رقم الترتيب ...../ ك ع إ ت ع ت/ج ب /2015

وزارة التعليـم العالـــي و البحث العلمـــي
جـامعـة أمحمد بوقـرة *بومـــرداس*

كليــة العلــوم الإقتصــادية و التجــارية و علــوم التسييـر

أطروحة مقدمة لنيـل شـهـادة الدكتـوراه فـي:

شعبـة: **علوم التسيير**
تخـصص: **تسيير المنظمات**

واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية

فرع السيارات الصناعية بالرويبة (SNVI -VIR-) نموذجا

إعداد الطالب:
صبوع عبد الحفيظ

إشراف الأستاذ الدكتور:
مغاري عبد الرحمان

لجنـة المنـاقشـة:

بوزيدة حميد	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة بومرداس**	**رئيسا**
مغاري عبد الرحمان	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة بومرداس**	**مشرفا**
كيسرى مسعود	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة الجزائر 3**	**ممتحنا**
شنوفي نورالدين	**أستاذ التعليم العالي**	**مدرسة الدراسات العليا التجارية**	**ممتحنا**
حوشين كمال	**أستاذ محاضر أ**	**جامعة بومرداس**	**ممتحنا**
قاشي خالد	**أستاذ محاضر أ**	**جامعة البليدة 2**	**ممتحنا**

السنـة الجامعيــة: 2015/2014

اهـــــــ

كلمـــة شكـــــر

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ المشرف مغاري عبد الرحمان

وإلى السيد حناش مدير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة
وإلى السيد دخال عمر وكافة عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة.

ونشكر كافة اساتذة جامعة بومرداس وكل من ساهم في انجاز هذا العمل
من قريب أو بعيد.

الفهرس العـــــــام

المحتـــــــــوى	رقم الصفحة
الفهرس العام.....	ا
فهرس الجداول	ذ
فهرس الأشكال	ش
فهرس الملاحق	ض
مقدمـــــــــــة	01
الباب الأول: **مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ومواردها البشرية**	10
تمهيد.....	11
الفصل الأول: تحليل مسار التخطيط الاستراتيجي.....	12
المبحث الأول: تحليل المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة	14
المطلب الأول: تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة	14
المطلب الثاني: تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة	18
المبحث الثاني: صياغة استراتيجية المؤسسة.....	20
المطلب الأول: تحليل الموقف	21
المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية للمؤسسة	26
المطلب الثالث: تقويم وتحديد السياسات بالمؤسسة.....	31
المبحث الثالث: تطبيق استراتيجية المؤسسة وتقويم الأداء	33
المطلب الأول: تطبيق استراتيجية المؤسسة	33
المطلب الثاني: تقويـــــم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة	35
الفصل الثاني: موقع الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة	37
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية	38
المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية	38
المطلب الثاني: أهداف ومهام إدارة الموارد البشرية	39
المطلب الثالث: المتغيرات السائدة بالمحيط وأثارها على إدارة الموارد البشرية	40
المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	43
المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	43

المحتوى	رقم الصفحة
المطلب الثاني: مكانة استراتيجية إدارة الموارد البشرية ضمن للاستراتيجية الشاملة للمؤسسة	44
المطلب الثالث: تشخيص وتقييم وضعية الموارد البشرية (تحليل الموقف)	45
المبحث الثالث: صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية	46
المطلب الأول: تحديد الاهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	46
المطلب الثاني: تقنيات تقييم وتشخيص وضعية الموارد البشرية بالمؤسسة	47
المطلب الثالث: البدائل الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	52
الفصل الثالث: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة	56
المبحث الأول: استراتيجيات التصحيح الهيكلي	57
المطلب الأول: نتائج ومراحل التحول إلى اقتصاد السوق الحرة	57
المطلب الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال الخطة الطارئة ..	62
المطلب الثالث: استراتيجية الموارد البشرية خلال فترة الاستقرار	64
المطلب الرابع: استراتيجية الموارد البشرية خلال فترة العودة إلى النمو	65
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الدولية	66
المطلب الأول: ماهية المؤسسات الدولية	67
المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الدولية	68
المطلب الثالث: التكيف الثقافي بالمؤسسات الدولية	69
المبحث الثالث: تكييف الموارد البشرية وفق استراتيجية الاندماج	72
المطلب الأول: مفهوم الاندماج	72
المطلب الثاني: تكييف نظام الموارد البشرية وفق استراتيجية الاندماج .	73
خلاصة الباب الأول	76
الباب الثاني: **تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في ظل استراتيجية المؤسسة**	77
تمهيد	78
الفصل الرابع: تحليل سياسة التشغيل	79
المبحث الأول: تحليل وتوصيف المناصب	80
المطلب الأول: تشخيص المناصب وتحديد متطلباتها	80
المطلب الثاني: أساليب وطرق تحليل وتوصيف الوظيفة	82
المطلب الثالث: إعداد كشوف الوظائف	86
المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية	89
المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية	89

المحتوى	رقم الصفحة
المطلب الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشريــة	91
المطلب الثالث: طرق التنبؤ بالعرض والطلب على الموارد البشرية	96
المبحث الثالث: استقطاب وانتقـاء وتعيين الموارد البشرية	98
المطلب الأول: استقطاب الموارد البشرية	98
المطلب الثاني: الاختيار والتعيين	99
المطلب الثالث: تحليل سياسة التشغيل في ضوء استراتيجية المؤسسة .	101
الفصل الخامس: تحليل سياســـــة الأجــور	103
المبحث الأول: أهمية وأهداف سياسة الأجور	104
المطلب الأول: أهمية سياسة الأجور	106
المطلب الثاني: أهداف سياسة الأجور	105
المبحث الثاني: تحليل نظام الأجـــور	106
المطلب الأول: تحديد الأجــور	107
المطلب الثاني: مكونات الأجـــــر	109
المطلب الثالث: سلم الأجـــــور	111
المبحث الثالث: إدارة الأجــور	114
المطلب الأول: تسيير الكتلة الأجريـــة	114
المطلب الثاني: خيارات سياسة الأجــور	117
المطلب الثالث: سياسة الأجور في ضوء استراتيجية المؤسسة	118
الفصل السادس: تحليل سياســة التكويــن	122
المبحث الأول: ماهية التكوين	123
المطلب الأول: مفهوم التكوين	123
المطلب الثاني: مبادئ التكوين	126
المبحث الثاني: تصميم البرامج التكوينية	128
المطلب الأول: مناهج تحديد الاحتياجات التكوينية	128
المطلب الثاني: أنــواع البرامــج التكوينية	133
المطلب الثالث: أساليب التكويـــن	135
المبحث الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني	138
المطلب الأول: تنفيذ البرنامج التكويني	138
المطلب الثاني: تقييم البرنامج التكويني	139
المطلب الثالث: سياسة التكوين في ضوء استراتيجية المؤسسة	141
الفصل السابع: تحليل سياســـة تقييم الأداء	143
المبحث الأول: ماهية سياسة تقييم أداء العاملين	144

المحتوى	رقم الصفحة
المطلب الأول: ماهية سياسة تقييم أداء العاملين	144
المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء	146
المطلب الثالث: عناصر نظام تقييم الأداء	148
المبحث الثاني: تحليل وتيرة ومعايير تقييم الأداء	150
المطلب الأول: وتيرة تقييم أداء العاملين	150
المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء	152
المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء وسبل مواجهتها.....	153
المبحث الثالث: تحليل مداخل وطرق تقييم الأداء	155
المطلب الأول: مدخل المقارنة في تقييم الأداء.....	155
المطلب الثاني: مدخل المعايير المطلقة في تقييم الأداء.....	157
المطلب الثالث: مدخل الإدارة بالأهداف والتقييم الذاتي	160
الفصل الثامن: تحليل سياسة تحسين ظروف وعلاقات العمل والإعلام والاتصال	164
المبحث الأول: سياسة تحسين ظروف العمل	165
المطلب الأول: مفهوم الأمن والسلامة المهنية	165
المطلب الثاني: محددات ظروف العمل	166
المبحث الثاني: أثار ظروف العمل السيئة وأساليب معالجتها	169
المطلب الأول: آثار ظروف العمل السيئة	169
المطلب الثاني: أساليب تحسين ظروف العمل	172
المطلب الثالث: سياسة تحسين ظروف العمل في ضوء استراتيجية المؤسسة	176
المبحث الثالث: سياسة الإعلام والاتصال	177
المطلب الأول: مفهوم الإعلام والاتصال	177
المطلب الثاني: وسائل سياسة الإعلام والاتصال	180
المطلب الثالث: نتائج سياسة الإعلام والاتصال	181
المطلب الثالث: سياسة الإعلام والاتصال في ضوء استراتيجية المؤسسة	181
خلاصة الباب الثاني	183
الباب الثالث: **دراسة حالة فرع السيارات الصناعية بالرويبة** **(س. ص. ر. - SNVI- VIR –)**	184
تمهيد	185

المحتوى	رقم الصفحة
الفصل التاسع: التحليل والتشخيص الاستراتيجي لأنشطة مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وموقع الموارد البشرية فيها	186
المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (م.و.س.ص-SNVI)	187
المطلب الأول: التعريف بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية .	187
المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	189
المطلب الثالث: تقديم فرع السيارات الصناعية بالرويبة (.س.ص.ر.)..	197
المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	201
المطلب الأول: تحليل محيط المجتمع	201
المطلب الثاني: التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	205
المطلب الثالث: تشخيص بيئة نشاط م. و. س . ص	208
المبحث الثالث تحليل استراتيجية مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	216
المطلب الأول: الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة	216
المطلب الثاني: تحليل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	218
الفصل العاشر: تشخيص سياسة التشغيل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة (س.ص.ر)	222
المبحث الأول: تحليل تشكيلة عمال فرع السيارات الصناعية بالرويبة (س.ص.ر)	223
المطلب الأول: توزيع العمال وفق العلاقة بالعملية الإنتاجية وعلى هيكل المؤسسة	223
المطلب الثاني: توزيع تشكيلة العمال حسب الفئات المهنية والخصائص الاجتماعية	225
المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة (س.ص.ر)	229
المطلب الأول: وتيرة تحيد احتياجات الفرع من اليد العاملة	229
المطلب الثاني: تحليل وتيرة تحديد الاحتياجات من اليد العمالة المباشرة على مستوى مركز تركيب الشاحنات	234
المبحث الثالث: تحليل المناصب على مستوى فرع السيارات الصناعية (س.ص.ر)	243
المطلب الأول: عرض وتحليل هيكل المناصب بفرع السيارات الصناعية (س.ص.ر.)	243
المطلب الثاني: تحليل متطلبات مناصب التنفيذ والتحكم والاطارات	248
المطلب الثالث: تحليل متطلبات مناصب فيئتي الإطارات السامية (S) والمدراء (R)	255

المحتوى	رقم الصفحة
المبحث الرابع: تشخيص وتيرة الانتقاء والتعيين على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة (س.ص.ر.)	260
المطلب الأول: تحليل وتيرة الانتقاء والتعيين حسب صيغة عقود ما قبل التشغيل	260
المطلب الثاني: وتيرة الانتقاء والتعيين وفق عقود محدودة المدة.....	263
الفصل الحادي عشر: تشخيص سياسة الأجـور بفــرع السيارات الصناعية بالرويبة(س.ص.ر)	165
المبحث الأول: نظام الأجور بفرع السيارات الصناعية بالرويبة	266
المطلب الأول: الإطــار العام لنظام الأجور بفرع س. ص. ر	266
المطلب الثاني: تطور نظام الاجور بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	267
المطلب الثالث: تحليل وتيرة إعداد الأجور بفرع س. ص. ر.....	270
المبحث الثاني: تحليل نظام الأجور على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة س. ص. ر.	272
المطلب الأول: شبكة الأجور بفرع س . ص . ر	272
المطلب الثاني: حساب الأجر القاعدي وفق شبكة الأجور لـ2013....	275
المطلب الثالث: المنح والعلاوات المرتبطة بظروف العمل وبالخبرة في المنصب	278
المطلب الرابع: المنح والعلاوات المتعلقة بتعويض المصاريف	282
المبحث الثالث: تحليل الكتلـــــــة الأجريـــــــــــة	286
المطلب الأول: تحليل الأجر القاعدي	286
المطلب الثاني: تحليل هيكل الكتلة الأجرية وتطورها بفرع س.ص.ر. ..	290
المطلب الثالث: تحليل تــطور الأعباء الإجماليـة للمستخدمـين تبعا لتـطور التكاليـف الإجماليــة ورقــم الأعمــال	292
الفصل الثاني عشر: تشخيص سياستي التكوين وتقييم الأداء بفرع السيارات الصناعية بالرويبة(س.ص.ر.)	294
المبحث الأول: تحليل نظام التكوين بفرع السيارات الصناعية بالرويبة	295
المطلب الأول: الإطار العام لسياسة التكوين بفرع س. ص. ر.	295
المطلب الثاني: وتيرة تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى فرع س. ص. ر.	296
المطلب الثالث: متابعة تنفيذ برامج التكوين بفرع س.ص.ر.	298
المطلب الرابع: عرض مركز التكوين التابع لمجمع م . و. س. ص.	299

المحتوى	رقم الصفحة
المبحث الثاني: تحليل مخططات وبرامج التكوين على مستوى فرع السيارات الصناعية	302
المطلب الأول: تحليل مخططات التكوين من حيث عدد العمال وأشكال الدورات التكوينية	302
المطلب الثاني: تحليل مخطط التكوين من حيث الفئات المهنية والتخصصات	305
المطلب الثالث: تقييم برامج التكوين ومصاريف المخطط التكويني	313
المبحث الثالث: تشخيص سياسة تقييم الأداء على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة س . ص . ر.....	315
المطلب الأول: تقييم الاداء في اطار عمليات الانتقاء	315
المطلب الثاني: تقييم الأداء في إطار سياسة الأجور	319
الفصل الثالث عشر: تشخيص سياسة تحسين ظروف العمل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة	325
المبحث الأول: المعايير التشريعية والتنظيمية العامة المتعلقة بظروف العمل	326
المطلب الأول: الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالوقاية الصحية والأمن	326
المطلب الثاني: القواعد العامة في مجال طب العمل	327
المبحث الثاني: تحليل حوادث العمل والأمراض المهنية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة (س. ص. ر.)	328
المطلب الأول: تطور وتوزيع حوادث العمل حسب هياكل المؤسسة والفئات المهمة	329
المطلب الثاني: تحليل حوادث العمل من حيث الأسباب ومواضعها	333
المطلب الثالث: تقييم حوادث العمل بفرع س. ص. ر.	337
المبحث الثالث: أساليب تحسين ظروف العمل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة (س. ص. ر)	340
المطلب الأول: وتيرة متابعة حوادث العمل الجسدية والتكفل بها	340
المطلب الثاني: تقييم دور مصلحة طب العمل بفرع س. ص. ر.....	342
المطلب الثالث: هيئات وإجراءات تحسين ظروف العمل بفرع س. ص. ر.	346
الفصل الرابع عشر: تشخيص سياسة علاقات العمل والإعلام والاتصال بفرع السيارات الصناعية بالرويبة (س. ص. ر.)	350
المبحث الأول: الإطار العام المنظم لعلاقات العمل	351
المطلب الأول: الإجراءات التنظيمية المتعلقة بتهيئة وقت العمل	351

المحتوى	رقم الصفحة
المطلب الثاني: الأحكام المتعلقة الانضباط وما ينجر عنه من عقوبات مهنية	353
المطلب الثالث: الإجـــراءات والأحكـــام التنظيميـــة المتعلقـة بتسويـــة النزاعـــات الفرديـــة والجماعيـــة	356
المبحث الثاني: تشخيص علاقـــات العمل والجـــو الاجتمـاعـــي بفـــرع السيـارات الصناعيـــة بالرويبـــة (س.ص.ر.)	359
المطلب الأول: تحليل الغيابات على مستوى فرع س. ص. ر.	359
المطلب الثاني: تحليل العقوبات والنزاعات والشكاوى بفرع س. ص. ر.	361
المطلب الثالث: تحليل المغادرة على مستوى فرع س.ص.ر.	365
المبحث الثالث: تقييم سياسة الإعلام والاتصال بفرع السيارات الصناعية بالـرويبة (س.ص.ر)	368
المطلب الأول: سياسة الإعلام والاتصال الداخلي بفرع س.ص.ر.	368
المطلب الثاني: تقييم دور المكتبة على مستوى فرع س. ص. ر.	369
المطلب الثالث: أنظمة الاتصال المعلوماتية والهاتفية بالفرع س.ص.ر	370
المطلب الرابع: الإعلام والاتصال الخارجي بفرع س.ص.ر	371
الفصل الخامس عشر: التقييم والتشخيص الاستراتيجي لوضعية الـموارد البشريـــة بفرع السيارات الصناعيـــة بالرويبـــة (س.ص.ر.)	373
المبحث الأول: تشخيص وضعيـــة الموارد البشريـــة بفرع السيـــارات الصناعيـــــة بالرويبـــــة	374
المطلب الأول: اعداد الميزانيـــة الاجتماعية لفرع س.ص.ر.	374
المطلب الثاني: تحليل وتشخيص وضعية الموارد البشرية بفرع (س. ص. ر.)	386
المبحث الثاني: تحليل وتقييم انعكاسات العوامل الخارجية على الموارد البشرية بفرع سيارات الصناعية بالرويبة	394
المطلب الأول: التحليل والتشخيص الخارجي لمحيط فرع س.ص.ر. ..	394
المطلب الثاني: الشخيص والتقييم الاستراتيجي لسياسات إدارة الموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة	399
خلاصة الباب الثالث	402
الخاتمـــــــــــة العامـــــــــــة	403
قائمة المراجع	414
الملاحق	421
ملخص	434

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
I - 1	المتطلبات التنظيمية للاستراتيجيات التنافسية	30
I- 2	أنواع السياسات حسب المستويات التنظيمية	33
I - 3	نموذج الميزانيـــة الاجتماعيـــة.....	48
I- 4	نموذج لجدول التشخيص و التحليل الداخلي.....	50
I - 5	جدول التشخيص الخارجي و التوقعات المستقبلية لمتغيرات المحيط.....	51
I- 6	نتائج سياسات التصحيح الهيكلي حسب اللجنة الاقتصادية لإفريقيا (C.E.A)..	59
I- 7	خصائص اقتصاد الطلب و اقتصاد العرض	60
I- 8	عناصر التخطيط ضمن استراتيجية التحول	61
I – 9	استراتيجية نظام الموارد البشرية خلال فترة التحول	62
I-10	خصائص استراتيجيات مرحلة الاستقرار	65
I-11	نمط إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية	69
I-12	الثقافة التنظيمية لكل من النموذج الياباني و الأمريكي	71
II - 13	مثال نموذجي لتقييم المناصب حسب عوامل المقارنة (وحدة نقدية/ساعة)	112
II - 14	مقارنة تأجير المهارات بتأجير المناصب.....	113
II - 15	مقارنة بين مفهوم التدريب والتطوير	124
II - 16	مقارنة أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية.....	130
II - 17	مقارنة بين طرق وأساليب التكوين.....	137
II- 18	طريقة المقارنة المزدوجة في تقييم الأداء.....	156
III - 19	أهم الفرص والتهديديات السياسية و التشريعية المطروحة أمام م.و.س.ص.....	202
III - 20	أهم الفرص و التهديدات الاقتصادية بالنسبة للمؤسسة و.س.ص.....	203
III - 21	الفرص و التهديدات السوسيو – ثقافية لـ م. و.س.ص.....	204
III -22	أهم الفرص و التهديدات التكنولوجية بالنسبة لـ م.و.س.ص.....	205
III- 23	أهم موردي فرع السيارات الصناعية بالروبية لسنة 2013.....	208
III– 24	تحليل المنافسة على مستوى قطاع الشاحنات ذات حمولة أكثر من 16 طن....	211
III - 25	تطور الحصة السوقية النسبية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في قطاع الشاحنات أكبر من 16 طن	212
III- 26	هيكل المنافسة على مستوى قطاع حافلات النقل الحضري لسنة 2013	213
III- 27	تقييم تأثير عوامل الكثافة التنافسية لقطاع نشاط المؤسسة	215
III - 28	تفصيل مخطط التنميـــة (2013–2017)	221
III - 29	تطور حجم تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. للفترة 2010–2013.....	223

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
III – 30	هيكل تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. وفق طبيعة العلاقة بالعملية الإنتاجية لسنة 2013	224
III – 31	توزيع تشكيلة عمال الفرع على الهياكل الإدارية والعملياتية	225
III - 32	توزيع تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. حسب الفئات المهنية في سنة 2013....	225
III - 33	توزيع تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. حسب الأعمار و الجنس.....	226
III - 34	توزيع تشكيلة العمال حسب الأقدميـة.....	228
III - 35	أقسام التسيير المتعلقة بالوظيفة الإدارية بفرع س.ص.ر.....	231
III – 36	وحدات الوقت المعيارية لورشة تلبيس و تجهيز حجرات العربات UAS (دقيقة).....	234
III - 37	توزيع العمال على ورشات مركز تركيب الشاحنات	235
III - 38	برنامج الإنتاج من الشاحنات بمركز تركيب الشاحنات.....	236
III - 39	حساب عدد وحدات الوقت المعيارية الضرورية لإنتاج 3.859.....	238
III – 40	تقدير عدد العمال المباشرين الضروريين لإنجاز برنامج إنتاج:3.859 شاحنة..	242
III - 41	توزيع تشكيلة العمال تبعا للفئات المهنية و الأنشطة.....	245
III - 42	أمثلة عن بعض المناصب بفرع س.ص.ر.....	246
III – 43	جدول مقارنة الأجر القاعدي لبعض المناصب بشبكة الأجور 2003 و 2013 بفرع س . ص ر.....	274
III – 44	مثال توضيحي لحساب تعويض الضرر بإحدى الورشات	279
III – 45	مبلغ علاوة التكميلية عن المشقة	280
III – 46	معدل العلاوة الخبرة المهنية	282
III -47	حساب علاوة النقل	282
III – 48	حساب مبلغ تعويض مصاريف المهام	283
III – 49	حساب علاوة الصندوق	284
III - 50	حساب منحة التقاعد	284
III - 51	توزيع الكتلة الأجرية القاعدية الشهرية على تشكيلة عمال فرع السيارات الصناعية بالرويبة وفق شبكة الأجور لسنة 2013	287
III - 52	متوسط الأجر القاعدي المرجح بفرع س.ص.ر. لسنة 2013	289
III - 53	تحليل الكتلة الأجرية بفرع س.ص.ر. للفترة 2011-2013	290
III - 54	تطور حجم أعباء الأجور بفرع س.ص.ر. للفترة 2011 – 2013	291
III - 55	توزيع اقتطاعات الضمان الاجتماعي	292
III – 56	تطور الأعبـاء المستخدمـين الإجماليـــة بفـــرعٍ س.ص.ر. خـلال الفـــترة 2011-2013	292
III – 57	مخطط التكوين بفرع س. ص. ر. للفترة 2011-2013 و توقعات 2014 ...	303

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
III – 58	التكوين الداخلي و الخارجي بفرع س.ص.ر.	304
III - 59	برنامج التكوين لسنـــة 2011	305
III – 60	تحليل برنامـــج التكويـــن لسنـــة 2012	307
III – 61	اتحليل برنامج التكوين لسنة 2013	308
III – 62	برنامج التكوين طويل المدى داخل المؤسسة لآفاق 2014	309
III – 63	برنامج التحسين المهني و الإتقان الموجه لفئتي الإطارات و أعوان التحكم	311
III – 64	برنامج التحسين والاتقان الموجه لفئة عمال التنفيذ لآفاق 2014	312
III - 65	تطور الحجم الساعي لبرامج التكوين خلال الفترة 2011-2013	313
III - 66	متوسط الحجم الساعي لكل عامل متكون خلال الفترة 2011-2013	314
III - 67	تطور مصاريف التكوين خلال الفترة 2011-2013	314
III - 68	متوسط نفقات التكوين بفرع س. ص. ر خلال الفترة 2011- 2013	315
III - 69	نموذج بمعايير تقييم عمال إجراء المساعدة على الادماج المهني	318
III - 70	نموذج بمعايير تقييم أداء عمال عقود المدة المحدودة CDD	319
III - 71	تقييم المردود الفردي للعامل بفرع س. ص. ر.	320
III - 72	معايير تقييم الاداء التقني	321
III - 73	معايير تقييم التحكم	322
III - 74	جوانب و معايير تقييم الأداء ذات الأبعاد التحفيزية	323
III -75	المستويات المعيارية (القانونية) للإضاءة بأماكن العمل	327
III -76	تطور حوادث العمل خلال الفترة 2011 – 2013	329
III -77	توزيع حوادث العمل لسنة 2013 على هياكل المؤسسة	329
III -78	تطور حوادث العمل و توزيعها حسب الفئات المهنية	331
III -79	توزيع حوادث العمل خلال الفترة 2011 – 2013 تبعا لمجموعات الأسباب ...	333
III -80	تصنيف الأسباب البشرية	334
III -81	توزيع حوادث العمل حسب طبيعة الأسباب المادية	335
III -82	توزيـع حوادث العمل حسب طبيعة الأسباب التقنية	336
III -83	توزيع حوادث العمل حسب الأعضاء محل الإصابة	336
III -84	توزيع حوادث العمل حسب تبعاتها	337
III -85	تطور متوسط عدد أيام التوقف عن العمل خلال الفترة 2011 – 2013	338
III -86	تطور حـوادث الطريق خـــلال الفترة خلال الفترة 2011 – 2013	339
III -87	تطور تكرار و حـدة حوادث العمل بفرع س. ص. ر خلال الفترة 2011 – 2013	339
III -88	الفـارق بين حـوادث العمل الفعليـة والمصرح بها على مستوى فرع س. ص.ر	342

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
III- 89	توزيع الأمراض المهنية على مستوى فرع س. ص. ر.	344
III- 90	توزيع الأمراض المهنية على هياكل فرع س. ص. ر.	345
III- 91	تحليل تطور معدل الغيابات خلال الفترة 2010-2013 (الساعات).....	360
III- 92	تطورمعدل غياب العمال المباشرين وغير المباشرين	361
III- 93	تطور حجم العقوبات بفرع س.ص.ر. خلال الفترة 2011-2013.....	362
III- 94	تحليل تطور العقوبات حسب طبيعتها و حدتها	362
III- 95	تصنيف العقوبات من حيث الأسباب	363
III- 96	تطور المغادرة بفرع س.ص.ر	366
III- 97	تحليل المغادرة على مستوى فرع س.ص.ر من حيث الأسباب	366
III - 98	الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013	374
III - 99	جدول التحليل و التشخيص الداخلي للموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013	387
III - 100	جدول التحليل و التشخيص الخارجي لفرع سيارات الصناعية بالرويبة (س.ص.ر.) لسنة 2013	394
III - 101	التوجهات الاستراتيجية المعتمدة في سياسات إدارة الموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة وفق نموذج SWOT.....	402

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
I - 1	مراحل مسار التخطيط الاستراتيجي	13
I – 2	عوامل المحيط التنافسي حسب م. بورتر (M. Porter 1982)	16
I -3	نموذج مصفوفة الـ BCG	23
I – 4	مصفوفة الأوراق المالية لماك كينزي Mc Kinsey	24
I -5	نموذج مايكل بورتر للعوامل الاستراتيجية	25
I -6	مكونات عناصر الاستراتيجية	44
I -7	تشخيص الخلل في إدارة الموارد البشرية	46
I -8	التنوع الثقافي في مؤسسة وطنية (محلية)	70
II - 9	نموذج استبيان لتحليل الوظيفة	82
II – 10	نموذج لكشف تحليل المناصب	87
II - 11	نموذج وصف المناصب	88
II - 12	مراحل تخطيط الموارد البشرية	91
II - 13	العناصر المؤثرة على الطلب على الموارد البشرية.....	92
II - 14	خيارات المؤسسة في حالتي العجز والفائض.....	95
II – 15	وتيرة تحديد عرض الموارد البشرية.....	96
II - 16	مراحل الاختيار.....	100
II -17	نموذج لمنحنى التكوين.....	126
II - 18	مصفوفة الوقف الإداري في تحديد الاحتياجات التكوينية	128
II - 19	خطوات المنهج القياسي في تحديد الاحتياجات التكوينية	131
II - 20	أنواع التكوين.....	134
II - 21	مراحل وتيرة تقييم التكوين و التنمية.....	139
II - 22	أهمية تقييم أداء العاملين في المؤسسة.....	148
II - 23	خطوات عملية تقييم أداء العاملين	150
II - 24	أهم معايير تقييم الأداء.....	153
II - 25	أخطاء عملية التقييم.....	154
II - 26	نموذج لطريقة الترتيب.....	156
II - 27	طريقة التوزيع الإجباري	157
II - 28	نموذج لطريقة قائمة السلوكات المرجحة	159
II - 29	خطوات الإدارة بالأهداف.....	161
II - 30	طرق تقييم الأداء	162
II - 31	محددات ظروف العمل المادية و الموضوعية	168
II - 32	العناصر الأساسية لعملية الاتصال.....	178

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
III- 33	الهيكل التنظيمي لمجمع المؤسسة الوطينة للسيارات الصناعية (م.و.س.ص.)...	196
III - 34	الهيكل التنظيمي لفرع السيارات الصناعية بالرويبة (س. ص. ر.).....	199
III– 35	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بفرع س. ص. ر.	200
III - 36	تصنيف منتوجات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعيـــة.....	206
III - 37	مقطع عرضي لبيئة نشاط المؤسسة م. و. س. ص.	215
III - 38	توزيع تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. حسب الفئات المهنية	226
III - 39	توزيع تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. حسب الفئات العمرية لسنة 2013.....	228
III - 40	المراحل الأساسية لوتيرة الإنتاج بفرع س.ص.ر.....	230
III - 41	توزيع المناصب حسب الفئات المهنية بفرع س.ص.ر.....	244
III – 42	حقل الحركات الوظيفية لمصب عامل مهني متخصص درجة2	250
III - 43	حقل الحركات الوظيفية لمنصب: أمينة مديرية درجة 02	252
III – 44	حقل الحركات الوظيفية المتعلقة بمنصب: رئيس مصلحة رئيسي درجة1: إدارية.	254
III – 45	حقل الحركات الوظيفية المرتبطة بالمنصب: مهندس دراسات رئيسي درجة 4: وقاية و أمن	257
III - 46	حقل الحركات الوظيفية المتعلقة بمنصب: مساعد الرئيس المدير العام درجة1.	259
III - 47	وتيرة الانتقاء والتعيين بفرع س.ص.ر. بالنسبة للعقود المندرجة ضمن وكالات التشغيل	263
III - 48	وتيرة التعيين وفق صيغة عقود العمل لمدة محدودة (CDD).....	264
III -49	الهياكل الأساسية المتدخلة في إعداد الأجور على مستوى فرع س.ص.ر.....	270
III – 50	وتيرة إعداد الأجور بفرع السيارات الصناعية بالرويبة	271
III – 51	توزيع المستويات الأجرية على الفئات المهنية.....	277
III -52	مراحل تصميم و تنفيذ برامج التكوين بفرع س . ص . ر.....	299
III - 53	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين بالرويبة CFR	300
III – 54	توزيع حوادث العمل لسنة 2013 على الهياكل العملياتية	330
III – 55	توزيع حوادث العمل لسنة 2013 حسب معيار العمر.....	331
III – 56	توزيع حوادث العمل لسنة 2013 حسب معيار الأقدمية.....	332
III - 57	وتيرة متابعة حوادث العمل الجسدية بفرع س. ص. ر.....	341

فهرس ملاحق البحث

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
الملحق رقم: 01	ترميز ورشات و قطاعات العمل.	423
الملحق رقم: 02	سلم تحديد وحدات الوقت المعياري (UAS) و التقنية (UTS) بالنسبة لمركز تركيب الشاحنات الحافلات و كذا مركز المطالة و الطرق على البارد.	429
الملحق رقم: 03	هيكل المناصب	430
الملحق رقم: 04	شبكة الأجور لسنة 2013	433

مقدمـــــــــــــــة

1 – خلفية البحث

2– أهمية البحث

3 – أهداف البحث

4 – حدود البحث

5 – الدراسات السابقة

6 – إشكالية البحث

7 – فرضيات البحث

8 – منهج البحث

9 – خطة البحث

1 – خلفية البحث

يشهد العالم بأسره، منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين تغيرات جذرية عميقة عصفت بالأنظمة السياسية والاقتصادية والثقافية للكثير من الدول التي كانت تنتهج النظام الاشتراكي خاصة. هذه التغيرات يمكننا تلخيص أسبابها الرئيسية في الهيمنة الغربية عامة والأمريكية على الأخص، وفشل السياسات التنموية التي تم اعتمادها على شكل مخططات في إطار الاقتصاد الموجه، مما خلق توجه شبه عقائدي يقضي بضرورة التخلص من النظام الاشتراكي كأسلوب وشكل من أشكال تملك الموارد و إدارتها، وهذا ما دفع بالعديد من الدول إلى انتهاج سياسات أكثر ليبرالية، على اعتبار أن تدخل الدولة هو سبب هذا الإخفاق، وهذا ما ساهم بشكل ملحوظ في سقوط المعسكر الشرقي. كما يمكن رد بعض هذه التغيرات إلى الثورة التكنولوجية في ميدان الإعلام و الاتصال و المواصلات، والدور الكبير و الفعّال الذي تلعبه الهيئات الدولية بمختلف اختصاصاتها، ثم دور الشركات متعددة الجنسيات إضافة إلى ظاهرة العولمة، التي يمكن اعتبارها سبب ونتيجة حتمية لتفاعل مجموع العناصر السابقة فيما بينها.

ولعل المحرك الرئيسي لهذه العناصر هو الشركات متعددة الجنسيات التي يعتبر محركا للعولمة في جانبها الاقتصادي وآلية إحداث التغيير، وبسط للهيمنة الغربية على مختلف الموارد الاقتصادية في العالم. وفي مواجهة ذلك، تعمل الكثير من الدول على تبني سياسات مختلفة يعتمد قسط معتبر منها على الجانب الاقتصادي، مثل التكتلات الاقتصادية التي تمكن من طرح فرصا أمام شركاتها، أي شركات التكتل نظرا لتحرير المبادلات فيما بينها وإزالة جميع الحواجز الجمركية بما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية (إمكانية تخفيضها للأسعار)، ومن خلال إحداث نوع من التعاون والشراكة وتبادل الخبرات في ميدان البحوث والتطوير (مخابر البحث المشتركة)، وفي الميدان التجاري (شبكات توزيع مشتركة) وهذا ما يكفل القضاء على احتكار بعض الشركات لأسواق بعض الدول الأعضاء في التكتل والرفع من تنافسيتها، ومن ثم القدرة على مواجهة التهديدات الحادة .

ومن ثم، يظهر لنا جليا أن محور التغيير ووسيلته هو المؤسسات الاقتصادية، سواء من الجانب الغربي في عمله على بسط هيمنته، أو من جانب مختلف دول العالم الأخرى في عملها على مواجهة هذه الهيمنة، فهي بذلك أداة للتغيير ومن أجلها يتم التغيير. فجميع برامج المنظمة العالمية للتجارة، على سبيل المثال، ومن خلال جوالات المفاوضات التي نظمتها مند نشأتها، إنما هدفها فتح الأسواق أمام هذه الشركات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي. كما أن التكتلات الاقتصادية بمختلف مستوياتها، من منطقة التفضيل الجمركي إلى الاتحاد الاقتصادي، إنما أوجدت لخدمة هذه الشركات وبدعوة منها.

كما نلاحظ أن العديد من بؤر التوتر السياسي والعسكري في مختلف أنحاء العالم يكون لهذه الشركات دورا فاعلا فيه من جهة، ومستفيدة منه بطرق عديدة من جهة أخرى. وهذا ما يبدو جليا في الكثير من الدول التي عصفت بها رياح التغيير السياسي من خلال تسابق هذه الشركات على اقتسام حصص ما يعرف بإعادة البناء. على منوال ما حدث في العراق و لبنان...الخ.

بناء على ذلك، نلاحظ أن الصراع القائم بين الأنظمة والتكتلات حول محاولات فرض الهيمنة والسيطرة على مختلف مصادر الثروة وإدارتها، إنما هو ترجمة لصراع مجموعة من المؤسسات بمختلف أنشطتها ومستوياتها وأحجامها. وباعتبار هذه المؤسسات هي مجموعة من الأفراد العاملين بها، فإن هذا الصراع القائم بينها هو صراع

بين هذه المجموعات من الأفراد من خلال عملهم على تحسين انتاجيتهم، واعتماد طرق ووسائل انتاج وأنماط وأساليب تسيير أكثر ملائمة لأوضاع العمال و المحيط، وتسابق نحو طرح منتجات جديدة.

2- أهمية البحث

لقد عجزت الدول، رغم وفرة مواردها الطبيعية، أن تحقق تقدما اقتصاديا وهذا نتيجة لإهمالها العنصر البشري، في حين استطاعت الكثير من الدول تحقيق ذلك، رغم ندرة مواردها الطبيعية، بفضل عنايتها بمواردها البشرية و عملها على التحسين المستمر لطرق إدارتها، من خلال استفادتها من إسهامات **فريديريك تايلور** (1911) الذي يركز في نظرته للعمال على الجانب الاقتصادي أو الحوافز المادية، ثم من بحوث **إلتون مايو** و **دوجلاس ماك جريكور** التي ركزت على جوانب العلاقات الإنسانية وإبراز دورها في زيادة كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية بها، من خلال تدعيم الاتصال وروح العمل الجماعي. إضافة إلى بحوث **أبراهام ماسلو**، التي ركز فيها على ترتيب الاحتياجات الإنسانية في شكل هرمي، مع إبراز تأثير ذلك على مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وعلى إعداد برامج التحفيز بالأخص وتمكين اجتناب تقاطع أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين بها .

كما استفادت تلك الدول في ذلك من خلال تبنيها لتوجهات النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تركز على ما يعرف **برأس المال البشري**، والتي تقضي بأن ننظر إلى التدريب والتكوين على أنه استثمار أكيد وعلى أنه الأعلى مردودية، إضافة إلى منح مجال حرية أكبر للعاملين في أداء مهامهم بما يسمح من تدعيم روح الابتكار والإبداع والمشاركة في تسطير أهداف المؤسسة، وبما يمكن من تحقيق ولاءهم والتزامهم بتحقيق أهدافها.

وبمقابل ذلك تتخبط غالبية الدول، المحسوبة على أنها سائرة في طريق النمو، في تخلف مركب ومتعدد الأبعاد على جميع المستويات، يرجع في جانب كبير منه إلى قلة اهتمامها بمواردها البشرية وسوء إدارتها، الأمر الذي يجعل من مؤسساتها الاقتصادية خاضعة وتابعة للتغيير الذي أحدثه الغير وتتحمل تبعاته ولم تشارك فيه إلا بالنزر القليل والمتواضع. وكذلك الحال بالنسبة للجزائر التي تبرز تبعيتها بوضوح منذ تسعينيات القرن العشرين من خلال الخضوع لبرامج التصحيح الهيكلي المفروضة من طرف صندوق النقد الدولي، رغم انعكاساتها السلبية المتعددة على المستوى الكلي والجزئي، اضافة إلى سلسلة التنازلات التي تقدمها ضمن مفاوضات الجارية مع المنظمة العالمية للتجارة بشأن فتح السوق الجزائرية أمام الشركات الأجنبية.

3 – أهداف البحث

ضمن سياق التطور التاريخي لأساليب إدارة الموارد البشرية وفي ظل التغيرات الجذرية التي تشهدها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فإننا نهدف من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

ا- تشخيص المحيط الخارجي (البيئة الخارجية و بيئة الأعمال) للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لتحديد الفرص التي يمكن أن يطرحها والتي تقدر هي على استغلالها، وجوانب التهديدات التي ينبغي العمل على تجنبها أو التقليص من حدتها.

ب – مراجعة وتقييم الاستراتيجيات الشاملة والقطاعية والوظيفية المعتمدة من طرف المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية لمواجهة افرازات هذا المحيط.

ج – تشخيص أنظمة وسياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، من خلال تحديد جوانب القوة والضعف بها.

د – اقتراح نماذج وأساليب لإدارة الموارد البشرية كفيلة بزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تسمح لها بتجنب تهديدات المحيط واستغلال الفرص عن طريق تدعيم نقاط القوة بهذه النماذج والتقليل من نقاط ضعفها.

4 – حدود البحث

يقتصر بحثنا على معالجة وضعية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة حالة أحد أهم فروع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (م. و. س. ص. SNVI)، ممثلا في فرع السيارات الصناعية بالرويبة (س.ص.ر. V.I.R).

أما المجال الزمني لهذا البحث فقد تركز على دراسة التغيرات التي شهدها المجمع عموما وفرعه بالخصوص خلال الفترة 2011 – 2013. وبذلك فإن التطرق للاستراتيجيات والسياسات الوظيفية الأخرى (الإنتاج، التسويق، والتمويل ...الخ) يندرج ضمن تفاعل العنصر البشري مع جميع هذه الوظائف وبحكم تواجده بجميعها.

ومن ثم فالاقتراحات التي قد نفضي إلى تقديمها على مستوى هذه الوظائف كالإنتاج والتمويل ينبغي مبدئيا تدعيمها ببحوث أكثر تخصصا وعمقا.

5 – الدراسات الميدانية السابقة

يعتبر بحثنا امتدادا للبحث الذي قدمناه بعنوان : **استراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد السوق – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز** – والمقدم سنة 2002 في إطار متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، فهو عبارة عن بحث شمل مختلف سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية الفاعلة في الاقتصاد الجزائري والرائدة في ميدان إدارة الموارد البشرية، وقد كانت نتائجه متعلقة بهذه السياسات بشكل منعزل عن جوانب ارتباطها بالاستراتيجية الشاملة التي تتبناها المؤسسة.

وفي نفس الإطار قدم الباحث نورالدين شنوفي أطروحة دكتوراه بعنوان: **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز**– وذلك سنة 2005 . وقد جاء هذا البحث متخصصا في إحدى أهم السياسات المحورية " **سياسة تقييم الأداء**"، ولذلك فإن نتائجه جاءت محصورة في هذه السياسة فقط وبهذه المؤسسة فقط، بما يستدعي حسب رأينا تدعيمه في كلا البعدين، أي عدد المؤسسات محل الدراسة من جهة وعدد سياسات إدارة الموارد البشرية الخاضعة للدراسة من جهة أخرى. وهذا ما نرمي إليه من خلال بحثنا هذا.

أما الدراسات الميدانية المتعلقة بالمؤسسة قيد الدراسة في بحثنا هذا، أي على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ومختلف فروعها فهي ضئيلة، نصنف أهمها في ما يلي:

– دراسة لوني ججيقة في شكل رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم العمل تحت عنوان: "**طب العمل و علاقته بالسلامة المهنية لعمال – دراسة ميدانية في المؤسسة لوطنية للسيارات الصناعية –SNVI DVI–**" في سنة 2013.

– دراسة سيد راضية في شكل رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم العمل، تحت عنوان: "**الانضباط التنظيمي ومحدداته الداخلية والخارجية – دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية .SNVI–VIR–**"، في سنة 2011.

نلاحظ من خلال اطلاعنا على هذين البحثين، أنهما تناولا بعض الجوانب المهمة والمرتبطة ببحثنا، إلا أنهما تناولاها من منظور علم الاجتماع، بحكم الاختصاص، مهملةً بذلك تحليل علاقتها وانعكاساتها على الجوانب المالية والاقتصادية للمؤسسة. كما أن مواضيعها جاءت مقتصرة على جوانب محدودة تعتبر عناصر مندرجة ضمن بعض سياسات إدارة الموارد البشرية، كطب العمل ضمن سياسة تحسين ظروف العمل، بالنسبة للبحث الأول. والاقتصار على تحليل الاسباب الداخلية و الخارجية للغيابات، باعتبارها مؤشرا للانضباط التنظيمي، ضمن سياسة علاقات العمل بالنسبة للبحث الثاني.

6 – إشكالية البحث

تتمحور إشكالية بحثنا حول دراسة مدى التوافق والانسجام ما بين واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية عموما، وفرع السيارات الصناعية بالرويبة على الخصوص من جهة، والتغيرات الجارية على مستوى البيئة الاقتصادية الدولية من جهة أخرى. أي العمل على إبراز مدى قدرة الموارد البشرية وكيفيات تفعيل دورها في دفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بفعالية وتمكينها من مواجهة المنافسة المتعاظمة.

و تبعا لذلك، يمكننا صياغة إشكالية هذا البحث في التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في الرفع من تنافسيتها وقدراتها على مواجهة تغيرات البيئة الاقتصادية الدولية؟

ولتبسيط محاور البحث وتناوله من جميع الجوانب يمكننا تفريع هذا التساؤل إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

– كيف يمكن القيام بالتشخيص الاستراتيجي للموقع التنافسي للمؤسسة، وماهي الأدوات المعتمدة في ذلك؟

– ماهي البدائل الاستراتيجية الشاملة والقطاعية المتاحة أمام المؤسسة في إطار تحديد توجهاتها الاستراتيجية؟

– ما هي انعكاسات هذه البدائل الاستراتيجية على الاستراتيجيات الوظيفية عموما واستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الخصوص؟

– ما هو موقع ومدى أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية ضمن البناء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة؟

– كيف يمكن تحديد وتقييم وتشخيص وضعية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وما هي الأدوات المعتمدة في ذلك؟

– ما هي العناصر الرئيسية المكوِنة لنظام إدارة الموارد البشرية والمحددة لجوانب ارتباطه بالبناء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة؟

– ما مدى فعالية الطرق والأساليب المعتمدة من طرف المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في جلب عمال مؤهلين بالشكل الذي يُمكن من رفع و تحسين مستوى كفاءتهم؟

– كيف يتم انتقاء وتعيين العمال الأكفاء في المناصب المناسبة أو المكافئة لقدراتهم الفنية، الإنسانية والإدارية؟

– هل يتم مراجعة وتقييم متطلبات مناصب العمل بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية بشكل دوري كفيل بمواجهة واحتواء انعكاسات بيئة العمل عموما والبيئة التكنولوجية بالأخص؟

– ما مدى فعالية نظام تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

– هل نظام الأجور بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية كفيل بجلب عمال أكفاء والمحافظة عليهم، أي هل يحقق هذا النظام العدالة الداخلية والخارجية بالمؤسسة؟

– هل تمتلك المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نظاما فعالا لتقييم أداء العاملين بها؟

– هل تقوم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية بتسطير برامج تكوين كفيلة بتحقيق التنمية المتواصلة لقدرات ومهارت مواردها البشرية. وما مدى كفاية الميزانية المخصصة لذلك كافية؟

– ما هو واقع ظروف العمل والعلاقات المهنية والاتصالات، وما مدى مساهمتها في تحقيق نوع من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

– ما هي خصوصيات ثقافة المؤسسة الجزائرية وماهي نظرة العمال والمجتمع إليها؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة ومن ثم إشكالية البحث، يقتضي دراسة وتحليل جميع جوانب إدارة الموارد البشرية المتمثلة في سياسة التشغيل، سياسة التأجير، سياسة التكوين، سياسة تقييم الأداء، سياسة تحسين ظروف العمل والعلاقات المهنية وسياسة الاعلام والاتصال.

7 – فرضيات البحث

من واقع ملاحظتنا لوضعية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، نرى أن أهم أسباب انخفاض مستوى فعالية الموارد البشرية في تجسيد أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وفي مواجهة المنافسة يعود إلى:

– عدم نجاعة أغلب كيفيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، وهو ما يستدعي البحث عن بدائل أخرى لها.

- محدودية قدرات ومهارات الموارد البشرية مما يؤدي إلى ضعف فعالية أنظمة تخطيط الموارد البشرية؛

- الأساليب المعتمدة في جلب العمال الأكفاء وطرق انتقاءهم ثم تعيينهم بالمناصب المناسبة لقدراتهم لا تلبي المتطلبات المتضمنة بمراحل هذه الوتيرة؛

- عدم التوائم بين قدرات الأفراد ومتطلبات المناصب يعود إلى عدم مراجعة هذه الأخيرة بشكل مستمر في ضوء تغيرات بيئة المؤسسة؛

- يرجع جمود مهارات الأفراد وعدم مسايرتهم للمتطلبات المتجددة لمناصب العمل إلى عدم توفر المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية على برامج تكوين فعالة في تحقيق ذلك؛

- عدم قدرة نظام الأجور على تحفيز العاملين على العمل وعجزه عن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية؛

- ترجع أهم أسباب عدم فعالية نظام تقييم الأداء بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية إلى سوء اختيار وقياس معايير التقييم من جهة، ثم إلى عدم اعتماد هذا النظام كأساس لبناء السياسات الأخرى وخاصة سياسة التكوين وسياسة الأجور من جهة أخرى؛

- العلاقات المهنية الرسمية وغير الرسمية وظروف العمل بالمؤسسة غير مشجعة على تحقيق ولاء العمال لمؤسستهم والرفع من الروح المعنوية وخلق روح المبادرة لديهم؛

- نفترض أن تبني السلطات الجزائرية لبرامج الإصلاح الاقتصادي الهادفة إلى إحلال قواعد اقتصاد السوق الحرة قرارا نهائيا لا رجعة فيه، وما على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلا الخضوع لذلك والتكيف وفق متطلباته.

8 – منهج البحث

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي بشكل ملحوظ بالنسبة للجوانب المتعلقة بالدراسة النظرية لمختلف سياسات إدارة الموارد البشرية، وبالنسبة لدراسة عوامل ومتغيرات البيئة الاقتصادية الدولية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

واعتمدنا من ناحية ثانية على المنهج التحليلي للبيئة المذكورة من أجل الوقوف على انعكاساتها على مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية وعلى النماذج المقترحة سلفا والمعتمدة من طرفها في إدارة الموارد البشرية. كما يبرز استعمالنا لهذا المنهج بشكل واضح في جوانب الدراسة الميدانية، التي قمنا من خلالها بدراسة وتحليل جميع ميادين وسياسات ونماذج إدارة الموارد البشرية. وذلك من خلال اعتمادنا على الزيارات الميدانية لمكاتب وورشات العمل والملاحظة والمقابلات الشخصية المباشرة.

9 – خطة البحث

تناولنا موضوعنا من خلال خمسة عشر (15) فصلا موزعة على ثلاثة أبواب، الأول والثاني منهما نظريان، يشتملان على ثمانية (08) فصول. أما الباب الثالث فهو تطبيقي ويشتمل على سبعة (7) فصول من الفصل التاسع إلى الفصل الخامس عشر.

خصصنا الباب الأول و المعنون " **مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة و مواردها البشرية**" لدراسة التطور الذي شهدته وظيفة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ولمواردها البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، إلى جانب إبراز أهميتها مقارنة بالوظائف الأخرى وموقعها بالنسبة للاستراتيجية الشاملة للمؤسسة. وذلك من خلال الفصل الأول الموسوم "**تحليل وتيرة التخطيط لاستراتيجي**" الذي استعرضنا من خلاله الأساليب والنماذج والأدوات الاستراتيجية المعتمدة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة والرقابة عليها، ثم من خلال الفصل الثاني المعنون "**موقع الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة**" الذي أبرزنا فيه كيف أن تنفيذ هذه الاستراتيجية الشاملة يقتضي ترجمتها في شكل استراتيجيات وظيفية، من بينها استراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما يقتضي ذلك الوقوف على وضعية هذه الموارد ومدى قدرتها على الاستجابة لمتطلباتها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من النماذج المعتمدة في تقييم سياسات إدارة الموارد البشرية كوحدة واحدة متكاملة، أهمها الميزانية الاجتماعية وجداول التحليل والتشخيص الداخلي والخارجي.

ولأن موضوع بحثنا، في جانبه التطبيقي، يتطلب دراسة وتحليل السياسات والبرامج والإجراءات المعتمدة من طرف السلطات العمومية والمؤسسات العمومية الاقتصادية في عملها على التكيف مع التغيرات الهيكلية التي يشهدها محيطها، والتي تطرح أساليب نشاط جديدة من بينها الشراكة والمناولة والتحالفات الاستراتيجية ومشاريع الاندماج...الخ، فقد خصصنا الفصل الثالث المعنون " **إدارة الموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة**" لتناول انعكاسات ذلك التحول على الموارد البشرية.

وفي الباب الثاني من هذه الأطروحة و الذي جاء تحت عنوان: " **تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية**" والذي يشتمل على خمسة فصول عالجنا في فيها سياسات إدارة الموارد البشرية انطلاقا من سياسة التشغيل، سياسة الأجور، سياسة التكوين، سياسة تقييم الأداء، سياسة ظروف العمل والوقاية والأمن وعلاقات العمل وسياسة الاعلام والاتصال على التوالي. وذلك بغية الوقوف على تحديد مفهوم هذه العناصر من الجانب النظري وإبراز تطورها، إلى جانب تحليل ومناقشة مدى استيعابها لمجموع المتغيرات التي يمكن أن تأثر فيها في ضوء مختلف البدائل الاستراتيجية التي تم استعراضها بالباب الأول.

أما بالنسبة للباب الثالث المعنون " **دراسة حالة فرع السيارات الصناعية بالرويبة (س.ص.ر. – SNVI –VIR)**" فهو تطبيقي موجه لدراسة حالة ميدانية، ويشتمل على سبعة فصول. حيث قمنا في الفصل التاسع منه والموسوم " **التحليل و التشخص الاستراتيجي لأنشطة مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و موقع الموارد البشرية فيها**" بتقديم المجمع والمؤسسة محل الدارسة، من خلال استعراض المنتجات التي يقدمها والانشطة والمهام التي يمارسها ومناقشة هيكله التنظيمي والاستراتيجية الشاملة والقطاعية والوظيفية المعتمدة.

ثم قمنا من خلال الفصول الخمسة الموالية، انطلاقا من الفصل العاشر بإسقاط مجموع المفاهيم النظرية المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية (الباب الثاني)، على المؤسسة محل الدراسة، أين تناولنا مجموع سياسات إدارة الموارد البشرية المعتمدة من طرفها بدءا بسياسة التشغيل، الأجور، التكوين و تقييم الأداء، تحسين ظروف العمل ثم سياسة علاقات العمل و الاعلام و الاتصال على التوالي. لنلمس مدى تطبيقها ميدانيا من طرفها وتحديد مدى مناسبتها وملامتها لخصوصيات كل منها، أي اسقاط المفاهيم التي تم عرضها بالباب الثاني من هذا البحث.

أما الفصل الخامس عشر المعنون " **التقييم و التشخيص الاستراتيجي لوضعية الموارد البشرية على مستوى فرع س.ص.**ر." فيعتبر فصلا شاملا يضم تقييما وتشخيصا لوضعية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المذكورة، وذلك من خلال إعداد **الميزانية الاجتماعية**، و**جداول التشخيص الداخلي والخارجي** المتعلقة بها في ضوء المتغيرات التي وقفنا عليها في الفصل التاسع. ثم استخلاص التوجهات الاستراتيجية التي ينبغي اعتمادها بالنسبة لكل سياسة من سياسات إدارة الموارد البشرية.

وفي خاتمة هذه الاطروحة عرضنا أهم نتائج التي توصلنا لها في بحثنا، وأهم الاقتراحات التي تمكن من تحقيق المواءمة المستمرة للموارد البشرية مع متغيرات البيئة الاقتصادية الدولية عموما، وانعكاساتها على البيئة الاقتصادية المحلية على الأخص في ظل استقراء توجهاتها وآفاقها المستقبلية.

الباب الأول:

مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ومواردها البشرية

الفصل الأول: تحليل مسار التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثاني: موقع الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة

الفصل الثالث: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة

تمهيد

ترتبط الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة بالوقوف على آفاق محيطها وما يطرحه من فرص وتهديدات من جهة، وتحديد تطلعاتها المستقبلية من خلال ما تمتلكه من نقاط ضعف وقوة في جميع مستوياتها التنظيمية، وعلى مستوى جميع مواردها، وكل ما يندرج ضمن سياق العلاقة التي تربط فيما بينهما (المحيط و المؤسسة). وهذا ما سنتناوله من خلال الفصل الأول من هذا الباب المعنون " **مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ومواردها البشرية**".

ثم سنركز في دراستنا من خلال الفصل الثاني الموسوم: "**موقع الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة**" على تحديد الإطار العام لإدارة هذه الموارد، وإبراز تطور مكانتها وتطور مكانة الإدارة التي تسهر على تسييرها، مع عرض التقنيات التي تعتمدها في ذلك، ضمانا للتجانس عملية إدارة الموارد البشرية مع الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ككل.

كما أن الحاجة إلى اعتماد التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وفي إدارة المؤسسة ككل تزداد وتتعاظم كلما عرف المحيط تغيرات عميقة وجذرية وسريعة، تقتضي على المؤسسة القيام بتصيح هيكلي يمس جميع جوانب الإدارة، وهو الحال بالنسبة للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

لهذا، وطبقا لمقتضيات الجانب التطبيقي لبحثنا خصصنا الفصل الثالث المعنون: "**استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة**" لتناول الجوانب الأكثر عرضة لهذه التغيرات وعرض سبل التعامل معها.

الفصل الأول:
تحليل مسار التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: تحليل المحيط الخارجـــي والداخلـــي للمؤسسة

المبحث الثاني: صياغـــــــــــة استراتيجيـــــة المؤسسة

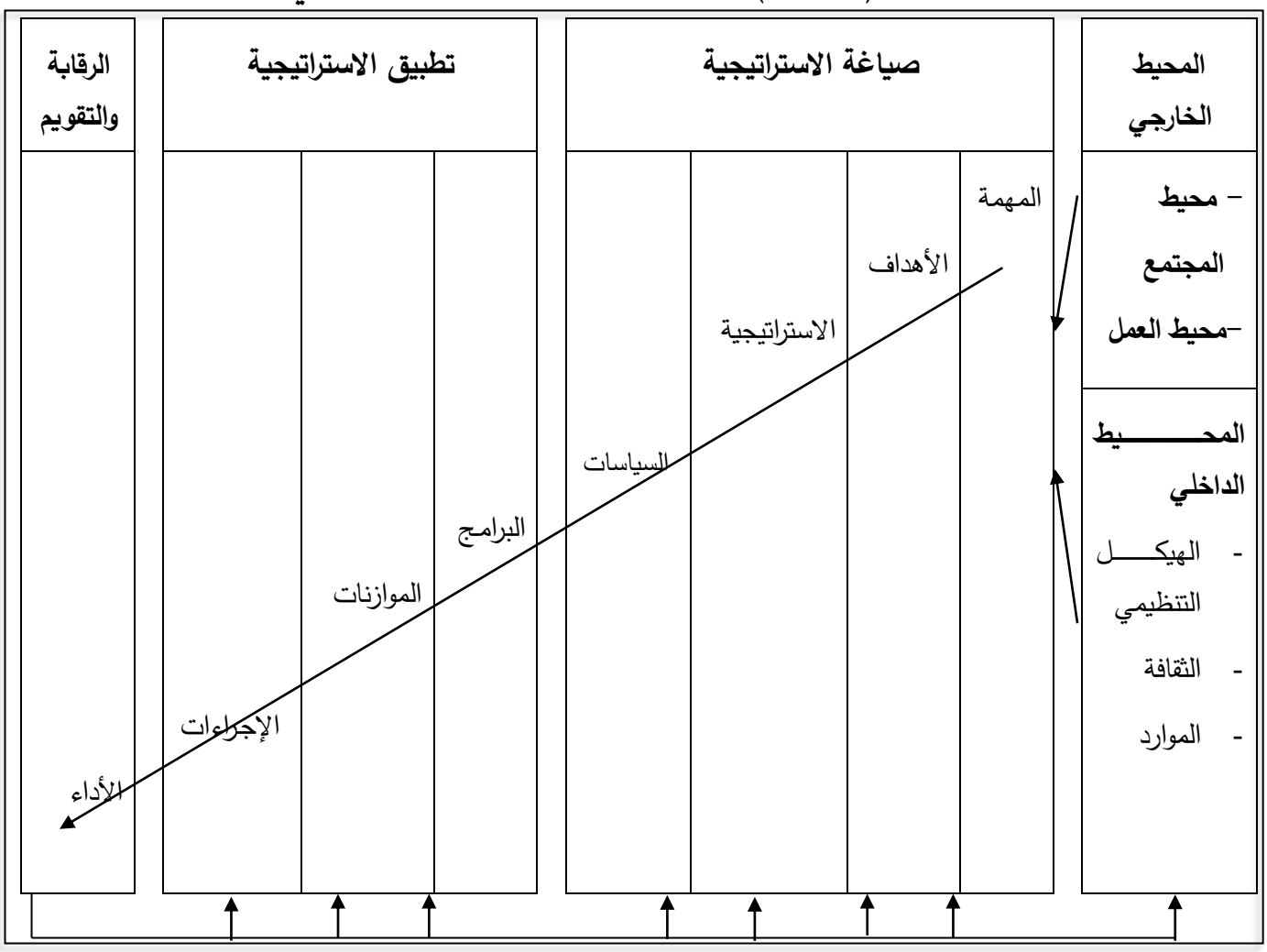
المبحث الثالث: تطبيق استراتيجيـة المؤسسة وتقويـم الأداء

نقول عن التخطيط أنه استراتيجي، إذا تعلق بالمراحل المتبعة لصياغة علاقة المؤسسة بمحيطها. فالاستراتيجية تصاغ من خلال تحديد هدف أو أهداف طويلة المدى تترجم إلى أهداف متوسطة وقصيرة المدى يعبر عنها بالسياسات، والبرامج، ثم موازنات وإجراءات تمس جميع هياكل ووظائف ومستويات التنظيم بالمؤسسة.

ويعتمد تحديد طبيعة هذه العلاقة: « **المؤسسة – المحيط** »، على عملية المقارنة بين نقاط القوى والضعف بالمؤسسة من جهة، والفرص المتاحة والتهديدات التي يطرحها المحيط من جهة أخرى. كما يحدد الهدف أو الأهداف الاستراتيجية عن طريق رصد المحيط لمعرفة ما يمكن عمله (المتاح)، ثم تشخيص هياكل المؤسسة لمعرفة ما تقدر على تحقيقه، ثم دراسة وتحليل ثقافة المؤسسة لمعرفة ما تريد أو ترغب الإدارة والعمال العمل حقا على تحقيقه.

ويعبر عن هذه المراحل بمسار التخطيط الاستراتيجي، والتي نلخصها في الشكل (I – 1) أدناه.

الشكل (I – 1): مراحل مسار التخطيط الاستراتيجي



المصدر: وهلين توماس، دافيد هنجر، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة: محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1999، ص: 23.

يوضح الشكل (I – 1) أعلاه، مراحل التخطيط الاستراتيجي، بداية برصد وتحليل المحيط الخارجي والداخلي والمزج بين متغيراتهما، ثم صياغة الاستراتيجية، تطبيقها وأخيرا مراقبة تنفيذها وتقويم الانحرافات المسجلة في ذلك.

المبحث الأول: تحليل المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة

يتعلق المحيط الخارجي للمؤسسة بجميع البيئات المصنفة ضمن محيط المجتمع، بالإضافة إلى جميع المتغيرات المصنفة طبقا لنموذج **مايكل بورتر (M. Poter)** للقوى الخمسة (05)، والمعدل بالقوى الستة (6) كذلك. أما المحيط الداخلي فيتعلق بالقدرات والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة على مستوى هياكلها ومواردها وجوانب القوى في ثقافتها.

المطلب الأول: تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة

يتضمن المحيط الخارجي للمؤسسة جميع المتغيرات التي يمكن اعتبارها خارج قاعدة معطيات قرار إدارة المؤسسة، أي التي لا يمكنها التحكم أو التأثير فيها على المدى القصير، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة. كما يندرج ضمن هذا المحيط كل من محيط المجتمع ومحيط أو بيئة العمل.

1 – مكونات محيط المجتمع

يصنف محيط المجتمع في ستة بيئات هي: البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية (السوسيو– ثقافية)، التكنولوجية، الايكولوجية والتشريعية أو القانونية. والتي يصطلح عليها بنموذج (PESTEL) اختصارا للبيئات الستة المذكورة (Politique, Economique, Socio-culturel, Technologique, Ecologique et Législatif). مع الإشارة إلى نسبية تأثيرها على المؤسسة تبعا لحجم و طبيعة نشاط و أسواق هذه الأخيرة.

ا – العوامل الاجتماعية

تشتمل العوامل الاجتماعية على مجموع الميزات الذاتية المشتركة والخصائص الاجتماعية، والقيّم والمعتقدات السائدة داخل المجتمع في محيط المؤسسة. وتبرز هذه العوامل من خلال طبيعة العلاقات الاجتماعية، من مدى ترابط الأسرة، الطبقات الاجتماعية، العادات والتقاليد، الدين، اللغة والمواسم الاجتماعية...الخ.

كما يندرج ضمن هذه العوامل الخصائص الديموغرافية المتعلقة بالنمو السكاني، وتوزيع الأعمار، ونماذج السلوكيات الاجتماعية، والبرامج التعليمية والتثقيفية والمهنية، وأسلوب المعيشة، ومعدل البطالة المتعلق بمختلف شرائح المجتمع، مثل معدل البطالة بالنسبة لخريجي الجامعات ومراكز التكوين أوفي الوسط النسائي...الخ.

ويتجلى تأثير هذه العوامل على المؤسسة في:" تحديد طبيعة اليد العاملة المتاحة والخصائص المرتبطة بها من حيث الكم (حجم شريحة الشباب بمختلف مستوياتهم التعليمية والمهنية...الخ)، ومن حيث النوع (السلوكيات وقيّم العمل السائدة في المجتمع...الخ)" [1].

ب – العوامل الاقتصادية

تبرز العوامل الاقتصادية من خلال ما يلي:[2]

---

[1] Peretti J. M, **Fonction Personnel et Management des Ressources Humaines**, Vuibert Editions, Paris, France, 1993, P:18.

[2] المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن 21**، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1988، ص:101.

- الدخل: الدخل الوطني، الدخل الفردي المتاح للاستهلاك؛
- اتجاهات الأسعار: مستويات الأسعار وأثرها على التكاليف والإيرادات؛
- مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي: أنواع النظم الاقتصادية؛
- المنافسة: أنواعها ودرجة حدتها وتأثيرها على المؤسسات؛
- الهيكل الاقتصادي: أهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع ومصادر الثروة المتاحة وتوزيعها؛
- نظم الاستيراد والتصدير: أهمية التجارة الخارجية، مدى حرية عمليات التصدير والاستيراد أو تقييدها وأنواع الصادرات والواردات؛
- الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة: مجالات الانفتاح، أنواع المناطق الحرة وانتشارها وأنواع المنتجات بها؛
- المؤسسات المالية والبورصة وشركات التأمين وأنواعها؛
- البنوك ومعاملاتها وانتشارها، شركات توظيف الأموال...الخ.

ج – العوامل السياسية

تبرز هذه العوامل في طبيعة ونوع نظام الحكم القائم، الوعي الديموقراطي ودرجة الاستقرار السياسي. حيث يؤدي تدهور الأوضاع السياسية إلى اضطرابات وصراعات اجتماعية مثل الإضرابات والمظاهرات، بما يؤثر بشكل مباشر على أنشطة المؤسسة وعرقلة مهامها، سواء أكان الإضراب في صفوف عمالها أو على مستوى المؤسسات والهيئات الأخرى كالموانئ والمطارات...الخ.[1]

د – العوامل التشريعية

ويتعلق الامر بـ:[2]

– القوانين والتشريعات التي تحكم قطاع نشاط المؤسسة؛

– قوانين العمل والتأمينات؛

– القوانين المتعلقة بحماية البيئة؛

– الضرائب والرسوم المطبقة على سلع قطاع نشاط المؤسسة...الخ.

وتؤثر هذه العوامل على المؤسسة من خلال الحد أو التوسيع من ميدان نشاطها، وبالتالي من فرص أو تهديدات نموها، إضافة إلى تحديد نظم العمل، مثل تحديد ساعات العمل اليومي، ومصاريف تأمين العمال.

[1] Peretti J. M., Op. Cit., P:26.

[2] وهلين توماس، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

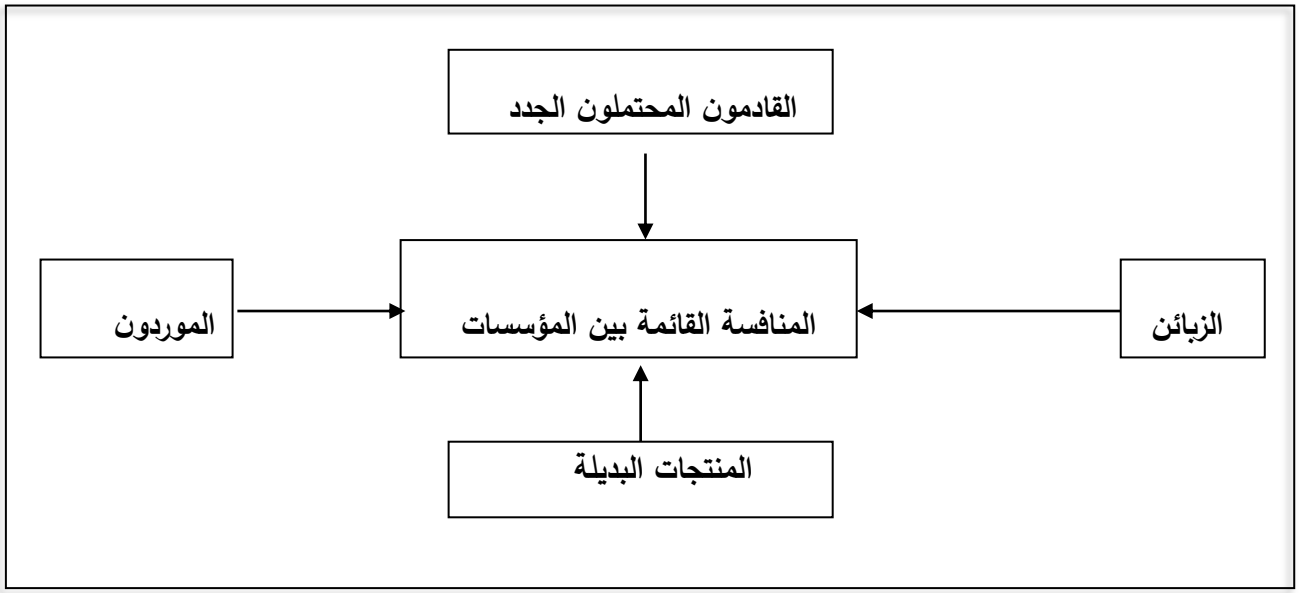
هـ – العوامل التكنولوجية

تبرز هذه العوامل من خلال المستوى التكنولوجي والموارد المتاحة لتنميته، مثل المراكز والنوادي العلمية ومدى إقبال أفراد المجتمع عليها. حيث تساعد هذه الظروف على خلق وتشجيع روح البحث والاكتشاف والإبداع، بما يتيح للمؤسسة الحصول على يد عاملة مبدعة تمكنها من التطور.[1]

2 – بيئة العمل

تتمثل بيئة العمل في جميع متغيرات المحيط التنافسي لقطاع نشاط المؤسسة، والتي نبرزها وفقا لنموذج مايكل بورتر (**M. Porter**) للقوى الخمسة (05) من خلال الشكل (I – 2) أدناه.

الشكل (I – 2): عوامل المحيط التنافسي حسب م. بورتر (M. Porter 1982)



Source: Godet Michel**, Prospective et Planification Stratégique**, Editions: Economica, Paris, France, 1988, P :198.

يوضح لنا الشكل (I – 2) أعلاه، العوامل الأساسية المكونة لبيئة العمل، والتي يضيف إليها كتاب آخرون ما يعرف **بأصحاب المصالح الآخرون**. ونفسر كيفيات وأساليب تأثيرها على المؤسسة من خلال الجوانب التالية:

ا– القادمون المحتملون الجدد

يرتبط دخول المنافسون الجدد إلى قطاع نشاط المؤسسة بمدى جاذبية هذا القطاع ومردوديته، اضافة إلى عوامل المحيط الاقتصادي التي قد تحد من توسع نشاط المؤسسة أو العكس. وغالبا ما يجلب هؤلاء المنافسون قدرات جديدة مثل موارد تكنولوجية جديدة في الصناعة تشجعهم على الدخول في قطاع نشاط المؤسسة، بهدف الحصول على حصة معتبرة من السوق، مما يقلل من حصة المؤسسة، ومن ثم من رقم أعمالها ومرد وديتها الاقتصادية. [2]

[1] وهلين توماس، نفس المرجع السابق، ص: 151.

[2] Godet M., Ibid., P: 199.

ب- المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي كل المنتجات التي يمكنها أن تؤدي نفس الدور وأن تشبع نفس الرغبات التي يؤديها أو تشبعها منتجات المؤسسة بمستويات متقاربة. مثال ذلك، في السبعينيات نتج عن الارتفاع المستمر لأسعار قصب السكر، أن لجأت بعض الشركات المنتجة للمشروبات الغازية إلى استخدام مستخلصات الدرة كبديل للسكر المستخرج من قصب السكر.

لذا يقتضي على المؤسسة معرفة جميع السلع والخدمات التي تؤدي نفس غرض منتجاتها وخدماتها، لاسيما معرفة المواد الأولية والسلع الوسيطة البديلة لتلك التي تستعملها في إنتاج منتجاتها وخدماتها وذلك حتى يتسنى لها اللجوء إليها في حالة ارتفاع أسعار المواد المستعملة أو ندرتها.

ونشير إلى أن عوامل المحيط التكنولوجي تساعد بشكل كبير في إبداع وابتكار واستحداث منتجات جديدة تؤدي مهاما متعددة خاصة في الميدان الصناعي.[1]

ج – الزبائن

يتجلى تأثير الزبائن أو المشترين من خلال قدرتهم التفاوضية على تخفيض أسعار خدمات ومنتجات المؤسسة، واشتراط نوعية رفيعة. وتبرز هذه القوة التفاوضية بوضوح في ميدان الصناعة، حيث يقتني الزبون الصناعي كميات معتبرة من سلع وخدمات المؤسسة مما ينتج عنه انخفاض الأسعار ومن ثم رقم أعمالها. كما أن العمل على تلبية متطلبات الزبائن المتعاظمة بهدف المحافظة على الزبائن يؤدي إلى تحملها لتكاليف إضافية.

إضافة إلى ذلك يمكن للزبون، الصناعي خاصة، العمل على توسيع قطاع نشاطه بشكل خلفي نحو المنبع، من خلال إنتاج سلع وخدمات المؤسسة الموردة بدلاً من شراءها، ليتحول بذلك إلى منافس لها.[2]

د – الموردون

على عكس الزبائن يستطيع الموردون التأثير على المؤسسة من خلال قدراتهم التفاوضية على رفع اسعار المواد الأولية والتجهيزات وتخفيض مستوى جودتها. ويتعاظم هذا التأثير تبعا للكميات المشتراة ومدى سيطرة أو احتكار مجموعة قليلة من الموردين على منابعها. وهذا ما يقلل من بدائل المؤسسة، ويؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج. ومن ثم الحد من قدرتها على المنافسة وبالتالي تقل قدرتها على النمو وتوسيع أنشطتها. [3]

هـ – المنافسة القائمة بين المؤسسات

تؤثر أي حركة تنافسية من طرف مؤسسة منافسة بشكل مباشر على المؤسسة. فالمنافسون هم الشركاء في السوق حيث يقتسمونه مع المؤسسة، ويهدف كل منهم إلى زيادة حصته السوقية على حسابها.

---

[1] Garette Bernard, P. Dussauge, R. Dunaud, **STRATEGOR, (*Stratégie, Structure, Décision, Identité*)**, Inter: Edition, Paris, France, 1988, P: 37.

[2] Garette B. et autres, Ibid, P: 34.

[3] Godet M., Op. Cit., P: 199.

و– أصحاب المصالح الأخرون

تعتبر قوة أصحاب المصالح نسبية، وتبرز في بعض الجماعات، الاتحادات، النقابات، الجماعات المحلية، المقرضين والغرف التجارية...الخ. ويختلف تأثير هذه العوامل بحسب أهدافها، حيث تعمل النقابات عموما، على المطالبة برفع أجور العاملين وتحسين أوضاعهم المهنية. كما تؤثر الجماعات المحلية على المؤسسة من خلال تأثيرها المباشر على محيطها، كتنظيم شبكة المواصلات، توزيع المرافق العمومية، العمران...الخ. إضافة إلى قدرة هؤلاء عموما على التأثير على المؤسسة من خلال استعمالهم للنفوذ.[1]

المطلب الثاني: تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة

إذا كان الهدف من تحليل المحيط الخارجي هو رصد الفرص المتاحة والتهديدات التي تعرض لها، فإن الهدف من تحليل المحيط الداخلي هوالوقوف على عناصر القوة والضعف بالمؤسسة. ويتم هذا التحليل على ثلاثة مستويات، هي: الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة والموارد.

1 – الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشمل تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة دراسة وتشخيص نقاط القوة والضعف في جميع هياكل المؤسسة، والمتمثلة عموما في إدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج الإدارة المالية والمحاسبية وإدارة التسويق.

ا– الموارد البشرية للمؤسسة

يتطلب تحليل الموارد البشرية دراسة جميع الوظائف المؤداة من طرف البنية أو الإدارة أو المصلحة المكلفة بالإشراف والتخطيط والتوجيه والرقابة على هذه الموارد.

ويمكن تشخيص وضعية الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال الإجابة على الأسئلة النموذجية التالية:[2]

- هل يوجد تنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ؟
- كيف يتم عرض هذه التنبؤات وهل يستخدمها المدراء فعلا أم لا ؟
- هل تنظر الإدارة إلى الموارد البشرية على أنها أصولا ذات قيمة عالية أو مجرد تكاليف وأعباء تتحملها المؤسسة؟
- هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف أم لا ؟ وهل يتفهم ذلك العاملون بوضوح؟
- هل الاحتياجات من اليد العاملة محددة بالنسبة لكل وظيفة؟
- هل تتم ممارسة وتطبيق سياسات التعيين، الانتقاء، الترقية...الخ على الوجه المطلوب أم لا؟
- هل تتوافق أهداف الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة؟

[1] وهلين توماس، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

[2] المغربي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص.: 114.

– ما مدى ارتباط الموارد البشرية بالمؤسسة؟ وما هي درجة ولاءهم وانتمائهم لها؟

- هل تتقبل إدارة المؤسسة الأفكار والآراء الجديدة لمواردها البشرية أم لا ؟ ولماذا ؟
- هل معدل دوران العمالة مرتفع أم لا؟ وما هي الأسباب؟
- هل للمؤسسة الدرجة المطلوبة من تأهيل مواردها البشرية وتدريبهم؟

– هل يتم تقويم الأداء وإنجاز المهام بشكل منتظم؟

– ما هي المجالات التي يتم استخدام تقييم الأداء بها؟

– هل تُبلِغ الإدارة العمال بالاتجاهات المستقبلية للمؤسسة؟ وبالقضايا والمشكلات المحتملة؟

– وهل تستعين بآراء العمال في تسطير الهدف واتخاذ القرارات؟

– ما هي طبيعة العلاقات مع الاتحادات والنقابات والهيئات العمالية؟

تعتبر هذه التساؤلات نموذجا في تحليل وضعية الموارد البشرية. وسوف نتطرق إلى تفسيرها، اضافة إلى نقاط أخرى من خلال الفصول اللاحقة.

ب – التمويل بالمؤسسة

يرتكز تحليل نظام التمويل بالمؤسسة على تحليل العناصر التالية:[1]

- الهيكل المالي؛ شروط الإئتمان؛ مقدار رأس المال العامل؛ طرق الحصول على الأموال الجديدة؛ توزيع الأرباح؛ خطط إعادة التمويل؛ تحليل تكاليف العمليات؛ الإجراءات المحاسبية...الخ.

ج– إدارة الإنتاج والتسويق بالمؤسسة

يتسنى الوقوف على نقاط القوة والضعف على مستوى وظيفتي الإنتاج والتسويق، من خلال تحليل النقاط الأساسة التالية:[2] حجم وطرق الإنتاج؛ حجم وتصميم المصنع؛ إجراءات الشراء وطرق الدفع؛ البحث الفني؛ تحديد الأسواق ومنافد التوزيع؛ تسعير المنتجات؛ التغليف والعلامة التجارية؛ الإعلان وترويج المبيعات؛ أبحاث السوق...الخ.

د – تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يرتكز تحليل الهيكل التنظيمي على دراسة مدى مناسبته لنشاط المؤسسة، مستويات التنظيم وتوزيع السلطات، المسؤوليات والمهام على مختلف الوظائف المذكورة، والمناصب المندرجة ضمنها ومدى تداخلها.

2 – تحليل موارد المؤسسة

يمكن تصنيف موارد المؤسسة إلى أربعة موارد رئيسية، يتم تحليل كل منها للوقوف على جوانب القوة والضعف المرتبطة بها، و المتمثلة في كل من الموارد البشرية، المالية، التقنية والتجارية.[2]

---

[1] توفيق جميل أحمد، **إدارة الأعمال** – ***مدخل وظيفي***- ، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1999، ص: 108.

[2] توفيق جميل أحمد، نفس المرجع السابق، ص: 110.

ا – تحليل الموارد البشرية

ينظر إلى الموارد البشرية، في هذا المستوى من التحليل، من منطلق كونها إحدى عناصر الإنتاج أي من حيث كمية الإنتاج وطبيعته.

ب – تحليل الموارد المالية

يتم تحليل الموارد المالية المتاحة ومدى استجابتها لتحقيق أهداف المؤسسة (الإنتاج خاصة) أي تحليل هيكل التكاليف.

ج – تحليل الموارد التقنية

أي تحليل مدى حداثة التجهيزات الإنتاجية وطاقتها الإنتاجية.

د – تحليل الموارد التجارية

وذلك من خلال تحليل جوانب القوة والضعف على مستوى شبكة التوزيع وصورة العلامة التجارية وجودة منتجات وخدمات المؤسسة.

3 – ثقافة المؤسسة

يتم تحليل ثقافة المؤسسة للوقوف على عناصر القوة والضعف المرتبطة بالعناصر الثقافية، مثل القيم والعادات وطرق العمل والسلوكيات، من خلال إظهار مدى مناسبتها أو موائمتها لأهداف المؤسسة. وسنقوم بتوضيح ذلك بشكل أكثر تفصيلا في الفصول اللاحقة.

كما نشير إلى ضرورة القيام بتحليل جميع عناصر المحيط الداخلي، في النهاية كوحدة واحدة. حتى نتمكن من الوقوف على خصائص العلاقات البينية فيما بينها. حيث أن تفسيرها يعتبر نسبيا كونه يتم في ضوء عوامل المحيط الخارجي، الأمر الذي قد يفضي إلى اعتبار بعض نقاط القوة على أنها غير مهمة أو غير ذات جدوى، أو وجود تهديدات غير مهمة أو قليلة التأثير على المؤسسة.

المبحث الثاني: صياغة استراتيجية المؤسسة

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على عملية تحليلية تمس كل من المهمة، الأهداف والمخططات، الاستراتيجية الشاملة والاستراتيجيات الوظيفية ومختلف السياسات المنبثقة عنها. وإلى جانب ذلك، يعتبر "تحليل الموقف، أي تحليل الوضعية الحالية التي تعيشها المؤسسة، الخطوة الأولى في عملية صياغة الاستراتيجية. ويشمل ذلك تقويم الأداء الحالي، والذي ينتج عنه مراجعة محتملة للمهمة والأهداف".[1]

المطلب الأول: تحليل الموقف

تشتمل عملية تحليل الموقف على مراجعة وتشخيص جميع عناصر صياغة الاستراتيجية، على ضوء معطيات كل من المحيط الداخلي والخارجي.

[1] وهلين توماس، مرجع سبق ذكره، ص: 227.

1 – تقويم وتحديد المهمة

إن لاتساع أو ضيق مهمة المؤسسة تأثيرا مباشرا على أداءها، حيث يُمكِن من خلق تواءم لأنشطة جديدة تعمل المؤسسة على ممارستها إلى جانب أنشطتها التقليدية، و مهمة المؤسسة هي الغرض الذي أنشأت من أجله.

" يتضمن مفهوم مهمة المؤسسة ضمنيا، أنه من خلال أنشطتها المتعددة يجب أن يكون هناك خط مشترك أو فكرة موحدة. وأن المؤسسات التي لها ذلك الخط المشترك أقدر على توجيه وإدارة أنشطتها العديدة التي تمثل الحدود المتسعة لمجال توسع المؤسسة ونموها."[1]

إذا فمهمة المؤسسة هي مجال الوفاق الاستراتيجي بين أنشطتها، والذي يمكن من تحقيق الكفاءة والفعالية الإجمالية بها.

2 – تقويم وتحديد أهداف المؤسسة

يرى ج. إرويك **(J. Urwik)** أن عدم قيام المؤسسة بتحديد الأهداف يجعل من غير الضروري تنسيق جهود الموارد البشرية بها، ولا حتى محاولة تنظيمه، وهذا باعتبار أن أهداف المؤسسة هي قواعد أساسية لانطلاق جميع الجهود المبذولة من طرف مختلف هياكل المؤسسة. [2]

وتحتل فكرة تحديد الأهداف حيزا معتبرا من الدراسات والبحوث المتعلقة بميدان الإدارة والتسيير. ولعل أبرزها ما يتعلق بمفهوم الإدارة بالأهداف (Management By Objectifs) الذي يرتكز على العناصر الثلاثة التالية:[3]

- صياغة أهداف واضحة ومعلنة من طرف المؤسسة؛
- مساهمة جميع العاملين في تحديد هذه الأهداف وفي إنجازها؛
- تقييم الفعاليات الاستراتيجية حسب النتائج المحققة.

ونظريا لا يمكن تعداد أو حصر أهداف المؤسسة، باعتبار أن كل عوامل المحيط تؤثر في تحديدها بشكل متداخل ومتفاعل، وبمستويات مختلفة ومتفاوتة في القوة والاتجاه من وقت لأخر. ولذلك نقتصر على إبراز أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فيما يلي:[4]

الربحية (كصافي الأرباح)؛ الفعالية؛ النمو (كزيادة الأصول والمبيعات)؛ ثروة المساهمين (عائدات الأسهم مثلا)؛ استغلال الموارد (كمعدل العائد على الاستثمار)؛ ما تقدمه للعاملين (كالضمان الوظيفي والأجور)؛ ما تقدمه للمجتمع (من خلال دفع الضرائب والمساهمة في الأعمال الخيرية...الخ)؛ قيادة السوق (كمعدل نمو الحصة السوقية والسمعة)؛ القيادة التكنولوجية (من خلال الإبداع، التجديد والابتكار)؛ الاستمرارية (كاجتناب الإفلاس)؛ الاحتياجات الشخصية للإدارة العليا.

---

[1] وهلين توماس، نفس المرجع السابق، ص: 228.

[2] Duncan W. , **Les Grandes Idées du Management**, Edition : Mare Nosturn, Canada, 1996, P : 107

[3] Duncan W. , Ibid, P : 110

[4] وهلين توماس، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

3 – تحليل العوامل الاستراتيجية للمؤسسة

تضمن تحليل العوامل الاستراتيجية أيجاد صيغة أو صيغ مفهومة وواضحة لمختلف العلاقات القائمة بين عوامل المحيط الداخلي والخارجي، وما يتوقع أن ينتج عن تفاعلها مستقبلا. فالمطلوب من إدارة المؤسسة تحقيق موقع ملائم يتناسب مع مهمتها في ضوء مزيج هذه العوامل.

كما يستعمل في تحليل العوامل الاستراتيجية مجموعة من النماذج والتقنيات أهمها:

- منحنى الخبرة؛
- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (**B**oston **C**onsulting **G**roup –**BCG**-)؛
- مصفوفة جنرال إلكتريك ذات الخانات التسعة لاختيار الأعمال (Mc Kinsey)
- مصفوفة تطور السلع / السوق (M. Porter).

وسوف نتناول في هذا الإطار، تفسير كيفيـة استعمال كل من مصفوفـــة النماذج الثلاثة الأخيرة.

ا – مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

ظهرت هذه المصفوفة في نهاية الستينيات من القرن الماضي، وتعتمد في تحليلها الاستراتيجي على تقديم خيارات متعلقة بقطاعات النشاط الاستراتيجي للمؤسسة المؤسسة (Domaines d'Activité Stratégiques - DAS-) أو قطعها السوقية (Segments Stratégiques) (منتوج – سوق) وفق متغيرين هما:[1]

- معدل نمو السوق لكل قطعة استراتيجية والذي يعبر عنه بجاذبية السوق؛
- الحصـة السـوقية النسـبية للمؤسسـة المتعلقـة بهـذه القطعـة الاسـتراتيجية، وذلـك بالنسـبة للمنـافس أو المنافسـين الرئيسين بها.

فتقاطع هذين المتغيرين في قيمتيهما يترجم إلى جدول استراتيجي يسمى بمصفوفة الـ BCG. والتي تبرز أربعة وضعيات مختلفة يمكن للقطعة الاستراتيجية أن تتموقع بها.

ففي حالة كون كل من معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية مرتفعان، تعتبر القطعة في موقع جيد يعبر عنه بوضعية « **النجم** ».

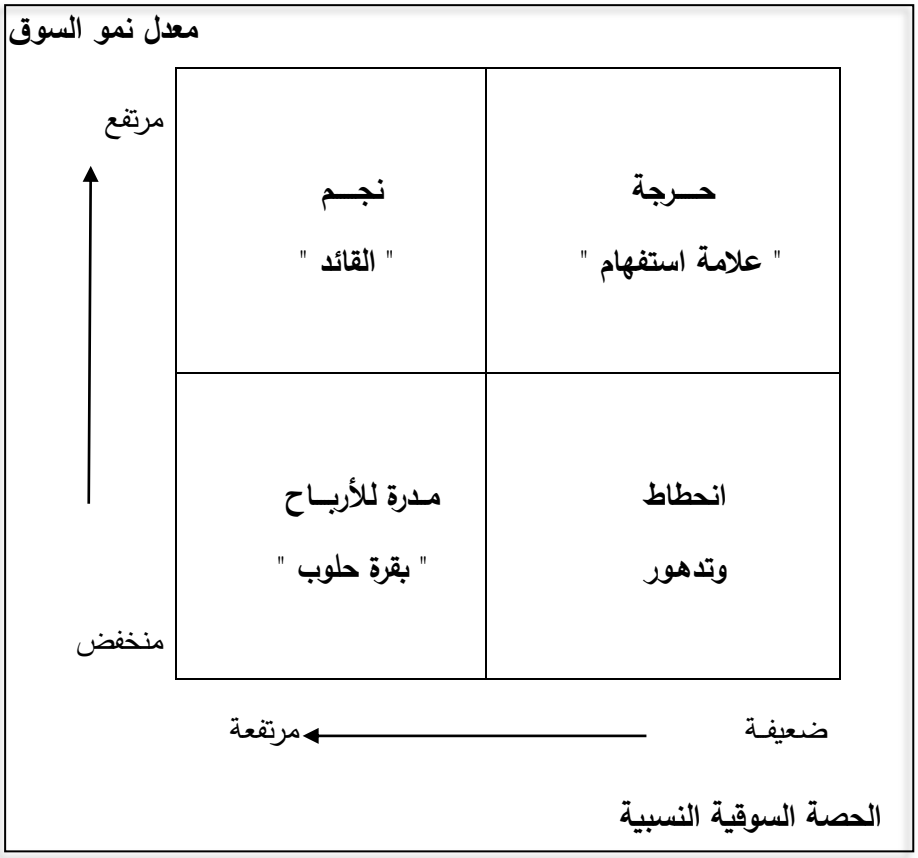
وفي حالـة معدل نمو السوق مرتفع وحصـة السوقية النسبية للمؤسسـة منخفضـة، تعتبر القطعـة الاستراتيجية فـي وضـعية «**حرجـة**». أي مؤهلة للتموقع في وضعية النجم، عن طريق العمل على رفع حصة المؤسسة أو الانحدار إلى وضعية "**متدهورة**"، عند انخفاض جاذبية السوق. وهي حالة انخفاض كلا المتغيرين.

أما الحالـة الرابعـة فهـي عند انخفـاض معدل نمو السوق وارتفـاع الحصـة السوقية النسبية للمؤسسـة، أين تعمل المؤسسة على امتصاص أو حصد الأرباح دون القيام بجهود تطوير المنتجات أو القطعة الاستراتيجية. وهي وضعية مذرة للأرباح يعبر عنها مجازا "**بالبقرة الحلوب**".

[1] Oréal Serge**, Management Stratégique de l'Entrepris**e, Edition: Economica, Paris, France, 1993, P : 200.

ويمكننا تلخيص هذه الوضعيات الأربعة من خلال الشكل (I – 3) أدناه.

الشكل (I – 3): نموذج مصفوفـــة الـ BCG



Source : Oréal Serge, Ibid, P : 201.

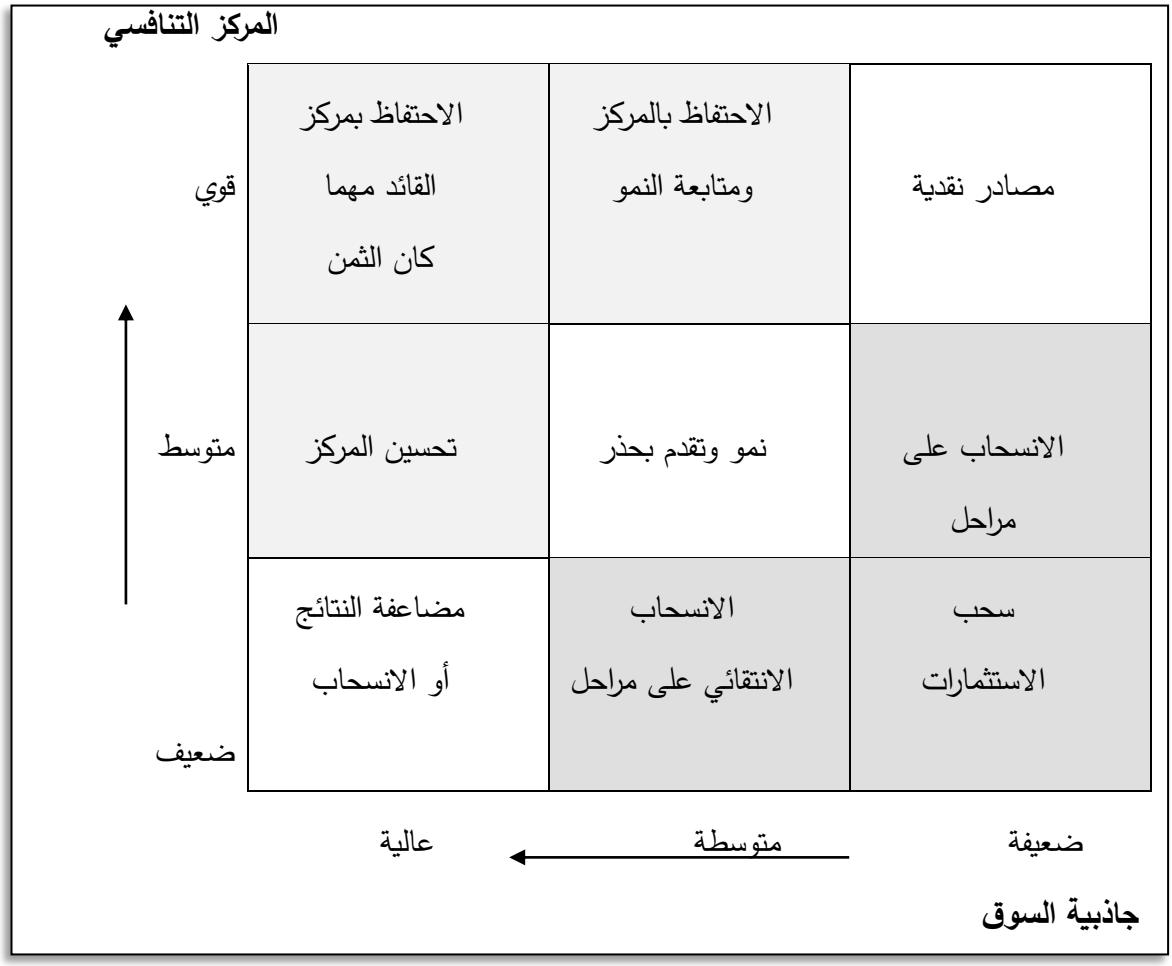
يسمح تفسير التدفقات المالية المرتبطة بتموقع مختلف القطع الاستراتيجية في مصفوفة الـ BCG، بتوجيه المخصصات المالية المتعلقة بها. كما يمكن من متابعة ومراقبة السوق، ومقارنة المؤسسة بمنافسيها، وذلك بقياس حصتها السوقية النسبية وكذا رصد جاذبية السوق، والتي ينتج عن ارتفاعها توقع دخول منافسون جدد لقطاع نشاط المؤسسة كما ذكرنا سالفا.

ب – مصفوفة الأوراق المالية لماك كينزي « Mc Kinsey »

تستند هذه التقنية، في التحليل الاستراتيجي للقطع الاستراتيجية، إلى مصفوفة الـ BCG ، باعتبار أنها تتشكل انطلاقا من نفس المقاييس (جاذبية السوق والمركز التنافسي)، إلا أنها تتعمق في التحليل من خلال إحلال منطقة متوسطة بين مجالي الارتفاع والانخفاض لكلا المقياسين.

وينتج عن ذلك الحصول على مصفوفة من تسعة (09) خانات، يمكن للقطع الاستراتيجية أن تتموقع بها، مع إبراز نتائج ذلك في شكل توجيهات وإرشادات تسمح قراءتها المالية، بتخصيص وتوجيه الجهود تبعا للخصائص المتعلقة بكل وضعية. وتنحصر هذه التوجيهات بين اقتراح العمل على الاحتفاظ بمركز "**القائد**" إلى اقتراح "**التنازل عن الاستثمارات**". وذلك حسبما هو موضح في نموذج المصفوفة أدناه.

الشكل (I – 4): مصفوفة الأوراق المالية لماك كينزي Mc Kinsey



Source : Garette B. et autres, Op.cit., P : 123.

يبرز الشكل (I – 4) أعلاه، الاتجاهات العامة أو محاور الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في كل الحالات التسعة، ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات، تبعا لألوانها بالشكل، في ثلاثة مجموعات:[1]

- استراتيجيات النمو؛
- استراتيجيات المحافظة على الموقع الحالي (الاستقرار)؛
- استراتيجيات الانسحاب الكلي أو الجزئي.

ج – تحليل العوامل الاستراتيجية حسب نموذج م. بورتر « M. Porter »

يعتمد نموذج **م. بورتر** على البحث على ميزة تنافسية للمؤسسة، تتمثل أساسا في انخفاض التكاليف وخصوصية أو ميزة المنتج بالنسبة لزبائنها الذين يمثلون سوقها المستهدف. وينتج عن ذلك تسجيل الحالات التالية:

– تكاليف المؤسسة جد منخفضة ولها سوق كبيرة؛

[1] Oréal Serge, Op.Cit, P: 225.

- تمايز منتجات المؤسسة في مقابل سوق عريضة أو واسعة؛
- سوق محدودة وتكاليف منخفضة لمنتجات المؤسسة.

ويمكننا توضيح هذه الحلات حسب الشكل (I – 5) أدناه.

الشكل (I – 5): نموذج مايكل بورتر للعوامل الاستراتيجية

Source : Oréal Serge, Op. Cit., P :194.

بناء على الشكل (I – 5) أعلاه، يمكن توضيح ثلاثة (03) حالات:

- **القيادة في التكاليف:** أي مواصلة تخفيض التكاليف عن طريق استعمال الخبرة السابقة في الميدان، " وذلك انطلاقا من أثر الخبرة أو منحنى الخبرة، والذي ينص على أنه كلما ارتفعت كمية الإنتاج تراكميا، انخفضت تبعا لذلك التكلفة الوحدوية للإنتاج."[1]، على اعتبار أنه في هذه الحالة يكون حجم السوق كبيرا جدا بما يسمح بزيادة حجم الإنتاج، وتحقيق انخفاض التكلفة الذي يستعمل حاجزا أمام المنافسين المحتملين.

- **تميز المنتجات:** باعتبار أن تكاليف المؤسسة ليست منخفضة في هذه الحالة، فإن الطريقة المتاحة لها حتى تحافظ على زبائنها هو وكسب ولائهم تميز منتجاتها عن طريق التصميم، العلامة التجارية والتقنية، شبكة التوزيع وخدمات العملاء...الخ. بما يقلل من حساسيتهم نحو السعر المرتفع مقارنة بالمنافسين.

- **التركيز:** تتميز هذه الحالة بانخفاض حجم السوق المستهدفة ومحدوديتها. فمهما كانت تكاليف المؤسسة منخفضة لا يمكنها الرفع من الانتاج، لأن نمو السوق محدود. ولذلك تركز المؤسسة على خدمة فئة أو شريحة معينة في السوق، والعمل على توجيه وتركيز المنتجات نحوها.

[1] Garette B. et autres, Op.Cit, P: 69.

إضافة إلى النماذج الثلاثة المذكورة، نشير إلى وجود نماذج أخرى في عملية التحليل الاستراتيجي مثل نموذج « **ADL** » **A**rthur **D**. **L**ittle ». وتخلص هذه النماذج في مجملها إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:[1]

- هل ينبغي أن تبقى المؤسسة في مجال نشاطها الحالي؟
- هل ينبغي التنازل عن قطاع النشاط كليا أو جزئيا، عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع جزء من المؤسسة؟
- هل ينبغي أن تصبح المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية في مجال نشاطها الحالي؟
- هل ينبغي أن تنمو المؤسسة في قطاع نشاطها الحالي عن طريق زيادة حجم الأعمال والسوق أو شراء مؤسسات أخرى قائمة في قطاعات مماثلة؟
- هل ينبغي أن تحاول المؤسسة النمو أساسا عن طريق التوسع في قطاعات نشاط أخرى؟
- هل ينبغي تبني واعتماد استراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة بالمؤسسة؟

المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية للمؤسسة

يمكننا، انطلاقا من نماذج التحليل الاستراتيجي، استنباط استراتيجيات مختلفة للمؤسسة، ندرجها في صنفين رئيسين هما: الاستراتيجيات على مستوى المنظمة (أي الاستراتيجيات الشاملة)، والاستراتيجيات على مستوى الوظائف (أي الاستراتيجيات الوظيفية).

1 – أنواع الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة

تصنف الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة في ثلاثة مجموعات هي استراتيجيات الاستقرار، النمو والانكماش.

ا – استراتيجيات الاستقرار

تتبنى هذه الاستراتيجيات عموما من قبل المؤسسة الناجحة في بيئة عمل مستقرة نسبيا، بحيث يمكن التنبؤ بالمتغيرات الممكن حدوثها. كما أنها لا تتطلب الكثير من التغيير، حيث توجه جميع الجهود والموارد نحو تدعيم المزايا التنافسية الحالية. أي أن المؤسسة تحتفظ بنفس مهمتها وأهدافها.

كما يقتضي ذلك ضرورة العمل على تحسين الميادين الوظيفية التي تعتبر مجال جميع القرارات المتعلقة بهذا النوع من الاستراتيجيات.

وبذلك فإنه، في حالة توسع أنشطة المؤسسة لتشمل أنشطة أخرى، يقتضي مراجعة مدى موائمة هذه الأخيرة مع الأنشطة الأم بشكل يضمن الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

ومن أنواع هذه الاستراتيجيات نجد استراتيجية "**عدم التغيير**" في حالة الثبات شبه الكلي على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

[1] وهلين توماس، مرجع سبق ذكره، ص: 266.

استراتيجية "**الربح**"، والتي تقضي بالتضحية بالنمو المستقبلي في سبيل تحقيق الأرباح في الوقت الحالي، مما يؤدي عموما إلى تحقيق نجاح معتبر على المدى القصير، لكن غالبا ما يصاحبه ركود على المدى الطويل. كما أن الخوض أو الاستمرار في تبني هذه الاستراتيجية يؤدي حتما إلى الإفلاس كونها توافق القطع الاستراتيجية المصنفة في خانة البقرة الحلوب على مستوى مصفوفة الـ BCG.

استراتيجية "**التريث**" وهي الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة في حالة انخفاض الكفاءة بعد فترة معتبرة من النمو السريع. بحيث يؤدي الانخراط في أنشطة إضافية إلى إرهاق الإدارة والموارد المتاحة، مما يقتضي تدعيم هذه الأخيرة. وبذلك يمكن اعتبار هذه الاستراتيجية مؤقتة تسمح بترتيب الأحوال الداخلية للمؤسسة. [1]

ب – استراتيجيات النمـو

تُتبنى هذه الاستراتيجيات من طرف المؤسسة التي تعمل في بيئة حركية، أي كثيرة التغير والتقلب، بحيث يجب على المؤسسة أن تنمو وتتكيف معها لضمان بقائها. ومن مزايا هذه الاستراتيجيات أنها تمكن المؤسسة النامية من استدراك أخطائها وقصورها بشكل أيسر من المؤسسة المستقرة.

كما يؤدي تحقيق النمو في حد ذاته إلى رفع القيمة الذاتية لمسيري المؤسسة، بحيث ينظر إلى هذه المؤسسات على أنها مؤسسات رابحة وحركية، من وجهة نظر اقتصاد السوق الحرة والمستثمرين المحتملين. [2]

ونبرز أهم أنواع هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

- **استراتيجية التكامل الرأسي**

تتمحور استراتيجية التكامل الرأسي **الخلفي** (المنبع) إلى دخول المؤسسة في مجال توريد بعض ما تحتاج إليه من المواد الأولية أو السلع الوسيطة. كما تهدف استراتيجية التكامل الرأسي **الأمامي** (المصب) إلى دخولها ميدان توزيع منتجاتها أو خدماتها عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع. [3]

- **استراتيجية التنويع**

تنطوي هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات أو خدمات ميادين مختلفة عن نشاط المؤسسة. ويمكن أن يكون **تنويعا متمركزا** بترابط المجالات والمنتجات الجديدة مع المجالات الحالية لنشاطها، بحيث تجمعهم إحدى أو بعض الخصائص مثل قنوات التوزيع، المستهلك، تقنيات التصنيع والمهارات...الخ. كما يمكن أن يكون هذا التنويع **مختلطا** عندما تكون المجالات أو المنتجات المضافة لنشاط المؤسسة غير مترابطة مع المجالات الحالية لنشاطها. ويكون معيار النجاح في هذه الحالة هو العائد على الاستثمار في القطاعات الجديدة. [4]

---

[1] وهلين توماس ، مرجع سبق ذكره، ص: 268.

[2] وهلين توماس ، مرجع سبق ذكره، ص: 270.

[3] Karlof Begt, **La Stratégie des Affaires :** ***Guide des Concepts et des Modèles***, OPU, Alger, 1990, P :83.

[4] Wilson Mike, **Le Management du Marketing**, Edition Mare Nostrum, Canada, 1996, P :101.

- **استراتيجيات الاندماج، الشراء والمشروعات المشتركة**

تعمل المؤسسة على تبني إحدى هذه الاستراتيجيات في حالة كون العمل مع مؤسسة أخرى يمكنها من تحقيق نتائج أكبر مما يمكن تحقيقه وهي منفردة. ويشترط في تبني هذه الاستراتيجيات الشروط التالية:[1]

- **التوافق في التشغيل:** أي استخدام نفس تجهيزات الإنتاجية والأفراد لإنتاج عدة منتجات، بما يسمح بتوزيع المصاريف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات.
- **التوافق في البيع:** يتحقق هذا التوافق عندما تستخدم نفس منافذ التوزيع في تصريف منتجات العديد من القطاعات.
- **التوافق في الإدارة:** إمكانية نقل المهارات الإدارية لمؤسسة أو صناعة أخرى والاستفادة منها في حل المشاكل.
- **التوافق في التقنية:** إمكانية دمج الأفراد والأساليب في مجال البحث والتطوير وعمليات الإنتاج لتحقيق فعالية أكبر.

- **استراتيجية التركيز**

تركز المؤسسة، وفق استراتيجية التركيز كل مواردها في إنتاج منتوج واحد أوخط منتجات أو خدمة سوق واحدة أو بتقنية واحدة. [2] حيث يسمح تركيز الجهود بتسخير المزيد من الوقت والجهود لوضع استراتيجيات مبتكرة من خلال:[3]

-التوغل في السوق عن طريق التوسع الجغرافي أو البحث عن إمكانية التوغل في أنشطة مشابهة ومكملة لنشاط المؤسسة؛

-تنمية المنتجات عن طريق تصميم منتجات جديدة للأسواق الحالية.

ج- استراتيجيات الانكماش

يرتبط تبني هذه الاستراتيجيات على العموم، بحالات التدهور والفشل التي تشهدها قطاعات نشاط بالمؤسسة. وتصاغ في الأشكال التالية:

- **استراتيجية التحول**

ترتكز استراتيجية التحول على تحسين كفاءة التشغيل، وتعتمد عندما تكون مشاكل المؤسسة منتشرة في جميع هياكلها، لكنها لم تبلغ درجة عالية من الخطورة. كما تصاغ هذه الاستراتيجية على مرحلتين هما:[4]

---

[1] وهلين توماس، مرجع سبق ذكره، ص: 277.

[2] Garette B. et autres, Op.Cit., P : 140.

[3] Wilson M., Op.Cit., P : 99.

[4] وهلين توماس، مرجع سابق، ص: 284.

-**المرحلة الأولى:** الانكماش، والذي يهدف إلى تخفيض كمية الإنتاج ومن ثم التكاليف الإجمالية، وهذا يقتضي بالضرورة تخفيض عام في عدد العمال والتنازل عن المصاريف غير الضرورية، إضافة إلى تخفيض تكاليف البحث والتطوير، الإعلان، التكوين...الخ.

-**المرحلة الثانية:** مرحلة الدعم والاستقرار يكون الهدف في هذه المرحلة هو تثبيت المؤسسة في وضعها الجديد، ثم مراجعة إمكانية وجود ميادين أخرى يمكن تحسينها على المدى الطويل، ومن ثم إعادة البناء كفرصة أخيرة.

- **استراتيجية التجرد**

يتم تبني هذه الاستراتيجية في حالة انحصار مشاكل المؤسسة في تدني إحدى الوحدات الاستراتيجية أو خطوط الإنتاج، وكذا في حالة عدم انسجام إحدى القطاعات مع باقي قطاعات نشاط المؤسسة. وتمكن هذه الاستراتيجية من تحقيق سيولة معتبرة ناجمة عن عملية بيع هذا القطاع واستخدام إيراداته في تسديد الديون. [1]

- **استراتيجية المؤسسة الأسيرة**

تصبح المؤسسة، باعتمادها استراتيجية المؤسسة الأسيرة أسيرة لمؤسسة أخرى. وذلك عوض بيع أحد القطاعات أو المنتجات، حيث ترتبط بمؤسسة أخرى أقوى منها عن طريق عقد اتفاق مع عميل يتعهد بشراء كميات كبيرة من منتجاتها في الأجل الطويل، ولكن بأسعار خاصة. وهذا ما يمكنها من تخفيض جميع مصاريف التسويق. [2]

- **استراتيجية التصفية**

يعتبر قرار التصفية اعترافا بالفشل من قبل إدارة المؤسسة، حيث تشمل عملية التصفية جميع الوظائف والهياكل.

اضافة إلى الاستراتيجيات المذكورة يمكن للمؤسسة مزج جميع هذه الاستراتيجيات أو بعضها في إحدى أو بعض ميادين نشاطها، وفي أوقات مختلفة (الانكماش، الاستقرار، النمو). [3]

2- استراتيجيات الوظائف (الاستراتيجيات التنافسية)

تنقسم الاستراتيجيات التنافسية إلى ثلاثة استراتيجيات وهي القيادة في التكاليف، التميز والتركيز. حيث نلاحظ بذلك، أنها مقتبسة من نموذج **م. بورتر** في تحليل العوامل الاستراتيجية، والتي تطرقنا لتحديدها في الشكل (I – 5) أعلاه.

وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى زيادة إنتاجية موارد المؤسسة والقطاع إلى الحد الأقصى. كما نبرز المتطلبات التنظيمية الضرورية لتبني هذه الاستراتيجيات من خلال الجدول (I – 1) أدناه.

[1] Oréal Serge, Op. Cit., P : 169.

[2] وهلين توماس، مرجع سابق، ص: 288.

[3] Oréal Serge, Op. Cit., P: 169.

الجدول (I – 1): المتطلبات التنظيمية للاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجية النوعية	المهارات والموارد المتطلبة	المتطلبات التنظيمية المعتادة
القيادة في التكاليف	- استثمار رأسمالي متواصل مع توفير مزيد من رأس المال في متناول اليد. - مهارات هندسية في العمليات. - إشراف محكم على العمالة. - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. - جهاز توزيع منخفض التكاليف.	- رقابة محكمة على التكاليف. - إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية ومتكررة. - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التمييز	- قدرات تسويقية قوية. - هندسة المنتجات. - النزعة نحو الإبداع. - كفاءة قوية في مجال البحوث الأساسية. - سمعة حسنة للمؤسسة في مجال الجودة والريادة في التقنية. - خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة فريدة من المهارات المستخلصة من صناعات أخرى. - تعاون قوي في قنوات التوزيع.	- تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير. - تطوير المنتجات والتسويق. - مقاييس وحوافز نوعية بدلا من كمية. - رواتب ومزايا جيدة لجذب العمال المهرة، والعلماء والكفاءات المبدعة.
التركيز	- مزيج من السياسات الموضحة أعلاه موجه إلى هدف استراتيجي معين ومحدد.	- مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا المزيج إلى هدف استراتيجي معين.

المصدر: وهلين توماس، مرجع سبق ذكره، ص: 266.

أصبحت المجالات الوظيفية الممثلة في الجدول أعلاه، في وقتنا الحالي محل اهتمام الإدارة الاستراتيجية على مستوى التقنية خاصة. وذلك من خلال التركيز على البحث والتنمية. بما يسمح للمؤسسة بالتموقع في خانة القائد أو التابع أو المتحدي. كما أن التقنية تمكن من تخفيض التكاليف من جهة، وتحقيق التمييز من جهة أخرى.

ويمكن تصنيف مجموع أنواع الاستراتيجيات التي تطرقنا لها في ثلاثة أنواع رئيسية:

- **استراتيجيات النمو:** وتشمل استراتيجية القيادة في التكاليف، والتمييز، شراء المؤسسات والمؤسسات المشتركة، التنويع، واستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي والخلفي.

- **استراتيجيات الاستقرار:** وتشمل استراتيجية عدم التغيير، استراتيجية الربح والتريث.

- **استراتيجيات الانكماش:** وتشمل استراتيجية التجرد من الاستثمارات، الاندماج الأمامي أو الخلفي (لدى زبون أو مورد) واستراتيجية التصفية.

المطلب الثالث: تقويم وتحديد السياسات بالمؤسسة

إن المرحلة التي تأتي بعد اختيار البديل الاستراتيجي، أو مزج مجموعة من البدائل، هي مرحلة ترجمتها في شكل سياسات، والتي تعرف بأنها " الخطوط العريضة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة أثناء التنفيذ، وتتحكم فيها طبيعة الأهداف الموضوعة، وتنبثق مباشرة من الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى إنجازها. كما تعبر على عناصر النجاح الحرجة في عمل المؤسسة على إنجاز أهدافها الاستراتيجية".[1]

فعلى سبيل المثال، تنظر مؤسسة أي بي أم (**I B M**) إلى الخدمة الدائمة للعملاء والإجابة على تساؤلاتهم والتكفل بانشغالاتهم المرتبطة بمنتجاتها، على أنها عامل النجاح الحرج الأساسي. بينما بالنسبة لمؤسسة ماك دونالد **(Mc Donalds)** فإن عوامل النجاح الحرجة تتمثل في الجودة والنظافة والقيمة الغذائية.[2]

ويخضع تقويم السياسات إلى طبيعة الاستراتيجية المحددة والمتبناة. فلا يمكن مثلا، العمل بسياسة تقضي بإعطاء البحث والتطوير أولوية مطلقة، في مقابل تبني إحدى استراتيجيات الانكماش، كاستراتيجية التجرد. ففي هذه الحالة، تعمل المؤسسة على التنازل عن استثماراتها وأصولها نظرا لعجزها وتدهور مركزها المالي. فماذا يبقى لهذه البحوث أن تعمل على تطويره؟

إضافة إلى ذلك فإن الاستمرار في انتهاج نفس السياسة لمدة طويلة، عند الاستمرار في تبني استراتيجية معينة، تجعلها تظهر وكأنها من المسلمات أو البديهيات المعمول بها لدى الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تصبح فيما بعد كمعتقد يمثل عنصرا من عناصر ثقافتها. وهذاما يستدعي وضع آليات كفيلة بتغيير ثقافة ودهنيات الموارد البشرية وفقا لما يتناسب مع استراتيجية أخرى مغايرة.

كما نشير إلى أن هذه المعتقدات تؤثر حتى على عملية اختيار البدائل الاستراتيجية باعتبار أن مسار التخطيط الاستراتيجي يرتكز على العوامل التالية:

- ما يمكن عمله (ما يسمح به المحيط) أي المتاح؛
- ما تقدر المؤسسة عمله (قدرات المؤسسة)؛
- ما تريد المؤسسة عمله (ثقافة المؤسسة).

---

[1] القطامين أحمد، **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، الطبعة ا، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1996، ص: 124.

[2] وهلين توماس، مرجع سبق ذكره، ص: 318.

حيث يبرز التأثير على اختيار البدائل الاستراتيجية من خلال العامل الثالث "ثقافة المؤسسة".

كما تحدد السياسات وفق مجرى أو مسار تدفق القرارات، بما يجعلها تخضع عموما لنموذج الهيكل التنظيمي المعتمد بالمؤسسة، حيث أن التنظيم بها "عبارة عن مجموعة من الأفراد والجماعات موزعين في مواقع معينة بالهيكل التنظيمي، أين تُعطى لكل فرد أو مجموعة منهم منافع وأهداف ونطاق إشراف على الموارد. أي (السلطة، الهيكل القانوني، المال، الوقت، الأشخاص، الأفكار، المعلومات)".[1]

وبذلك يترجم كل فرد وكل مجموعة استراتيجية المؤسسة وفق حجم هذه الموارد المخولة له. ويمكن تصنيف الأنواع المختلفة لهذه السياسات بالمؤسسة حسب معايير مختلفة من أهمها:[2]

1- المعيار الوظيفي

نصنف سياسات المؤسسة تبعا للمعيار الوظيفي فيما يلي:

سياسات الإنتاج، سياسات التسويق، سياسات الموارد البشرية وسياسات مالية.

2- تصنيف السياسات وفق معيار المستويات التنظيمية[3]

يبرز هذا المعيار ثلاثة أنواع من السياسات:

ا- **السياسات الأساسية أو المحورية:** التي تبنى عليها باقي السياسات الأخرى. ويكون هذا النوع من السياسات عموما مدونا بالقانون الأساسي للمؤسسة، وتتصف هذه السياسات بالشمولية.

ب- **السياسات العليا:** وهي السياسات المتبعة من طرف الإطارات المتوسطة بالمؤسسة. كما تكون مفصلة وتوجه نحو جزء من أجزاء المؤسسة.

ج -**السياسات الفرعية أو التشغيلية:** وتعتمد من طرف رؤساء الأقسام والمشرفين كما تتعلق على سبيل المثال، بنشاط الشراء، البيع، التخزين...الخ. كما أنها تنبثق من السياسات العليا والتي بدورها تشتق من السياسات الأساسية المنبثقة من أهداف المؤسسة.

ونبرز من خلال الجدول (I -2) أدناه، أهم الخصائص المتعلقة بسياسات المؤسسة من حيث مجال استخدامها، أهميتها، مدى تأثيرها على مختلف هياكل المؤسسة والمستويات التنظيمية المعنية باستخدامها.

[1] Garette B. et autres, Op.Cit., P : 354.

[2] توفيق جميل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

[3] توفيق جميل أحمد، نفس المرجع السابق، ص: 168.

الجدول (I- 2): أنواع السياسات حسب المستويات التنظيمية

نوع السياسة	تستخدم أساسا بواسطة	مدى التأثير	المجال	الأهمية
أساسية	الإدارة العليا	تؤثر في كل جزء من أجزاء التنظيم	عامة وشاملة	هامة جدا
عليا	مديري الإدارات (الإدارة الوسطى)	عادة تؤثر في كل أجزاء التنظيم	خاصة ومحدودة لدرجة ما	هامة
فرعية	رؤساء الأقسام والمشرفين	تؤثر على الأعمال اليومية للقسم	محددة ومحدودة بطبيعتها	أقل أهمية

المصدر: توفيق جميل أحمد، نفس المرجع السابق، ص: 169.

المبحث الثالث: تطبيق استراتيجية المؤسسة وتقويم الأداء

تنطوي مرحلة تطبيق الاستراتيجية على تسطير البرامج وإعداد الموازنات وتحديد الإجراءات التنفيذية ثم تقييم وتقويم الأداء.

المطلب الأول: تطبيق استراتيجية المؤسسة

تمثل مرحلة تطبيق الاستراتيجية الترجمة العملية والميدانية للهدف أو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويتسنى ذلك من خلال البرامج التنفيذية التي تعتبر رزنامة أعمال، الميزانيات وهي الترجمة المالية لأعمال المؤسسة، أي لتلك البرامج والإجراءات العملية.

وتتمحور هذه المرحلة على تحديد ما يلي:[1]

- من سيقوم بتنفيذ خطط المؤسسة؟
- ما الذي يجب عمله للقيام بذلك؟
- وكيف ومتى سيقومون بما هو مطلوب؟

1- توزيع المهام المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية (من سيقوم بتنفيذ خطط المؤسسة؟)

يختلف، في الغالب، الأشخاص القائمون على صياغة الاستراتيجية عن الأفراد الذين يقومون بتطبيقها. حيث يكون هؤلاء جميع عمال المؤسسة ما عدا أفراد الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

[1] القطامين أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

ولذلك وجب، خلال هذه المرحلة تنظيم وتوزيع المهام وفق برامج تنفيذية، يقوم بإعدادها المشرفون المباشرون على المصانع أو الوظائف أو الوحدات. وتشمل هذه البرامج رزنامة الأعمال والمهام وتحديد القائمين على تنفيذها على مراحل محددة (شهر، ثلاثي...الخ)، مع مراعاة الانسجام وعدم التقاطع بين هذه المهام. ومن الأمثلة على هذه البرامج نجد برنامج المبيعات، برنامج الإنتاج، برنامج التكوين، برامج الصيانة...الخ.

2- تحديد المهام المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية (ماذا يجب عمله؟)

يترجم برنامج التسويق مثلا، إلى تحديد برنامج الإعلانات، وصياغة الرسائل المتعلقة بذلك، والقيام بالاتصال بالوكالات الإشهارية والتعاقد معها حول أشكال وأوقات ظهور إعلانات المؤسسة.

كما يتم في إطار برنامج الإنتاج جمع المعلومات وتحليلها بشأن موردي المواد الأولية، والتفاوض معهم بخصوص السعر والنوعية، إضافة إلى اقتناء آلات إنتاجية جديدة وصيانة الآلات والمصانع.

بمقابل ذلك قد يقتضي رفع الإنتاج، على سبيل المثال، توظيف عمال جدد بما يستدعي إجراء إعلانات التوظيف واستقبال المشاركين...الخ أو/ والقيام بإعداد برامج تدريبية.

وتمثل جميع هذه المهام، ما يجب عمله. ثم تترجم إلى ميزانيات أو موازنات تمثل المخصصات المالية المتعلقة بكل برنامج. مثال ذلك:[1]

الميزانية التقديرية للمبيعات؛ الميزانية التقديرية للمشتريات؛ الميزانية التقديرية للإنتاج؛ الميزانية التقديرية للمخزون؛ الميزانية التقديرية للمصروفات الصناعية؛ الميزانية التقديرية للقوى العاملة...الخ.

3- تحديد أساليب تنفيذ الاستراتيجية (كيف ومتى سيقومون بما هو مطلوب؟)

يتم في هذا الإطار تحديد الكيفيات والأنماط والأساليب المختلفة لتنفيذ المهام في أوقاتها المحددة. ويقتضي ذلك التنظيم الجيد والملائم، وتوجيه الجهود والموارد والتحفيز.

وتعتبر التنظيم، التوجيه والقيادة، والتحفيز قواعد أساسية لضمان التطبيق الجيد لاستراتيجية المؤسسة ولضمان الفعالية الاستراتيجية بها.

ا- التنظيم

يشمل التنظيم بناء الهيكل التنظيمي المناسب والمتوافق مع استراتيجية المؤسسة. حيث يلاحظ في أغلب الأحيان، عدم تطابق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية الجديدة المتبناة أو حتى مع التي هي قيد التنفيذ، مما يقتضي إعادة توزيع المهام بين مختلف وظائف ومناصب المؤسسة. [2]

[1] توفيق جميل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

[2] توفيق جميل أحمد، نفس المرجع السابق، ص: 180.

ب- التوجيه والقيادة

توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي. ويعتبر في هذا الإطار، نظام الإدارة بالأهداف من الأنظمة الفعالة في تحقيق ذلك، من خلال مشاركة جميع عمال المؤسسة في تسطير هذه الأهداف ومن ثم ضمان عدم تقاطعها مع أهدافهم الخاصة، إضافة إلى إقران تحقيقها بمكافئات.[1]

ج- التحفيز

يهدف التحفيز إلى ضمان التزام العاملين في المؤسسة بأهدافها وبرامجها، وذلك عن طريق تشجيعهم ومكافأتهم عن أعمالهم المتميزة مع ضمان العدالة بينهم. [2]

المطلب الثاني: تقويم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة

يعتبر تقويم الأداء الاستراتيجي تشخيصا للوضعية الاستراتيجية في أي لحظة من مراحل مسار التخطيط الاستراتيجي. ويتسنى ذلك من خلال التغذية العكسية، حيث يتم مراجعة الخطوات السابقة بما يمكن من تجنب ومعالجة أي انحراف عن الهدف الاستراتيجي.

وتتم عملية تقويم الأداء على ثلاثة مستويات:[3]

- **التقويم على المستوى الاستراتيجي:** أي الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة وطبيعة علاقتها بالمحيط.
- **التقويم على المستوى التكتيكي:** أي على عمليات تنفيذ الخطط والبرامج الاستراتيجية ونتائجها.
- **التقويم على المستوى التشغيلي:** أي تقويم الأنشطة والخطط قصيرة المدى.

ويتسنى تنفيذ التقويم على المستويات المذكورة عبر عدة مراحل تتضمن تحديد موضوع ومعايير القياس، القيام بعملية القياس الفعلي للأداء ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

1- تحديد موضوع القياس

تحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها ومراجعتها وتقويمها.

2- تحديد معايير قياس الأداء

تقوم إدارة المؤسسة خلال هذه المرحلة بتحديد درجة حساسية أو مدى السماح والقبول بالانحرافات في الأداء والنتائج بكل مهمة أو برنامج عمل.[4]

---

[1] القطامين أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص: 141.

[2] وهلين توماس، مرجع سبق ذكره ، ص: 362.

[3] القطامين أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

[4] توفيق جميل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 408.

وقد تكون هذه المعايير كمية، عندما يتعلق الأمر بقياس وحدات الإنتاج، ساعات العمل، السرعة...الخ. وقد تكون معايير نوعية، عندما يتعلق الأمر بقياس ولاء الزبائن أو مدى انتماء العاملين للمؤسسة، والجو الاجتماعي وطبيعة العلاقة فيما بينهم. ويستعمل في هذا الصدد أسلوب الرأي العام أو الاستناد إلى المؤشرات المرتبطة بذلك كالغيابات، المغادرة، الشكاوي والتظلمات والنزاعات...الخ.

3- قياس الأداء الفعلي

يعتمد قياس الأداء الفعلي على طبيعة موضوع القياس، من حيث كونه كمي أو نوعي. ومن بين هذه المقاييس نذكر ما يلي:[1]

ا- مقياس القيمة المضافة والعائد عليها

- القيمة المضافة = قيمة المبيعات – تكلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراة.

$$\text{- العائد من القيمة المضافة} = \frac{\text{صافي الأرباح قبل الضرائب}}{\text{القيمة المضافة}} \times 100.$$

ب- تكلفة المواد الأولية ووفرتها.

ج- ربحية أسهم المؤسسة وأسعارها بالسوق: (الفرق بين سعر السوق والسعر الدفتري).

د- الجو الاجتماعي: عدد التظلمات والنزاعات الإدارية والشكاوي من طرف العمال، النقابات، الاتحادات...الخ.

هـ- مقاييس استغلال الأصول: العائد على الاستثمار.

و- مقاييس الكفاءة: الإنتاجية، الربح الإجمالي، صافي الأرباح والنسبة بينهما.

4- مقارنة النتائج

أي قياس مدى تطابق أو انحراف النتائج عن الأهداف المسطرة، أي مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري.

5- الإجراءات التصحيحية

تتعلق هذه الإجراءات بتصحيح الانحرافات المتعلقة بموضوع قياس الأداء، أي على مستوى جميع المراحل التي تم التطرق إليها سابقا، والتي عبرنا عنها بالتغذية العكسية للبرامج والإجراءات ثم للسياسات، الاستراتيجية، الأهداف ومهمة المؤسسة بشكل تدريجي ودائم.

[1] وهلين توماس، مرجع سبق ذكره، ص: 372.

الفصل الثاني:
موقع الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة

المبحث الأول: ماهيـــــة إدارة المـــوارد البشريـــــــــة

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجيـــة للمـوارد البشريـــة

المبحث الثالث: صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية

ترتكز جميع نماذج التحليل والتشخيص الاستراتيجي على صياغة رؤية استراتيجية للمؤسسة، تعبر من خلالها على طبيعة علاقتها بمحيطها المستقبلي (هجومية، دفاعية، تصحيحية، تحدي أو تنازل وانسحاب)، انطلاقا من ميزة تنافسية معينة، قد تكون الأسعار المنخفضة في حالة استراتيجية القيادة في التكاليف، أو شهرة علاماتها التجارية وصورتها بالنسبة لاستراتيجية التمييز، أو مواردها التجارية وقدراتها على الإبداع والابتكار بالنسبة لاستراتيجية التنويع والتركيز...الخ.

وتعتبر الموارد البشرية من أهم أدوات الرفع الاستراتيجي الكفيلة بخلق وتفعيل هذه الميزة التنافسية، على اختلاف طبيعتها ومتطلباتها.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تختلف المفاهيم المقدمة لإدارة الموارد البشرية باختلاف الزاوية التي يُنظر من خلالها إلى هذه الموارد، فغالبا ما تركز النظرة الاقتصادية على اعتبارها عوامل إنتاج، لا أكثر، بينما يطبع على الجوانب المتعلقة بالعلاقات الانسانية النظرة الاجتماعية والسيكولوجية في التعامل معها. أما النظرة الحديثة المندرجة ضمن التوجه الاستراتيجي لإدارة المعرفة والكفاءات، فهي تركز على اعتبار المورد البشري موردا متجددا غير متناهي الطاقات والإبداعات ينبغي تثمينها وتنميتها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

تتمثل وظيفة إدارة الموارد البشرية في عملية الاستغلال الأمثل للعنصر البشري، وتفجير طاقاته وإبداعاته إلى حد يجعله يحقق أهدافه ومنفعته اللامتناهية، وبالمقابل إيجاد سبل وسياسات فعّالة كفيلة بضمان تماشي هذه الأهداف (أهداف الفرد) مع أهداف المؤسسة، وتفادي التعارض فيما بينها في الأمد العاجل والآجل.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي مجموع المبادئ والقواعد والأسس والأساليب المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومعاملة الموارد البشرية. انطلاقا من اعتبارها موارد متاحة للمؤسسة، أو يقتضي توفيرها، وذلك بالشكل الذي يسمح بالحصول على أقصى طاقات وقدرات كل فرد بالمؤسسة، وبما يمكن من تحقيق كفاءة الأداء للفرد والجماعة. [1]

وتهدف إدارة الموارد البشرية في المقام الأول إلى تحقيق أفضل ملائمة ممكنة بين احتياجات (أهداف) المؤسسة واحتياجات مواردها البشرية.[2]

وتتمثل احتياجات المؤسسة من مواردها البشرية في احتياجات كمية تتعلق بحجم تشكيلتها، وأخرى نوعية تتعلق بأداء هذه الموارد ومدى تحفيزها واستعدادها للعمل.

تعتبر هذه الاحتياجات (الكمية والنوعية) الأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث ينتج عن الكمية مجموع الأساليب والطرق الهادفة إلى تجنب العمالة الفائضة عن حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها، وكذا تجنب نقص العمالة. كما ينتج عن الاحتياجات النوعية مجموع الأساليب المتعلقة بتأهيل وتحفيز الموارد البشرية.

---

[1] درويش عبد الكريم، تكلا ليلى، **أصول الإدارة العامة**، المكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 1976، ص: 579.

[2] Batel Christian, **La Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public**, les éditions Organisation, France, 1997, P : 22.

ونشـير إلـى أن هـذه الاحتياجـات النوعيـة تمثـل جـوهر الاخـتلاف بـين مفهـومي إدارة الأفـراد والمستخدمين من جهة، وإدارة الموارد البشرية وتطبيقاتهما من جهة أخرى.[1]

أمـا احتياجـات المـوارد البشـرية، فتتمحـور حـول إشـباع رغبـاتهم وتحقيـق مشـاريعهم الخاصـة، وشـعورهم بالاطمئنان وبالرضا عن أوضاعهم الخاصة والمهنية والاجتماعية...الخ.

2- الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية

بحكم تواجد العمال في جميع مستويات التنظيم بالمؤسسة، فإن جميع إجراءات وأساليب إدارة الموارد البشرية تمس جميع هذه المستويات، مما يجعلها متواجدة وضرورية بالنسبة لجميعها، وكونها محور انشغالاتهم. وبذلك لا يمكن للمؤسسة أن تمارس أنشطتها في غنىً عن إدارة الموارد البشرية، فالمؤسسة "ليست فقط مركزا للمزج والتوليف بين عناصر الإنتاج بغرض الحصول على قيمة مضافة (السلع و الخدمات)، فهي أيضا مجموعة من الأشخاص يكوّنون مجموعة إنسانية ضمن مجموعات فرعية بالمؤسسة".[2]

تشكل هذه المجموعات الإنسانية في مجموعها، المورد الأساسي للمؤسسة في عملها على وضع جميع الموارد الأخرى (التقنية، التجارية، المالية...الخ) تحت تصرفها، وهذا بفضل الدراية التي يمتلكونها والعلاقات التي تربطهم فيما بينهم وبين العملاء الخارجين.

المطلب الثاني: أهداف ومهام إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال أداء مهامها إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

1- أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحسين فعالية العاملين بالمؤسسة. وينطوي تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتعلق بكيفية حصول المؤسسة على اليد العاملة، استعمالها واستغلالها، تقيّمها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها، بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الفعالية الاستراتيجية والتنظيمية.

ويمكن تصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية في ثلاثة أصناف:[3]

ا- الأهداف الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية

تنطوي هذه الأهداف على الاستجابة لمتطلبات وتحديات المجتمع وتخفيض آثارها السلبية على المؤسسة، والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية القادرة على أداءه.

ب- الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية ليس هدفا في حد ذاته، بل هي الأداة والوسيلة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها التي تتمحور حول الفعالية والكفاءة عن طريق جلب العمال الأكفاء، والاستفادة القصوى من جهودهم وقدراتهم.

---

[1] Batel Christian, Ibid, P : 23.
[2] Darblet M., Laugine J.M., **Economie de l'Entreprise**, Tome II, Edition Faucher, Paris, 1978, P : 51.
[3] Werther W., Lee Gosselin K., **La Gestion des Ressources Humaines**, Edition Mc-Graw Hill, Canada, 1985, P : 7.

ج- الأهداف الوظيفية لإدارة الموارد البشرية

تتمحور هذه الأهداف حول الاستغلال الأمثل لطاقات وقدرات الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة وعدم تبذيرها.

د- الأهداف الخاصة لإدارة الموارد البشرية

وهي العمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة، فعدم تحقيقها يدفع بهم إلى مغادرة المؤسسة وانخفاض مستوى أداءهم.

2- مهام إدارة الموارد البشرية

تنطوي مهام إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، في ضوء متغيرات محيط المؤسسة وما يطرحه من فرص وتهديدات. وتتمثل مجموع مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في ما يلي:[1]

تحليل ووصف المهام؛ تخطيط الموارد البشرية؛ التوظيف؛ انتقاء العاملين؛ التكوين والتطوير؛ تخطيط المناصب؛ تقييم الأداء؛ تقييم المناصب؛ إدارة الأجور؛ مناقشة عقود العمل وإدارة الاتفاقيات العامة.

وتتضمن هذه المهام " اختيار العامل، تقديم العامل للعمل بوظيفته، تقدير مجهود العامل، مبدأ الإنسانية في ميدان العمل، مناقشة شؤون العاملين وإشراكهم في دراستها، استقرار الموارد البشرية، تنظيم العمل وظروفه، وتحسين الجو الاجتماعي".[2]

وسوف نقوم بدراسة هذه المهام وتحليلها من خلال فصول الباب الثاني من هذا البحث، في إطار السياسات المختلفة المعتمدة في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: المتغيرات السائدة بالمحيط وأثآرها على إدارة الموارد البشرية

يتم تحديد أهداف ومهام إدارة الموارد البشرية انطلاقا من متغيرات المحيط، ومن ثم وجب رصد ودراسة متغيرات هذا الأخير. فمن المخاطرة وجود تقاطع بين تطور متغيراته من جهة، وأهداف ومهام وتطبيقات إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

1- أثار المتغيرات التكنولوجية على إدارة الموارد البشرية

تتمحور المتغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم خلال أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، حول ثلاثة متغيرات أساسية، هي تكنولوجيا الإعلام الآلي، تكنولوجيا الإلكترونيات والاتصالات. وتجتمع هذه التكنولوجيات الثلاثة لتكون ما يصطلح عليه بتكنولوجيا المعلومات والاعلام والاتصال.[3]

كما أصبح الإبداع في تكنولوجيا المعلومات محور اهتمام الدول والمؤسسات. حيث تعمل على تنميته بهدف اكتساب مزايا تنافسية في مواجهة التحديات الناشئة عن العولمة والانفتاح الاقتصادي. ومن أهم نتائج هذه المتغيرات التكنولوجية نذكر:

[1] Werther W., Ibid., P : 9.

[2] الواسع عبد الوهاب أحمد، **علم إدارة الأفراد**، الطبعة II، تهامة للنشر و التوزيع، السعودية، 1981، ص: 31.

[3] السلمي علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص: 19.

– تقلص فرص العمل والاتجاه المتزايد إلى تخفيض حجم الموارد البشرية بالمؤسسات بمقابل ارتفاع الإنتاج، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع معدلات البطالة التي وصلت في العالم الآن إلى أعلى معدلاتها التاريخية، حيث يُسجل أكثر من 202 مليون بطال في سنة 2013، وبمعدل 6% حسب المنظمة العالمية للعمل، مع توقع مواصلة ارتفاع معدلاتها خلال السنوات القادمة، إضافة إلى العمال الذين لا تستخدم كل إمكانياتهم.

– في مقابل ارتفاع معدلات البطالة، نسجل اختفاء وظائف ومهن فإن هذه التكنولوجيا ولدت قطاعات نشاط جديدة وهي قطاعات المعرفة (العلماء، الباحثين، مبرمجي الحاسب الآلي...الخ)، حيث لا تستوعب هذه القطاعات الكثير من الموارد البشرية.

2- تأثير المتغيرات الاجتماعية والتنظيمية على إدارة الموارد البشرية

ظهرت منذ بداية الثمانينيات ثلاثة مفاهيم أساسية تميز المحيط الاجتماعي والتنظيمي و تتعلق بالنمو الديموغرافي، النزاعات والجمعيات، والتي زاد تأثيرها على المؤسسة على النحو التالي: [1]

ا- النمو الديمغرافي للطبقة القادرة على العمل وعدم أهليتها

تؤثر العوامل الديمغرافية للمجتمع في تحديد طبيعة اليد العاملة المتاحة أمام المؤسسة (سوق العمل). ويبرز ذلك انطلاقا من شكل وكيفية توزيع الأعمار، فإذا كانت فئة الشباب كبيرة، تكون تبعا لذلك سوق العمالة كبيرة، ويرتبط حجم هذه الفئة من العمال بأساليب ومستويات التعليم والتكوين. لذا وجب على الدولة أولا، ثم على إدارة الموارد البشرية وعلى المؤسسة ككل متابعة ورصد المحيط الاجتماعي و النمو الديمغرافي به، وتوزيعه حسب المناطق، ومدى توافر مراكز التعليم والتكوين بكل منطقة، أي التوزيع الجغرافي لفئات المجتمع.

ب- تأثير النزاعات المهنية على إدارة الموارد البشرية

تطورت وارتفعت النزاعات المهنية انطلاقا من بداية الثمانينيات، ويظهر ذلك من خلال ارتفاع عدد الإضرابات والمظاهرات الناتجة عن الظروف السياسية والاقتصادية، مثل انخفاض سعر البترول 1986، وأزمة جنوب شرق آسيا في نهاية التسعينيات، ثم الأزمة المالية لسنة 2008، والنتائج المترتبة عن ذلك بالنسبة للسياسات الاقتصادية للبلدان المعنية بهذه الأزمات. كما ظهر خلال هذه العشرية ما يعرف بمفهوم الانشغال الاجتماعي، ويرجع ذلك إلى تدهور الظروف الاجتماعية مثل السكن والتعليم والبطالة.

ج- تأثير التيارات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية

يشهد محيط المؤسسة منذ ثمانينيات القرن الماضي تطورا ملحوظا في عدد وحِدة بعض التيارات الاجتماعية، مثل الجمعيات التي تنادي بحماية البيئة، حماية الحيوانات والغابات، الدفاع عن حقوق المرأة والمعوقين...الخ. وتأثر هذه التوجهات على نشاط المؤسسة من خلال عملها على استصدار قوانين وتشريعات عديدة يقتضي على المؤسسة مسايرتها والتكيفّ معها، كضرورة إدماج المعاقين في العمل، الإجراءات المتعلقة بمنع التدخين...الخ.

[1] Werther W., Op. Cit., P: 43.

3- تأثير المتغيرات التشريعية والتنظيمية على إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية مرغمة على ملائمة تطبيقاتها ومهامها مع تطور التشريعات الخاصة بالميدان الجغرافي محل نشاطها، وكذا الانسجام مع الامتداد الاجتماعي والجغرافي، والعمل على ملائمة مهامها مع التشريعات والتنظيمات الدولية التي تلتزم بها الدولة. وتبرز أهم هذه التنظيمات فـــي:

ا- تأثير النقابات على إدارة الموارد البشرية

تمثل النقابات تحديا بالنسبة للمؤسسة، فالعامل بانضمامه للنقابة، يكون قد أمضى اتفاقا اجتماعيا، تحدد به ظروف العمل وخصائصه (الأجور، مدة العمل اليومية، الامتيازات الاجتماعية...الخ)، وبذلك فإن هذا العقد يضع حدودا أمام إدارة الموارد البشرية. ورغم ذلك فإنه يلاحظ عموما تراجع دور النقابات عل العموم بهذه المرحلة.

ب- تأثير نظام الإعلام على إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية في حاجة مستمرة إلى حجم كبير من المعلومات الدقيقة، فقلة المعلومات ووسائل الحصول عليها، خاصة في دول العالم الثالث، يضع إدارة الموارد البشرية في حالة عدم تأكد إزاء الإجابة عن التساؤلات التالية: [1]

ما هي مسؤوليات ومهام مناصب العمل بالمؤسسة؟ - ما مدى تأهيل العمال؟ - ما هي احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؟ - ما هي التهديدات الخارجية التي تحُد من حركة ونمو المؤسسة؟ - ما هي المؤشرات الحالية لتأهيل العمال؟

4- تأثير المتغيرات الاقتصادية على إدارة الموارد البشرية

تشهد مرحلة ما بعد تسعينيات القرن العشرين تحولا على مستوى المنافسة الدولية بظهور عولمة الأسواق، مع ارتفاع في تكاليف الاستثمار وكذا نموا مصحوبا بتضخم منخفض على العموم. هذه العوامل الأربعة كفيلة بأن تجبر إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على تكييف ممارستها وتطبيقاتها، كون هذه العوامل متغيرات خارجية لا يمكن التحكم فيها.

ا- تأثير المنافسة الدولية على إدارة الموارد البشرية

انطلاقا من التسعينيات أصبحت القطاعات المحمية أو المدعمة من طرف الحكومات نادرة، على اختلاف أنشطتها وأهدافها الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الجزائر من بين هذه الدول التي اتجهت بشكل ملحوظ نحو رفع حمايتها عن المؤسسات العمومية الاقتصادية بها، وهذا ما يترجم من خلال خصخصة عددٍ معتبر منها. وكذلك الأمر بالنسبة للكثير من الدول التي وجدت نفسها مطالبة بالتكيف مع قواعد اقتصاد السوق الحرة بعد انهيار المعسكر الشرقي.

فالمؤسسة من هذا المنطلق، مجبرة على الدخول في المنافسة والعمل على التأقلم مع آليات اقتصاد السوق، التي يعتبر المنافسة الحرة أحد بنوده وركائزه. مما يستدعي اعتماد اساليب وطرق مغايرة لما كانت عليه في تسطير اهدافها (ترجيح الأهداف الاقتصادية على حساب الأهداف الاجتماعية عموما)، وبالأخذ بالعوامل التكنولوجية التي

[1] Werther W., Ibid, P : 44.

تسمح بخفض التكاليف الزائدة « Surcoûts »، وهذا ما يؤثر على العامل بالمؤسسة بشكل مباشر، وكل ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، انطلاقا من عمليات الاستقطاب والانتقاء والتعيين.

ب- تأثير إعادة الاستثمار عل إدارة الموارد البشرية

تعمل التكنولوجيا على تطوير آلية الإنتاج (إنتاجه عاليـة، سهولـة وبساطـة الاستعمال...الخ). وتؤثر هذه الخصائص على كيفية المعالجة المالية والمحاسبية للآلة، بما يؤدي إلى تحقيق أرباح إضافية تعمل المؤسسة على إعادة استثمارها. إن تحقيق هذه الأرباح سيساهم في دفع أجور المستخدمين وبذلك تحسين وضعيتهم بالمؤسسة نحو الأحسن.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي مجموع الخطط الموجهة لإحداث تغييرات جوهرية في نظام الموارد البشرية على المدى البعيد، بحيث تجعله منسجما مع مهمة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يمكن تناول مفهوم النظام على أنه مجموعة من النظم الفرعية لكل منها مجموعة من الوسائل والإمكانات المتاحة، تسمى المدخلات، ومجموعة من الأهداف المسطرة تعرف بالمخرجات.

1- نظام الموارد البشرية

يشمل نظام الموارد البشرية مجموع الأجزاء والأقسام والمصالح التنظيمية المتكاملة والمنسجمة فيما بينها، والمتمثلة في: [1]

ا- **التشغيل:** ويشمل تخطيط الموارد البشرية، الانتقاء والتعين وتحديد متطلبات المناصب.

ب- **التكوين والتدريب:** يتعلق بالتكوين الإعدادي الأولي والتربصات، والتكوين المستمر لضمان تطوير وتنمية مهارات وأداء العاملين والرفع من إنتاجيتهم.

ج- **المكافأة والأجور:** وتتعلق بكتلة الأجور، بنيتها والمكافآت والحوافز.

د- **إدارة المناصب:** الترقية والتحويل وإدارة المسار المهني.

هـ- **الخدمات الاجتماعية والصحية:** ضمان الأمن وتحسين ظروف العمل والإعلام والاتصال.

و- **تنظيم علاقات العمل المهنية والخارجية:** تتضمن تسيير علاقات العمل بالوسط المهني، كالعمل على خفض حجم وحدة النزاعات الفردية بين العمال والإدارة من جهة وفيما بين العمال من جهة أخرى، وكذا النزاعات الجماعية عندما يتعلق الأمر بتسيير العلاقة مع النقابات...الخ.

ي- **تقييم أداء العاملين:** متابعة تطور أداءهم وتقييم فعاليتهم في إنجاز المهام الموكلة لهم...الخ.

[1] الخطاب عايدة سيد، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج و مشاركة المخاطر**، طبعة II، جامعة عين شمس، مصر، 1999، ص: 7.

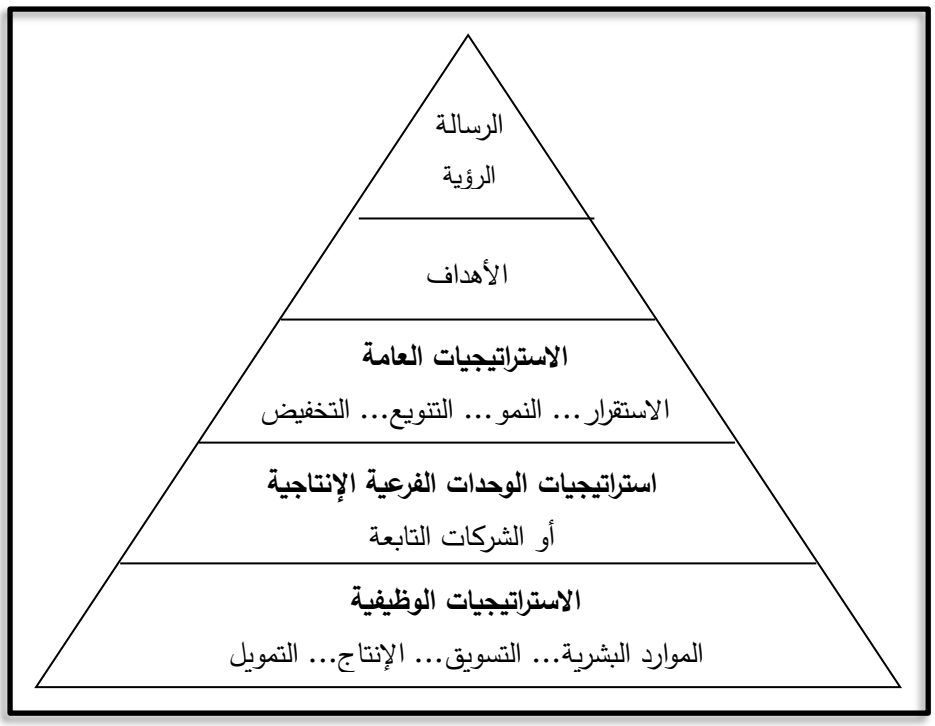
وسنتطرق إلى هذه العناصر بالتفصيل في الباب الثاني من هذا البحث، الذي نتناول فيه بالدراسة جميع سياسات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مكانة استراتيجية إدارة الموارد البشرية ضمن الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة

تتفرع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة إلى مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية المتعلقة بالوحدات الفرعية والشركات التابعة للمؤسسة الأم، خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم مثل المتعددة الجنسيات. كما تتفرع، في هذه الحالة، هذه الاستراتيجيات الفرعية بدورها إلى مجموعة أخرى من الاستراتيجيات، يعبر عنها بالاستراتيجيات الوظيفية، أي حسب مختلف وظائف المؤسسة. وتتمثل هذه الاستراتيجيات في استراتيجية الموارد البشرية، استراتيجية التسويق، الإنتاج والتمويل.

ويمكن تمثيل تسلسل تقسيم الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة من خلال الشكل (I–6) أدناه.

الشكل (I–6): مكونات وعناصر الاستراتيجيـــة



المصدر: الخطاب عايدة سيد، نفس المرجع السابق، ص: 41.

نلاحظ من خلال الشكل (I–6) أعلاه، بأن الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، والتي تنبثق عن أهدافها الاستراتيجية المتعلقة عموما بالربحية والإنتاجية، الابتكار والإبداع وتحسين المركز التنافسي...الخ، والمتمثلة (هذه الاستراتيجيات الشاملة) في ثلاثة أنواع رئيسية وهي: النمو، الاستقرار والتخفيض أو الانكماش، تتفرع إلى مجموعة فرعية من الاستراتيجيات تتعلق بجميع وحدات المؤسسة وفروعها (المستوى الثالث في الشكل أعلاه).

كما تحمل هذه الاستراتيجيات الفرعية نفس صياغات الاستراتيجيات الشاملة، من حيث استعمال المصطلحات، ولكن ليس بالضرورة أن تكون هي نفسها في جميع الفروع والوحدات، أي قد تعمل المؤسسة على

تبني استراتيجية النمو كاستراتيجية شاملة، يتسنى تحقيقها عن طريق استراتيجية الاستقرار في إحدى وحداتها واستراتيجية التنويع في أخرى.

كما تنقسم الاستراتيجيات الفرعية إلى استراتيجيات وظيفية، حيث نجد من بينها استراتيجية الموارد البشرية، الانتاج والتسويق...الخ. وبذلك فإن استراتيجية الموارد البشرية هي استراتيجية قاعدية للاستراتيجية الشاملة.

ويخضع مسار الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى نفس مسار التخطيط والإدارة الاستراتيجية الذي تطرقنا له بالفصل الأول. حيث يبدأ بدراسة محيط المؤسسة وتحليله، ثم تحليل الموقف الحالي أو الوضعية الحالية للموارد البشرية حتى يتسنى الاختيار بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ثم تطبيقها.

المطلب الثالث: تشخيص وتقييم وضعية الموارد البشرية (تحليل الموقف)

من المواضيع الرئيسية التي ينكب على دراستها الباحثون في ميدان تسيير الموارد البشرية، هي مشكلة تقييم وضعية الموارد البشرية، وذلك نظرا لتعقيد ميدان البحث بتداخل العوامل المتحكمة في بناء شخصية الفرد الذي يمثل المورد البشري محل الدراسة. ويعتبر تحديد خصائص نظام الموارد البشرية الأرضية الخلفية أو المرجعية التي نقيس من خلالها درجة التغيير المستهدف تحقيقه من خلال تبني استراتيجية الموارد البشرية.

1- أهداف تقييم وضعية الموارد البشرية

تكمن أهمية تقييم وضعية الموارد البشرية في تحقيق الغاية منه والممثلة في مستويين:

ا- أهداف تقييم وضعية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة

يهدف تشخيص وتقييم الموارد البشرية داخل المؤسسة عموما إلى تحديد مرجع قياس التغيرات المراد تحقيقها أو إجراءها على مختلف مكونات نظام الموارد البشرية، وكذا قياس مردودية العاملين وتحديد الخلل في ميادين تسيير الموارد البشرية.

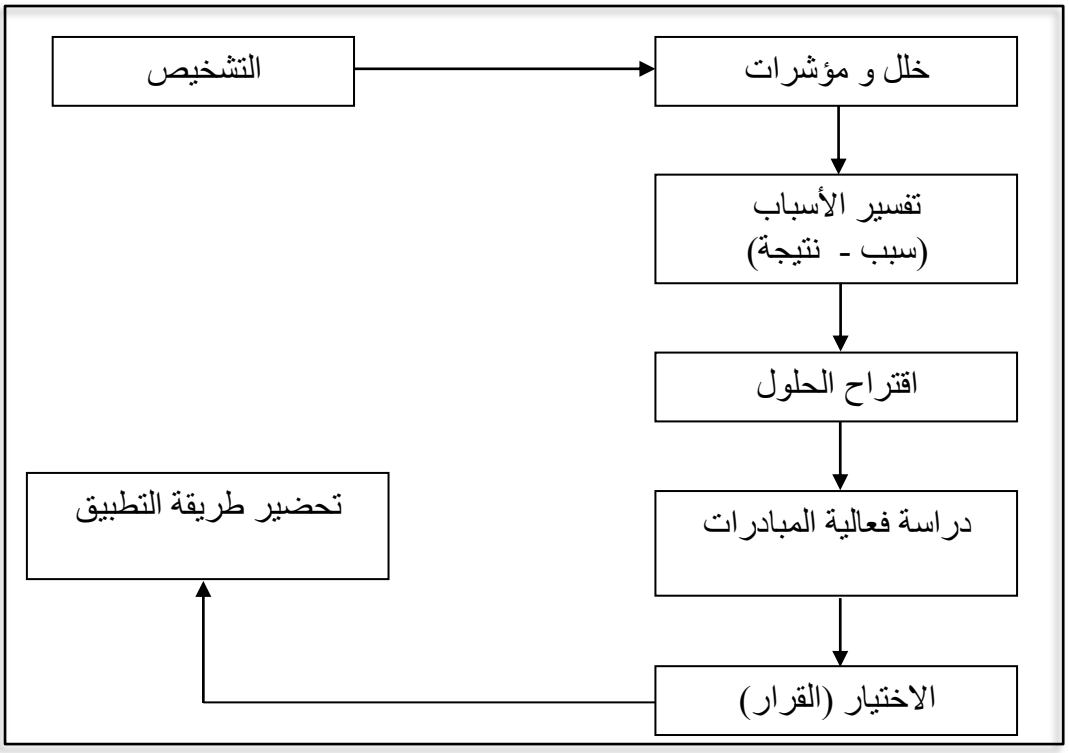
ب- أهداف تقييم وضعية الموارد البشرية على مستوى المحيط

يهدف تقييم وضعية الموارد البشرية على مستوى المحيط إلى إجراء مقارنة بين الوضعية الحالية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة واتجاهات ومؤشرات المحيط المتعلقة بالمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية...الخ. وتمثل هذه المرحلة مرحلة التشخيص، والتي تليها مرحلة البحث عن الخلل في إدارة الموارد البشرية، أي قياس مدى التطابق / عدم التطابق بين وضعية الموارد البشرية، في مختلف عناصر نظامها ومؤشرات واتجاهات المحيط، لتأتي بعد ذلك كل من مرحلتي تفسير الأسباب ودراسة الحلول المقترحة، ليتم اختيار إحداها والتحضير لتطبيقها.

2- خطوات تقييم وضعية الموارد البشرية

تتمثل خطوات تقييم وضعية الموارد البشرية في سبعة خطوات، نبرز تسلسلها من خلال الشكل (I-7) أدناه.

الشكل (I-7): خطوات تشخيص الخلل في إدارة الموارد البشرية



Source : Peretti J.M, Op. Cit., P: 334

يبرز الشكل (I-7) أعلاه، مسار تشخيص وإدارة الموارد البشرية. حيث تمثل المراحل الثلاثة الأولى (التشخيص، تحديد الخلل وتفسير الأسباب) في مقابل مسار التخطيط الاستراتيجي، كل من عملية تحليل المحيط وتحليل الموقف المتعلق بوضعية الموارد البشرية، أما المرحلة الرابعة (اقتراح الحلول) فهي مرحلة إعداد الاستراتيجيات، وتتعلق المرحلة الخامسة بدراسة البدائل الاستراتيجية المتاحة أو المقترحة، لتأتي المرحلة السادسة تحضير طريقة التطبيق، وتتعلق بإعداد سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية والإشراف على تنفيذها.

المبحث الثالث: صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تتعلق صياغة استراتيجية ادارة الموارد البشرية بتحديد كل من المهمة أو الرسالة والأهداف الاستراتيجية لهذه الأخيرة، وصياغة البدائل المتاحة ثم الاختيار فيما بينها، طبقا لوتيرة الإدارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: تحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

باعتبار أن تحديد المهمة هي أول خطوة في مسار التخطيط الاستراتيجي، فإن هذه الأخيرة لا يمكن ترجمتها بالنسبة لمسار التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وذلك لأن المهمة تتعلق بالمؤسسة ككل حيث تحدد رسالتها وفلسفتها والغرض من إنشاءها.

وبذلك فإن الخطوة الأساسية والأولى في صياغة استراتيجية الموارد البشرية، هي تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تُقتبس من الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وتصب في مجرى تحقيق استراتيجيتها.

ومن أهم الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ما يلي:[1]

انتقاء وجلب اليد العاملة الملائمة للمؤسسة؛ رفع إنتاجية الموارد البشرية وتنميتها؛ تنمية وتطوير الموارد البشرية؛ المحافظة على الموارد البشرية وصيانتها؛ تقليص حجم العمالة؛ رفع ولاء العمال للمؤسسة والاستغناء الجزئي عن الموارد البشرية.

فإذا كانت، على سبيل المثال، الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة هي إحدى استراتيجيات النمو، فإن الهدف الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية سيكون: العمل على رفع إنتاجية الموارد البشرية وتنميتها. وإذا كانت استراتيجيتها مصنفة ضمن استراتيجيات الاستقرار، فإن الهدف الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية يتمحور حول المحافظة على الموارد البشرية وصيانتها. أما إذا كانت استراتيجية المؤسسة انكماشية، فإن الهدف الاستراتيجي على مستوى الموارد البشرية سيكون تقليص حجم العمالة و/أو الاستغناء الجزئي على بعض الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تقنيات تقييم وتشخيص وضعية الموارد البشرية بالمؤسسة

تعتمد عملية تحليل، تقييم وتشخيص وضعية الموارد البشرية بالمؤسسة على مجموعة من الأدوات والتقنيات، تتمثل في كل من الميزانية الاجتماعية، جدول التحليل والتشخيص الداخلي وجدول التحليل والتشخيص الخارجي.

1- استعمال الميزانية الاجتماعية في تقييم وضعية الموارد البشرية بالمؤسسة

الميزانية الاجتماعية عبارة عن وثيقة موحدة تُلخَص بها المعطيات العددية وغير العددية الأساسية في عملية تسيير الموارد البشرية حيث تسمح هذه المعطيات بما يلي:

- تحديد الدقيق لوضعية المؤسسة في الميدان الاجتماعي؛
- تسجيل الإنجازات المحققة؛
- قياس التغيرات الجارية.

ا- أهداف الميزانية الاجتماعية

نهدف من خلال إعداد الميزانية الاجتماعية إلى تحقيق جملة من الاهداف، نوجزها فيما يلي: [2]

- **الهدف الإعلامي للميزانية الاجتماعية**

الميزانية الاجتماعية وثيقة ملمة بالمعلومات الضرورية عن جزء معتبر في المؤسسة، وتشكل بذلك وصفا عاما لنتائج السياسات المتبعة. كما تمكن المحلل من تحديد عوامل القرار بالمؤسسة.

[1] الخطاب عايدة سيد، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

[2] Cammatra C., Guillon D., **Economie Générale ou Economie de l'Entreprise**, Vuibert éditions, France, 1986, P : 127.

- **هدف تحقيق التشاور من خلال الميزانية الاجتماعية**

تعتبر العلاقات المهنية داخل المؤسسة معقدة وجد صعبة، في ظل نقص المعلومات الذي من شأنه أن يعرقل التقدم والحوار. وبذلك فالميزانية الاجتماعية هي عنصر مرجعي في تنظيم المفاوضات والنقاشات المتعلقة بتحديد استراتيجية شاملة بالمؤسسة.

- **اعتماد الميزانية الاجتماعية في التخطيط**

تستعمل الميزانية الاجتماعية كقاعدة تطبيقية ومرجعية أو قياسية في تنفيذ البرامج السنوية وتطبيقاتها.

ب – إعداد الميزانية الاجتماعية

تتكون الميزانية الاجتماعية من سبعة (07) فصول رئيسية، حيث ينقسم كل فصل إلى محاور تُحدد وفق مؤشرات تسمح بإعطاء ميزة معينة (المحور)، وبذلك توفر الميزانية الاجتماعية 34 معلومة (على الأقل) حول الوضعية الاجتماعية للمؤسسة، والتي نبرز توزيعها على فصول ومحاور فرعية من خلال الجدول رقم (I–3) أدناه.

الجدول (I – 3): نموذج الميزانيـــــة الاجتماعيـــــة

الفصـــــول	المحاور الفرعيـــــة
I –التشغيل	11 التشكيلة
	21 العمال الخارجيين
	31 التعيين (التوظيف)
	41 الذهاب
	51 الترقية
	61 البطالة
	71 المعوقين
	81 الغيابات
II –التأجير والتكاليف الاجتماعية	12 مبلغ التأجير (الكتلة الأجرية)
	22 نظام التأجير
	32 سلم التأجير
	42 تكاليف إضافية
	52 تكاليف الأجر الإجمالي

Source: Cammatra C., Ibid, P: 117.

الجدول (I – 3): نموذج الميزانيـــــة الاجتماعيـــــة **(جدول تابع)**

الفصول	المحاور الفرعية
	62 المساهمة المالية في الأجور
III –ظروف الوقاية والأمن	
	13 حوادث العمل
	23 تقييم حوادث العمل حسب العنصر المادي
	33 الأمراض المهنية
	43 لجنة الوقاية والأمن
	53 نفقات ميدان الأمن
IV –ظروف العمل الأخرى	
	14 مدة وتوقيت وقت العمل
	24 تنظيم محتوى وقت العمل
	34 الشروط الفيزيائية للعمل
	44 تغير تنظيم العمل
	54 نفقات تحسين ظروف العمل
	64 طب العمل
	74 العمال غير المؤهلين
V –التكوين	
	15 التكوين المهني المستمر
	25 عطل التكوين
	35 التمهين
VI –العلاقات المهنية	
	16 ممثلي النقابة والعمال
	26 الإعلام والاتصال
	36 تطبيق قوانين العمل

Source: Cammatra C., Ibid, P: 117.

الجدول (I – 3): نموذج الميزانيـــــة الاجتماعيـــــة (جدول تابع)

الفصول	المحاور الفرعية
VII –الظروف الأخرى للحياة بالمؤسسة	17 الخدمات الاجتماعية 27 الأعباء الاجتماعية الأخرى

Source: Cammatra C., Ibid, P: 117.

يبرز نموذج الميزانية الاجتماعية المحاور الفرعية لمختلف عناصر نظام الموارد البشرية. حيث يمكن من الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بوضعية الموارد البشرية بالمؤسسة، فهي وصف دقيق لها. لكن نشير إلى أن الميزانية الاجتماعية قد تبرز أعراض الخلل في عملية إدارة الموارد البشرية، إلا أنها لا توضح الأسباب. ويتسنى تقييم هذه الوضعية من خلال جداول التشخيص والتحليل.

2- جدول التشخيص والتحليل الداخلي

يمثل إعداد جدول التشخيص والتحليل الداخلي الخطوة الثانية في عملية تقييم الوضعية الحالية للموارد البشرية، حيث يتم ذلك عن طريق إبراز نقاط القوى والضعف على مستوى جميع ميادين أو عناصر نظام إدارة الموارد البشرية. ونوضح نموذج لجدول التشخيص والتحليل الداخلي من خلال الشكل (I-4) أدناه.

الجدول (I- 4): نموذج جدول التشخيص والتحليل الداخلي

الميادين	نقاط القوى	نقاط الضعف
التشغـــــيل **التأجـــــير** **التكويـــــن** **التقييـــــم** **المشاركـــــة** – نوعية التسيير – نوعية الاتصال – الهيكل التنظيمي – المدير		

Source: Peretti J.M., Op. Cit, P: 341.

الجدول (I– 4): نموذج لجدول التشخيص والتحليل الداخلي (جدول تابع)

الميادين	نقاط القوى	نقاط الضعف
الجو الاجتماعي **الصورة الاجتماعية** **الإنجازات الاقتصادية والتقنية** – الإنتاجية – نوعية الخدمات – النتائج المالية		

Source: Peretti J.M., Op. Cit, P: 341

يوضح الجدول (I–4) أعلاه، جميع عناصر إدارة الموارد البشرية، مثلما تم وصفها من خلال الميزانية الاجتماعية. كما يعتبر هذا الجدول أداة لتقييم وضعية إدارة الموارد البشرية والكشف على نقاط القوى والضعف بميادينها.

3– إعداد جدول التشخيص الاجتماعي الخارجي

يعتبر إعداد جدول التشخيص الاجتماعي الخارجي الخطوة الثالثة في عملية تقييم الموارد البشرية، كما يحتوي هذا الجدول على جميع العناصر المذكورة بجدول التشخيص الداخلي، لكن خلال هذه المرحلة تتم عملية تشخيص ميادين إدارة الموارد البشرية من زاوية خارجية، متعلقة بدراسة وتحليل متغيرات محيط المؤسسة وانعكاساتها في شكل تهديدات وفرص بالنسبة لكل ميدان على حده. حسبما هو موضح من خلال الشكل (I–5) أدناه.

الجدول (I–5): جدول التشخيص الخارجي والتوقعات المستقبلية لمتغيرات المحيط

الميادين	التهديدات	الفرص
التشغيل: – سوق العمل – التخطيط على المدى القصير **التأجـــــــير** **التكويـــــن**		

Source: Peretti J.M., Ibid, P: 341

الجدول (I-5): جدول التشخيص الخارجي والتوقعات المستقبلية لمتغيرات المحيط (جدول تابع)

الميادين	التهديدات	الفرص
التقـــــــييم: - تأهيل الموارد البشرية - الإبداع - العوامل التقنية والتكييف **المشاركـــــــــــة** **الجو الاجتماعي (نظرة المجتمع للمؤسسة)** **الصورة الاجتماعية (نظرة العمال لوضعيتهم)** **الإنجازات الاقتصادية والتقنية:** - الإنتاجية - نوعية الخدمات - النتائج		

Source: Peretti J.M., Ibid, P: 341

يبرز الجدول (I-5) التهديدات التي تواجهها أهم ميادين إدارة الموارد البشرية، وكذا الفرص المتاحة بمحيط المؤسسة. وتمكن عملية المطابقة بين نتائج تحليل كل من هذا الجدول (I-5) وتحليل الجدول السابق (I-4) من تشخيص الموارد البشرية عن طريق مقارنة الفرص والتهديدات ونقاط القوى والضعف المتعلقة بكل ميدان.

المطلب الثالث: البدائل الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تترجم الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، حسب مختلف أنواعها التي تطرقنا لها خلال الفصل الأول، إلى أربعة استراتيجيات رئيسية على مستوى إدارة الموارد البشرية وهي:[1]

- استراتيجية تخطيط القوى العاملة والانتقاء؛
- استراتيجية صيانة الموارد البشرية؛
- استراتيجية الانفصال وترك العمل؛
- استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

[1] الخطاب عايدة سيد، نفس المرجع السابق، ص: 52.

1- استراتيجية تخطيط القوى العاملة والانتقاء

ترتكز هذه استراتيجية تخطيط القوى العاملة و الانتقاء على التنبؤ باحتياجات المؤسسة من اليد العاملة وجلبها، وعموما تعكس هذه الاستراتيجية استراتيجيات النمو الشاملة. فإذا كانت الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة هي استراتيجية التنويع، عن طريق خلق منتجات وخدمات جديدة، فالمؤسسة تحتاج إلى تحديد الموارد البشرية الكفيلة بتحقيق ذلك التنويع من خلال التنويع في كفاءات وقدرات ومؤهلات مواردها البشرية. وتتضمن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية العناصر التالية:[1]

- تحديد الوظائف والمهام المطلوب تنفيذها بالمؤسسة؛
- تحديد متطلبات المناصب الواجب توافرها في عمال المؤسسة (الحاليين والمتوقع توظيفهم)؛
- تحديد الحوافز التي تدفع بالعامل إلى أداء مهامه باقتناع وحماس؛
- تحديد الأعداد المناسبة من العمال بما يكفل إنجاز حجم معين من العمل خلال فترة زمنية.

ونشير إلى أنه لا يمكن عموما إقران هذه الاستراتيجية بإحدى أنواع الاستراتيجيات الشاملة، حيث أن فوائدها محبذة ومرجوة بالنسبة لاستراتيجيات النمو أين تمكن من استيفاء احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت المناسب. كما تمكن في حالة استراتيجيات الانكماش، من تحديد العمالة الفائضة الناجمة عن تنازل المؤسسة عن بعض استثماراتها مثلا. وبذلك تحضير طرق التعامل مع هذه العمالة الفائضة كإعادة توزيعها أو الاستغناء عنها.

وسنتطرق بالتفصيل لطرق تخطيط الموارد البشرية وجلبها وانتقائها من خلال تناول سياسة التشغيل بالفصول اللاحقة، في الباب الثاني من هذا البحث.

2- استراتيجية صيانة الموارد البشرية

تتمحور استراتيجية صيانة الموارد البشرية حول العمل على المحافظة على الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك من خلال توفير العناصر التالية:[2]

- الخدمات الصحية والاجتماعية والنفسية والترفيهية؛
- تحسين العلاقات مع النقابة والهيئات الحكومية؛
- تحسين ظروف الوقاية والأمن.

وتترجم هذه الاستراتيجية كل من استراتيجيات النمو والاستقرار، ففي حالة النمو، تعمل المؤسسة على تحفيز وتشجيع العمال على البقاء بالمؤسسة ورفع إنتاجيتهم، سواء عن طريق التحفيز المادي أو التحفيز الاجتماعي، تبعا للعناصر المذكورة أعلاه. كما تُتبنى هذه الاستراتيجية في مؤسسات قطاع المعرفة، والتي تعتبر الموارد البشرية القادرة على العمل بها نادرة.

[1] السلمي علي، مرجع سبق ذكره، ص: 148.
[2] الخطاب عايدة سيد، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

أما في حالة الاستقرار، فقد تعمل المؤسسة على تبني هذه الاستراتيجية، لكن بمستويات أقل مما هي عليه بالنسبة لحالة النمو، ويكون الهدف الرئيسي لها هو المحافظة على العمال الحاليين بالمؤسسة لضمان إعادة بعث النمو لاحقا.

3- استراتيجية الانفصال وترك العمل

يتم تبنى استراتيجية الانفصال وترك العمل في إدارة الموارد البشرية، في حالة كون المؤسسة أمام ضرورة تقليص اليد العاملة بالمؤسسة. ويتسنى ذلك عن طريق:[1]

- تسهيل ترك العمل بالمؤسسة؛
- تشجيع ترك العمل الاختياري؛
- الإحالة المبكرة على التقاعد؛
- الاستغناء الجزئي عن بعض الموارد البشرية مثل العمال الموسمين؛
- استخدام عمالة منخفضة الأجور (تخفيض الأجور والمكافآت)؛
- توقيف التعينات أو تجميدها؛
- تخفيض نفقات الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية.

وتترجم هذه الاستراتيجية الاستراتيجيات الانكماشية، والتي تستدعي تخفيض التكاليف عن طريق التنازل عن بعض الاستثمارات أو الوحدات الإنتاجية. وسوف نتطرق إلى سياسات وأساليب تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال الفصل المعنون "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة ".

4- استراتيجية تنمية الموارد البشرية

وتتركز استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مجموعة من السياسات والأساليب وهي:[2]

- تخطيط وجلب القوى العاملة ذات الكفاءة؛
- أجور ومرتبات مرتفعة، بالنسبة للمنافسين خاصة، ومختلفة حسب المهارات؛
- وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت؛
- التوسع في التدريب والتكوين وتكثيفه؛
- خلق وظائف جديدة؛
- تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل؛
- تنمية الانتماء التنظيمي وثقافة المؤسسة.

[1] الخطاب عايدة سيد، نفس المرجع السابق، ص: 55.
[2] السلمي علي، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

فالمقصود بتنمية الموارد البشرية هو "عملية زيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى جميع عمال المؤسسة".[1]

وتترجم هذه الاستراتيجية استراتيجيات النمو الشاملة، أين تعمل المؤسسة عموما على تنمية الإبداع والابتكار، تقديم منتجات وخدمات جديدة تحقق لها مزايا تنافسية والتوغل في أسواق جديدة. وباعتبار أن هذه الاستراتيجية هي موضوع بحثنا، فقد خصصنا خمسة فصول لدراسة أهم سياساتها وأساليب وأدوات تطبيقها وذلك من خلال الباب الثاني. أما الجوانب المتعلقة بتحليل ثقافة المؤسسة وتدعيم الانتماء التنظيمي في ضوء هذه الاستراتيجية فسنتناولها من خلال الفصل الموالي.

[1] عايش محمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة عين شمس، مصر، 1997، ص: 79.

الفصل الثالث:
استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة

المبحث الأول: استراتيجيات التصحيح الهيكلي

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الدولية

المبحث الثالث: تكييف الموارد البشرية وفق استراتيجية الاندماج

إن مجرد تحول المؤسسة إلى العمل في ظل اقتصاد السوق الحرة، يضعها في مواجهة إرث غير مرغوب فيه، تراكم نتيجة للأهداف السياسية والاجتماعية لاقتصاد القطاع العام. ويظهر من خلال العمالة الفائضة، وطرق وأساليب إدارية غير ملائمة لقواعد المنافسة وألياتها.

ويمكن للمؤسسة أن تواجه هذه الوضعية الحرجة حتى وهي تنشط في بيئة تنافسية، تتبنى قواعد اقتصاد السوق الحرة، وليس فقط كنتيجة للتحول إليه. ولكن كنتيجة لتغيرات طارئة ومفاجئة على مستوى المحيط الخارجي، كالحروب والأزمات الاقتصادية والاضطرابات الاجتماعية...الخ ، أو على مستوى بيئة النشاط، كتدويل المنافسة وارتفاع حدتها وتغير أذواق المستهلكين وارتفاع القدرات التفاوضية لمورديها، أو كنتيجة لأسباب متعلقة ببيئتها الداخلية كسوء التسيير على مستوى جميع وظائفها.

في مواجهة ذلك، يقتضي على المؤسسة تبني خطة طارئة لتصحيح هيكلي شامل، تضمن لها إعادة تحقيق التوازن من خلال إعادة هيكلة عمالتها وتصحيح نظام إدارة مواردها البشرية.

المبحث الأول: استراتيجيات التصحيح الهيكلي

يواجه التحول إلى اقتصاد السوق الحرة في بلدان العالم الثالث، جملة من العوائق المتعلقة بنقص الخدمات الأساسية ومحدودية الأسواق والمبادلات بهذه الدول، إضافة إلى العوامل الثقافية والاجتماعية، الأمر الذي غالبا ما ينجر عنه نتائج سلبية ووخيمة في بعض الأحيان.

المطلب الأول: نتائج ومراحل التحول إلى اقتصاد السوق الحرة

تنعكس قواعد اقتصاد السوق الحرة في شكل مجموعة من التهديدات والمتطلبات، يجب على المؤسسة مواجهتها وتحقيقها من أجل ضمان بقائها ونموها في السوق. وتشمل هذه المتطلبات ما يلي:[1]

- تحرير المنافسة عن طريق تحرير الأسعار وانفتاح الأسواق على المنتجات ورؤوس الأموال الخارجية؛
- تنازل الدولة عن المؤسسات العمومية؛
- لجوء المؤسسات إلى اعتبار الأرباح معيارا للفعالية كنتيجة لتحرير المنافسة؛
- لجوء المؤسسات إلى التخطيط الاستراتيجي في مواجهة تحرير المنافسة.

1- نتائج التحول إلى اقتصاد السوق

تظهر هذه النتائج وفق الآليات المعتمدة من طرف الدول والمؤسسات في عملها على ضمان هذا التحول بشكل سلس وتدريجي.

ا- النتائج المتوقعة عن الخصخصة

تعتبر الخصخصة من آليات التحول إلى اقتصاد السوق، فهيمنة القطاع الخاص تعتبر من خصائصه الأساسية. وتظهر النتائج المرتبطة بها من خلال ما يلي: [1]

[1] Hamadouche Ahmed**, Méthodes et Outils d'Analyse Stratégique**, les éditions Chihab, Alger, 1997, P: 131.

– صعوبة تسيير الخدمات والسلع الاساسية مثل الماء والكهرباء والتعليم والصحة...الخ. حيث تتعلق هذه السلع بالمشروعات العامة ذات الطبيعة الاحتكارية. كما أن محدودية السوق وضيقها ، في دول العالم الثالث خاصة، سيحولان دون إقامة عدد كبير من المشروعات ذات التكاليف الرأسمالية الضخمة. الأمر الذي يؤدي إلى استبدال الاحتكار الحكومي الحالي لهذه الخدمات إلى احتكار خاص، وهذا ما لا يتطابق بالتأكيد مع أهداف الخصخصة المعلنة بشأن تخفيض الاسعار، فغالبا ما ينجر عنها ارتفاعا حادا في أسعار هذه السلع والخدمات؛

– إن تغير دور الدولة من المالك إلى المشرف، يقتضي توفير الأدوات الرقابية والقانونية التي تمكنها من ذلك. لتجد نفسها، حتى تتمكن من أداء هذا الدور، مطالبة بسن ترسانة من القوانين المتعلقة بتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار، فرض العمالة الوطنية، تنظيم الجهاز الضريبي...الخ؛

– يؤدي التحول إلى القطاع الخاص عموما، إلى تراجع الأهداف الاجتماعية مع تقديم الأهداف الاقتصادية المتعلقة بالربح من طرف المؤسسات؛

– يهدف المشروع الخاص إلى الحصول على تقنية عالية وحديثة بأقل عمالة وأقل مشاكل في مجال العلاقات الصناعية، من خلال الاعتماد على اليد العاملة الأجنبية على حساب العمالة الوطنية، ومن ثم عدم تطويرها وتنميتها؛

– سيتجه القطاع الخاص في بدايته إلى تملك المؤسسات العامة الجيدة والواعدة. وهذا ما يعني ترك المشروعات المتعثرة ذات الأعباء الاقتصادية في يد الدولة، الأمر الذي لا يساهم في تقليص الأعباء المتزايدة على الميزانية العمومية، بل ويحرمها من الإيرادات التي كانت تجنيها من تلك المشاريع التي قامت بخصخصتها.

ب– النتائج المرتبطة بالتصحيح الهيكلي

يترتب عن التصحيح الهيكلي جملة من النتائج. ويمكن إبراز ذلك من خلال الجدول (I-6) أدناه، والذي يوضح هذه الآثار وفق تقرير صادر سنة 1992 عن اللجنة الاقتصادية لإفريقيا (C.E.A) التابعة لهيئة الأمم المتحدة.

[1] الموسوي ضياء مجيد، **الخوصصة والتصحيحات الهيكلية** –***أراء واتجاهات***- ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999 ص: 71.

الجدول (I-6): نتائج سياسات التصحيح الهيكلي حسب اللجنة الاقتصادية لإفريقيا (C.E.A)

سياســـــــات التصحيـــــح	الآثـــــــــار حسب C.E.A
1-تخفيض الميزانية (الإنفاق الحكومي) خاصة إعانات الدولة المقدمة للخدمات والمواد الغذائية الأساسية	**1**- انحسار القطاع العمومي، وتدهور ظروف المعيشة لدى أفراد المجتمع وتدهور عوامل وشروط التنمية مستقبلا
2-ترقية الصادرات التقليدية (عن طريق أسعار ذات ربحية عالية «منخفضة »)	**2**- إهمال الاستقلالية الغذائية واحتمال تدهور وانخفاض سعر الصرف نتيجة انخفاض أسعار الصادرات
3-الرقابة على القروض	**3**- انخفاض الإنتاج والعرض، سوء استعمال واستغلال غير كلي للآلات والأفراد
4-تعديل سعر الصرف	**4**- تضخم وانخفاض حجم السوق، تدني وتدهور على مستوى توزيع الدخل القومي
5-معدل فائدة حقيقي مرتفع وموجب	**5**- تضخم وتدعيم أنشطة المضاربة
6-تحرير التجارة الخارجية	**6**- إغراق الصناعات المحلية خاصة الفلاحة مع تغيير نظام الأولويات القومية
7-الخصخصة	**7**- عرقلة النمو، خلق البطالة وانحطاط ظروف المعيشة.

Source: Benissad Hocine., **l'Ajustement Structurel** –***Expériences du Maghreb***-, OPU, Alger, 1999, P: 94.

ج- النتائج المرتبطة بتحرير المنافسة

ينتج عن تحرير المنافسة عولمة الأسواق وارتفاع عدد المنافسين وحدة المنافسة بين المؤسسات، كما يترتب عن ذلك ضرورة تكييف جميع الإجراءات الوظيفية بالمؤسسة مع المتطلبات المتباينة لمختلف الأسواق، انطلاقا من تصميم المنتجات إلى ضمان خدمات الزبائن.[1] حيث تصبح مقولة " **فكر عالميا وتصرف محليا** " قاعدة أساسية في إدارة المؤسسة لمواجهة تمايز الأسواق وتدويلها، مع الأخذ بعين الاعتبار اللغة، الثقافة، التقاليد والعادات المتعلقة بالمستهلكين.

إضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسة العمل على رفع حصتها السوقية، وتحسين نوعية منتجاتها ومرونتها، بساطتها وتخفيض مدة تسليم المنتجات في مواجهة حدة المنافسة، وإشراك جميع العمال في اتخاذ القرارات ورصد متغيرات المحيط بصفة مستمرة.

[1] Hamadouche Ahmed, Op. Cit., P: 137.

كما يمكننا أن نستشف أهم هذه النتائج على هذا المستوى انطلاقا من توضيح خصائص كل من الاقتصاد المركز على العرض (اقتصاد السوق) مقارنة بخصائص الاقتصاد المركز على الطلب، من خلال الجدول (I-7) أدناه.

الجدول (I-7): خصائص اقتصاد الطلب واقتصاد العرض

خصائص اقتصاد الطلب	خصائص اقتصاد العرض
- الطلب > العرض	- العرض > الطلب
- المنتج ملك	- المستهلك ملك
- تقسيم وتجزئة السوق (Segmentation).	- تقسيم تجزيئي (تفتيت) للسوق (Fragmentation)
- عدد كبير من المستهلكين لاحتياجات متشابهة	- عدد قليل من المستهلكين لاحتياجات مختلفة
- منتجات معيارية	- منتجات موائمة
- سعر الاستهلاك الواسع	- أسعار انتقائية
- سلسلة كبيرة من المنتجات	- سلاسل صغيرة من المنتجات
- إجراءات تصنيع ثابتة	- تصنيع مرن
- دورة حياة المنتجات طويلة	- دورة حياة المنتجات قصيرة.
- ولاء كبير للعلامة التجارية	- ولاء ضعيف للعلامة التجارية
- قواعد التسيير ثابتة	- قواعد التسيير متغيرة
- مهارات متينة وثابتة	- مهارات مرنة ومتغيرة

Source: Robert M. et Devaux M., **Penser Stratégie**, Ed. Dumond, Paris, France, 1994, P: 159.

يبرز الجدول أعلاه مقارنة بين خصائص اقتصاد الطلب واقتصاد العرض. هذا الأخير يفرض على المؤسسة مجموعة من المتطلبات تعمل على تلبيتها والاندماج معها عن طريق إحلال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي الذي تطرقنا لمساره من خلال الفصل الأول.

د- نتائج التحول إلى اقتصاد السوق على مستوى المؤسسات العمومية

تبرز أهم هذه النتائج في انسحاب الدولة عن تسيير المؤسسات العمومية، بحيث تصبح شريكا فيها، كما ستواجه هذه المؤسسات تهديدات جديدة متعلقة بالزبائن، العمال، المجتمع والشركاء. إضافة إلى ذلك قد تواجه المؤسسات العمومية ندرة في الموارد المالية، تستدعي العمل وفق منظور الإدارة الاستراتيجية وبما يكفل التوظيف الجيد لرؤوس الأموال واستغلالها الحسن، القضاء على التبذير، فتح مجال التعاون والشراكة الاقتصادية...الخ.[1]

[1] Hamadouche Ahmed, Op. Cit., P : 136.

2- مراحل التصحيح الهيكلي

تُنفذ استراتيجيات التصحيح الهيكلي وفق ثلاثة مراحل أساسية، تتضمن كل منها خطة خاصة بها يصطلح عليها بالخطة الطارئة، خطة الاستقرار وخطة العودة إلى النمو على التوالي. حيث تتميز كل خطة بخصائص متعلقة بالهدف والاستراتيجيات، السياسات والرقابة. [1] ويمكن تمثيل هذه الخصائص من خلال الجدول التالي.

الجدول (I-8): عناصر التخطيط ضمن استراتيجية التحول

التخطيط / الخصائص	الخطة الطارئة	خطة الاستقرار	خطة العودة إلى النمو
الأهداف	- البقاء، التحول لتحقيق تدفقات نقدية إيجابية.	- تحقيق الربح، وتحقيق عائد مقبول لرأس المال المستثمر.	- النمو، النمو في النصيب في السوق، تحقيق عائد على رأس المال المستثمر.
الاستراتيجيات	- إعادة الهيكلة أو التحول، التخلص من بعض الاستثمارات غير المربحة - تخفيض المصروفات الإدارية - تخفيض عدد الوحدات الإنتاجية	- التخلص من بعض الاستثمارات غير المربحة - تحسين مزيج المنتج - تحسين كفاءة العمليات	- شراء المؤسسات/ إدخال منتجات جديدة - الدخول في أسواق جديدة / زيادة اختراق السوق
السياسات	- متعددة في الجانب المالي، التسويقي والموارد البشرية.	- متعددة في الجوانب السابقة.	- متعددة في الجوانب السابقة.
الرقابة والمتابعة	- الرقابة المحكمة / تقارير يومية وأسبوعية عن مراكز السيولة.	- الاهتمام بجانب المحاسبة الإدارية / نظام التقارير الشهرية عن الأرباح والخسائر.	- إضافة إلى الوسائل السابقة، نظام للمراجعة الربع سنوية والمراجعة الاستراتيجية السنوية

المصدر: الخطاب عايدة سيد، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن المؤسسة تعمل وفق استراتيجية انكماشية خلال الخطة الطارئة، أين تخفض حجم استثماراتها ومن ثم مواردها البشرية، ثم تعمل المؤسسة على الحفاظ على الاستقرار عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والبشرية والتجارية، قصد إعداد أرضية صلبة كفيلة بضمان إعادة بعث النمو من جديد عن طريق التوسع والتنويع...الخ.

وأما بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الموافقة لكل مرحلة من المراحل الثلاثة، فنوضحها من خلال الجدول رقم (I-9) أدناه.

[1] Marmuse C., **Stratégie de Redressement de l'Entreprise**, Vuibert Editions, France, 1990, P : 135.

الجدول (I-9): استراتيجية نظام الموارد البشرية خلال فترة التحول

التخطيط / الخصائص	الخطة الطارئة	خطة الاستقرار	خطة العودة إلى النمو
أهداف نظام الموارد البشرية	- تخفيض التكاليف	- تحسين كفاءة نظام الموارد البشرية	- تطوير وتنمية الموارد البشرية
الاستراتيجيات والخطط التشغيلية	- اختيار قيادات التحول - وضع استراتيجية إعادة هيكلة العمالة - وضع نظام للاتصال يوضح القرارات الخاصة بالعاملين.	- تحسين كفاءة الهيئة الإدارية - تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية -إدارة الصراعات التنظيمية - تهيئة نظام القيم والمعتقدات. - وضع نظام للمكافآت يحقق أهداف خطة التحول.	- نظام الإدارة بالأهداف - تنمية الهيئة الإدارية - إعادة التنظيم بما يتلاءم مع أهداف النمو السريع - إعادة تهيئة نظام المكافآت والحوافز. - إعادة تهيئة النظم الإدارية المختلفة.

المصدر: الخطاب عايدة سيد، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

يبرز الجدول أعلاه، الاستراتيجيات المتعلقة بنظام الموارد البشرية الموافقة لكل خطة من خطط استراتيجيات التصحيح الهيكلي. ونلاحظ بأنه خلال الخطة الطارئة، تتبنى المؤسسة استراتيجية التنازل وترك العمل. بينما يتم اعتماد استراتيجية صيانة وتخطيط الموارد البشرية خلال مرحلة الاستقرار، وذلك من أجل المحافظة على العمال الحاليين بها، وتحديد احتياجاتها النوعية والكمية من الموارد البشرية، استعدادا لبعث النمو من جديد (خطة العودة إلى النمو)، أين تتبنى المؤسسة استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال الخطة الطارئة

تنص الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة خلال هذه المرحلة على إعادة هيكلة شاملة، وتقتضي التخلص من الاستثمارات غير المربحة واستبعاد عددا من الوحدات أو الفروع أو خطوط الإنتاج. وهي استراتيجية انكماشية تقلص من حجم المؤسسة، وبالتالي ظهور عمالة فائضة أو زائدة بها، تقتضي ضمان التحول الجيد للموارد البشرية مع تخفيض التكاليف المتعلقة بذلك.

1- اختيار قادة التحول

يتوافر الفريق الإداري المشرف على إعداد وتطبيق استراتيجية التحول أو إعادة الهيكلة الشاملة للمؤسسة على مجموعة من المواصفات، تتسم بالجدية والصرامة والمصداقية في اتخاذ القرارات الهادفة إلى تخفيض التكاليف الإدارية وتكاليف العاملين وتغيير في الهيئة الإدارية.[1] حيث أنه "من النادر إعادة هيكلة مؤسسة ما أو قطاع نشاط معين بنفس الأشخاص المتسببين في تدهور وتعثر هذا القطاع أو هذه المؤسسة".[2]

كما يتدعم هذا الطرح بالنسبة للمؤسسات المخوصصة، فانتقال هذه الأخيرة إلى اقتصاد السوق الحرة يرافقه تغيير القيادة الإدارية بشكل مباشر، وضمان عدالة في تخفيض العمالة الفائضة بالمؤسسة، حيث أنه من غير المعقول تخفيض حجم عمالة المؤسسة (العاملين) دون تخفيض حجم الهيئة الإدارية المشرفة عليهم.

كما يتسم الأفراد العاملين بالمؤسسة خلال مرحلة التحول بانخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم الأمان الوظيفي وبروز نوع من الحيادية، وتدهور درجة الانتماء التنظيمي أو الولاء للمؤسسة.

2- استراتيجية إعادة هيكلة العمالة

تنطوي استراتيجية إعادة هيكلة العمالة على تقليص حجم العمالة و/أو إعادة توزيع المهام في جميع مستويات التنظيم بالمؤسسة، تخفيض التكاليف ورفع كفاءة الأداء بها.

ويتم صياغة هذه الاستراتيجية وفق عدة مداخل:[3]

ا- مدخل الخصخصة

بالنسبة للمؤسسة المتحولة من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق الحرة، تحدد العمالة الفائضة بناء على المعايير التالية:

- إنتاجية العمل؛
- معامل رأس المال/العمل؛
- تكلفة العمالة/ إجمالي التكاليف؛
- الإنتاجية الحدية للعامل.

ب- إعادة هيكلة العمالة من مدخل تسويقي

بالنسبة للمؤسسة التي تمارس نشاطها في ظل اقتصاد السوق، فإنه يتم تحديد ومعالجة العمالة الفائضة من مدخل تسويقي ومدخل ترك العمل الاختياري والإجباري. حيث ترتكز استراتيجية إعادة هيكلة العمالة وفق هذا المدخل على تحسين المركز التنافسي للمؤسسة، بما يمكنها من استيعاب العمالة الفائضة، وذلك بتدعيم وتقديم منتجات وفتح فروع جديدة...الخ. أي أن للمؤسسة من خلال هذا المدخل، موارد بشرية غير مستعملة (فائض بالعمالة)، مقابل موارد

[1] عامر سعيد يس، **قضايا هامة لإدارة التغيير**، مركز وايد سيرفس، القاهرة، مصر، 1992، ص: 52.

[2] Lamiri Abdelhak, **Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché**, Prestcomm Edition, Alger, 1993, P : 28.

[3] الخطاب عايدة سيد، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

مالية وتجارية غير مستغلة. فتعمل بذلك على امتصاص العمالة الفائضة عن طريق توسيع نشاطها، وبالتالي خلق مناصب عمل إضافية.

أما في حالة عدم توافر موارد مالية وتجارية مقابل هذا الفائض من العمالة، فإنها تلجأ إلى تبني سياسات الانفصال وترك العمل.

ج- سياسات ترك العمل الاختياري والإجباري

تنص هذه السياسات على الاحتفاظ بالعمالة الزائدة بجانب استخدام وتفعيل وسائل التناقص الطبيعي لها (العمالة) والمتمثلة في فتح أبواب الاستقالة، التقاعد مع توقيف أو تجميد التعيينات، وإنهاء عقود العمل المؤقتة، التخفيض الطبيعي للعلاوات والمنح المرتبطة بالإنتاج ووضع حوافز التقاعد المبكر.

ومن سلبيات هذه السياسات أنها تفتح المجال لترك العمل بالنسبة العمال الأكفاء، باعتبارهم القادرين على إيجاد مناصب عمل في مؤسسات أخرى. مما يجعل المؤسسة في مواجهة عمالة فائضة وغير مؤهلة في نفس الوقت، وهذا ما يعمق من حدة الأزمة بها.

في حالة فشل حوافز ترك العمل الاختياري في تخفيض عمالة المؤسسة، تلجأ إدارة المؤسسة إلى الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين (العمالة الفائضة)، مع تبني سياسات كفيلة بضمان الولاء والروح المعنوية بالنسبة للعاملين المتبقين. مما يتطلب وضع نظام اتصال واضح وقادر على إزالة الغموض وتفسير أسباب التخفيض والتحويل بشكل مقنع ويزرع الثقة بين أفراد العمال المحتفظ بهم.[1]

المطلب الثالث: استراتيجية الموارد البشرية خلال فترة الاستقرار

تهدف إدارة المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى تثبيت المؤسسة في وضع متوازن ومقبول، يضمن لها تحقيق أرباح معقولة. مع تدعيم النتائج الإيجابية المحققة خلال مرحلة الخطة الطارئة. مما يستدعي على مستوى إدارة الموارد البشرية، تحسين كفاءة نظام الموارد البشرية، مع تبني الاستراتيجيات المتعلقة بذلك. والموضحة من خلال الجدول (I-9) أعلاه.

كما تترجم هذه الاستراتيجية خلال هذه المرحلة إلى مجموعة من السياسات والبرامج المتعلقة بتحسين كفاءة الإدارة والعمال، تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية، إدارة الصراعات وتهيئة نظام القيّم والمعتقدات.

ونلخص الإجراءات المتعلقة بهذه البرامج والسياسات من خلال الجدول (I-10) أدناه.

[1] Lamiri Abdelhak, Op. Cit., P : 95.

الجدول (I-10) خصائص استراتيجيات مرحلة الاستقرار

تحسين أداء وكفاءة الإدارة والعمال	تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية	إدارة الصراعات التنظيمية	تهيئة نظام القيم والمعتقدات
1- تحقيق مستوى عالي من الكفاءة في جميع مستويات المؤسسة وضمان مشاركة جميع الأفراد في تحديد الأهداف مع العمل بمبدأ الإدارة بالأهداف.	**1**- تتسم الإدارة خلال مرحلة الخطة الطارئة بالمركزية العالية.	**1**- الإدارة بالأهداف لتمكين توجيه جميع الجهود نحو هدف معين.	**1**- زيادة الوعي بضرورة تحقيق الأرباح.
2- تحويل ونقل العمال والمشرفين في مستويات التنظيم (التكييف من الداخل)	**2**- إعادة إحلال درجة محدودة من لامركزية القرارات بالموازاة مع ضمان الرقابة المستمرة.	**2**- تدعيم الاتصالات الشخصية والمفتوحة الأفقية والعمودية.	**2**- تخفيض التكاليف.
3- إظهار حالات النجاح المحققة لرفع الروح المعنوية للعمال وتشجيع وتدعيم وتحفيز إدارة المؤسسة وعمالها.	**3**- إدارة الصراعات التنظيمية	**3**- وضع نماذج تنظيم تساعد على التنسيق وتنمية الاتصال.	**3**- تحسين الجودة.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات: الخطاب عايدة سيد، مرجع سبق ذكره، ص: 216 – 219.

يوضح الجدول أعلاه، الأهداف الرئيسية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها على المدى القصير، خلال مرحلة الاستقرار. والهادفة في مجملها إلى بناء الأرضية الصلبة عن طريق تحقيق الأرباح وإعادة استثمارها ومن ثم العودة إلى النمو.

المطلب الرابع: استراتيجية الموارد البشرية خلال فترة العودة إلى النمو

تنطوي استراتيجية الموارد البشرية خلال مرحلة إعادة بعث النمو على جملة من الإجراءات المتضمنة اختيار أعضاء الهيئة الإدارية المشرفة على ذلك، تهيئة نظام القيم بما يتوافق مع دعم العمل نحو تحقيق الأرباح و تعظيمها، تغيير التنظيم و العمل على تحسين صورة المؤسسة.

1- اختيار القيادات الإدارية

لا يُعتمد في اختيار القيادات الإدارية على مؤهلات الأفراد العلمية وكفاءتهم المهنية فقط، بل يتعدى ذلك إلى ضرورة امتلاك الخصائص الانسانية المتعلقة بالحماس والابتكار والقدرة على الاتصال الفعّال، ودفع العمال للمشاركة في عملية الإنجاز...الخ، مع التركيز على تنمية انشطة البحث والتطوير وتدعيم التكوين[1].

2- إعادة تهيئة نظام القيّم لتحقيق الربحية

يقتضي ذلك تصميم الوظائف ونظام الإدارة بالأهداف ونظام الحوافز والمكافآت وإعداد نظام تقييم الأداء. بحيث تكون مجموع هذه النظم موجهة بشكل يسمح بتحقيق الجودة الشاملة والربحية بالمؤسسة. كما يجب في هذا الإطار، تنويع قنوات الاتصال وتبسيط وتسهيل استعمالها من طرف جميع العاملين بالمؤسسة.[2]

3- إعادة تنظيم هياكل المؤسسة

تنطوي مرحلة العودة إلى النمو على تحقيق نمو سريع ثم مرونة عالية في تطبيق الاستراتيجية. مما يستدعي ضرورة التوسع في اعتماد مبدأ لامركزية القرارات ليشمل المستويات المتوسطة والدنيا، الأمر الذي يقتضي إعادة التنظيم.[3]

4- تحسين صورة المؤسسة

يساعد تحقيق الأرباح وإبراز النتائج الإيجابية للعمال على رفع الروح المعنوية ورفع مستوى الولاء للمؤسسة وتبديد الخوف من فقدان منصب العمل، وهو ما يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة لدى العاملين ولدى المتعاملين الخارجين، مما يرفع من حجم المعاملات الاقتصادية للمؤسسة، ويساهم بذلك في تحقيق نموها.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الدولية

تواجه المؤسسة في الوقت الراهن التحديات الكلاسيكية المرتبطة الإنتاجية عموما، إلى جانب تحديات جديدة مرتبطة بعولمة الأسواق، والتي تبرز من خلال المنافسة الدولية الحادة، التي ينتج عنها انخفاض دورة حياة المنتجات والخدمات، ووزن الأسواق المحلية أو الوطنية، وارتفاع مرونة هياكل التنظيم ووثيرة الإنتاج.[4]

في مواجهة هذه التحديات، ابتكرت المؤسسات استراتيجيات جديدة لضمان بقائها ونموها، والمتمثلة بصفة عامة في الاندماج، التحالفات الاستراتيجية، شراء مؤسسات، تعاون وشراكة اقتصادية، فتح فروع جديدة في بلدان مختلفة، عقود البيع، المفتاح في اليد، عقود التصنيع، الامتياز والتراخيص...الخ.

ونتج تبعا لذلك تحديات جديدة بالنسبة لصياغة استراتيجية الموارد البشرية الموافقة لها، والمتعلقة بتنوع واختلاف الثقافات بين عمال المؤسسة الواحدة، وتعقد وتضارب غايات وأهداف ورغبات العاملين بها والمتعاملين معها.

---

[1] Kennedy C., **Toutes les théories du management**, Editions : Maxima, Paris, France, 1999, P: 29.
[2] Kennedy C., Ibid, P: 49.
[3] الخطاب عايدة سيد، مرجع سبق ذكره، ص: 222.
[4] Mutabazi E., Altman O. Y., Klesta A. et Poirson PH., **Management des ressources humaines à L'international**, Editions : EYROLLES, Paris, France, 1994, P: 12.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الدولية

للمؤسسات الدولية النشاط خصائص عديدة تتحد وفقها الأنماط و الاساليب الإدارية المعتمدة بها.

1- تعريف المؤسسات الدولية

نقول عن المؤسسة بأنها، **دولية النشاط،** عندما تكون لها أعمال وأنشطة اقتصادية في دول أجنبية.[1]

وتعرف أيضا على أنها "المؤسسة الضخمة، بحيث يكون عدد البلدان التي تتواجد بها فروعها أو وحداتها مساوٍ إلى (06) بلدان على الأقل، كما يكون رقم أعمالها الأجنبي أكبر من 100 مليون دولار".[2]

حيث تقوم بالعمل على استغلال الفرص المتاحة بهذا البلد من الموارد المالية أو الفنية أو البشرية بهدف تحقيق استراتيجيتها، كما تقوم بهذه الأعمال عن طريق عمليات التصدير، الاتفاقيات التعاقدية، المشروعات المشتركة، الاستثمار المباشر، التحالفات الاستراتيجية والتعاون.

2- نمط الإدارة بالمؤسسات الدولية

يمكن تصنيف الأنماط الإدارية المعتمدة بهذه المؤسسات فيما يلي:[3]

- نمط الإدارة المسيطرة؛
- نمط الإدارة بالمشاركة؛
- نمط الإدارة المستقلة.

ا- نمط الإدارة المسيطرة

حسب هذا النمط تكون السيطرة الكاملة لأحد الشركاء (المؤسسة الأم) في إدارة المؤسسة، على اعتبار الشركاء الآخرين فروعا تابعة لها، ليس لها أي استقلالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو التشغيلية. ويعكس نمط الإدارة المسيطرة اقتناء المؤسسات الأجنبية (استراتيجية الاقتناء) بهدف التوسع والاندماج.

ب- نمط الإدارة بالمشاركة

يلعب أسلوب التفاوض بين المؤسسة الأم والمؤسسة بالبلد المضيف، دورا أساسيا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. ويعكس هذا النمط استراتيجيات الشراكة الاقتصادية والتراخيص.

ج- نمط الإدارة المستقلة

يعكس هذا النمط استراتيجيات التعاون والتحالفات الاستراتيجية، مثل التعاون في ميدان البحث والتطوير في ميادين جد متخصصة مرتفعة التكاليف (الطاقة النووية، الفضاء، البيو-كيمياء، الإليكترونيات...الخ) وعقود المفتاح في اليد.

---

[1] Brémond J. et Gélédam A., **Dictionnaire Economique et Social**, 5ème édition : Hatier, Paris, France, 1990, P : 278.

[2] Brémond J. et Gélédam A., Ibid, P : 278.

[3] الخطاب عايدة سيد، مرجع سبق ذكره، ص: 301.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الدولية

تنعكس خصوصيات المؤسسات الدولية و أنماط الإدارة بها بشكل مباشر على جميع وظائفها الإدارية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الدولية

نستشف تعريف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الدولية من خلال أهدافها، المتمثلة عموما في إيجاد وجلب ثم استغلال الموارد البشرية وتطويرها وتنميتها على مستوى دولي، بما يسمح بتوسيع أنشطة المؤسسة لتشمل كل العالم.

كما تتميز هذه الإدارة بنسبة عالية من الاستقلالية عن الإدارة المركزية، حتى تتمكن من تكييف استراتيجيتها وفق الظروف المحلية، وتنسيق سياساتها وفق الاستراتيجية الشاملة العالمية (التوسع عموما).

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الدولية، مطالبة بخلق روح عالمية (روح الفريق العالمي) بين أفراد المؤسسة. مما يقتضي بناء مزيج ثقافي عالمي، مشكّل من مجموعة من الثقافات المختلفة. كما تتباين درجة استقلالية ومرونة إدارة الموارد البشرية تبعا لنمط الإدارة المعتمد بها.

2- دور إدارة الموارد البشرية وفق أنماط الإدارة

نبرز أهمية و دور إدارة الموارد البشرية وفق الأنماط الإدارية المعتمدة بالمؤسسات الدولية على النحو التالي:

ا- دور إدارة الموارد البشرية وفق نمط الإدارة المسيطرة

ينحصر دور إدارة الموارد البشرية في ظل نمط الإدارة المسيطرة، في تهيئة وتكوين وإعداد العمال بالمؤسسة الأم، ثم تحويلهم للعمل بالدول الأخرى، أين تتواجد فروعها. لذا يطبع على أفراد المؤسسة (الفرع) ثقافة المؤسسة الأم مع توحيد جميع معايير وعناصر نظام الموارد البشرية.

ب- دور إدارة الموارد البشرية وفق نمط الإدارة بالمشاركة

تتوسع دائرة نشاط إدارة الموارد البشرية في هذا نمط الإدارة بالمشاركة بالعمل على تكييف سياسات إدارة الموارد البشرية وفق الظروف المحلية المتعلقة بكل المؤسسات التابعة أو الفروع (سوق العمل المحلي، مستوى الأجور المحلي...الخ).

ج- دور إدارة الموارد البشرية وفق نمط الإدارة المستقلة

ترتفع درجة استقلالية إدارة الموارد البشرية حسب هذا نمط الإدارة المستقلة لتشمل إعداد وصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالمؤسسة (الفرع)، على أن لا تتقاطع هذه الأخيرة مع الاستراتيجيات التوسعية الشاملة لمجموع المؤسسات المتعاونة.

كما نلخص أهم العوامل المتحكمة في تحديد نمط إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الدولية من خلال الجدول (I-11) أدناه.

الجدول (I-11): نمط إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية

المرحلة	نشاط المؤسسة	نمط الإدارة
الأولى: بداية النشاط أو التقدم	بدء التعامل في الأسواق الدولية بالتصدير أو فتح فروع ووحدات توزيع دولية.	دور الإدارة المسيطرة
الثانية: مرحلة النمو الوظيفي	تتعدد المنتجات بإضافة وحدات إنتاجية في الدول المضيفة، ويعتبر ذلك إضافات للنمو التنظيمي. ولكن ليس من الضروري أن تعتبر هذه الوحدات الإنتاجية أجزاء رئيسية في التطور الاستراتيجي للمؤسسة الأم.	توليف سياسات المؤسسات وفق الأوضاع المحلية لكل منها. – مدخل الإدارة المستقلة –
الثالثة: مرحلة التحكم في النمو	تهدف المؤسسة الأم إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، والنمو لتحقيق التكامل بين الوظائف في كل من المركز الرئيسي والفروع لتحقيق المزايا التنافسية.	المدخل الإقليمي
الرابعة: مرحلة النمو الاستراتيجي أو النظر إلى المؤسسة الأم وفروعها كوحدة واحدة	ضرورة تحقيق التكامل على المستوى الدولي بين المركز والفروع الدولية، ومن ثم قد يحدث دمج لبعض الوظائف سواء ما تعلق منها بالموارد البشرية أو التسويق من أجل تعظيم القدرة التنافسية.	الإدارة بالمشاركة

المصدر: الخطاب عايدة سيد، نفس المرجع السابق، ص: 307.

يوضح لنا الجدول أعلاه خصائص مراحل تدويل انشطة المؤسسة من المحلية إلى العالمية و ما يوافقها من انماط إدارية معتمدة في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: التكيف الثقافي بالمؤسسات الدولية

تعتبر الجوانب الثقافية من أهم الاعتبارات التي يقتضي أن تؤخذ بعين الاعتبار على مستوى إدارة المؤسسة ذات النشاط الدولي، كما تعتبر الموارد البشرية من أكبر ميادين الإدارة تأثرا بها تبعا لزيادة درجة تدويل المؤسسة لأنشطتها و انتقالها من المؤسسة المحلية إلى المؤسسة العالمية.

1- المفهوم العام الثقافـة

الثقافة هي مجموع القيّم والمعتقدات المترابطة بشكل نموذجي يعكس طرق تفكير، إحساس، تصرف وسلوكات مجموعة من الأفراد بصيغة مفهومة ومعروفة بينهم، وتميزهم عن مجموعة أفراد أخرى في تحديد أسلوب تعاملهم وردود

أفعالهم إزاء مختلف المتغيرات، العوامل والظواهر والأحداث الداخلية (داخل نفس المجموعة) والخارجية (الصادرة عن ثقافات أخرى)[1].

كما تعرف الثقافة على أنها مزيج متكامل من العناصر المشتركة لدى مجموعة من الناس (المجتمع ككل أو مجموع عمال مؤسسة معينة)، والقابلة للانتقال من جيل إلى أخر.

ويحصي بعض الكتاب ما لا يقل عن سبعين (70) عنصر من العناصر الثقافية، بعضها جوهري ومهم، كالدين واللغة والعادات والتقاليد، وبعضها ثانوي، مثل الانماط الاستهلاكية المتعلقة بالطعام واللباس، وهي قابلة للتغيير كنتيجة للتفاعل المتسارع للثقافات، لاسيما في ظل تعاظم دور الاعلام والاتصال.

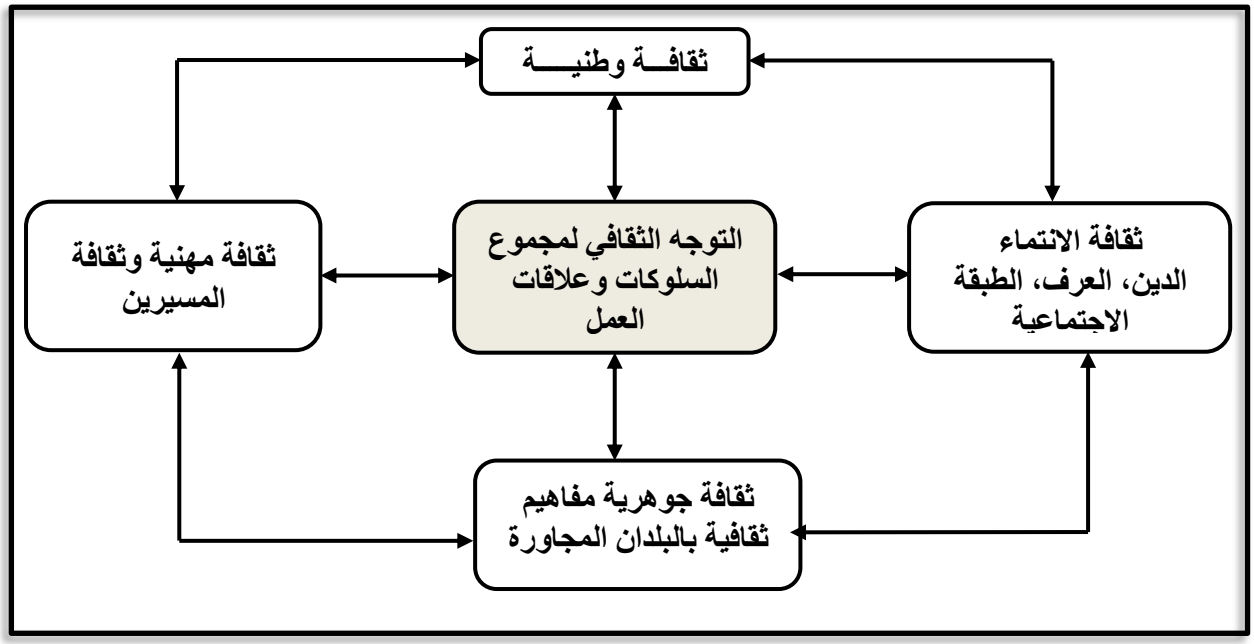
2- مفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسة

تتشكل ثقافة المؤسسة من مجموع القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تشكل هوية المنظمة في الاتجاهات والقيم والنمط الإدارى وسلوكيات معالجة وحل مشاكل و التعامل مع المواقف الإدارية.

وتعرف ثقافة المؤسسة على أنها نظام من القيم المشتركة التي يتحدد وفقها ما يجب عمله، وكيف يمكن إنجاز العمل، والتي على أساسها يتعامل الأفراد، ويتكون الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة...الخ.[2]

وتبعا لذلك، تتأثر ثقافة المؤسسة بالمزيج الثقافي المشكل لثقافة المجتمع ككل. حيث نميز أربعة مجموعات ثقافية تتفاعل فيما بينها على مستوى مؤسسة محلية (وطنية)، لتشكل التوجه الثقافي لمجموع أفراد هذه المؤسسة، والتي نمثلها في الشكل (I-8) أدناه.

الشكل (I-8): التنوع الثقافي في مؤسسة وطنية (محلية)



Source: Mutabazi E. et autres, Op. Cit., P: 20.

[1] Bremond J. et autres., Op. Cit. P: 123.

[2] رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة و الأعمال،- دراسة لـ 401 نظرية-**، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص: 101.

بناء على تعدد العوامل المشكلة لثقافة مؤسسة واحدة وطنية أو محلية، فإن التحدي المطروح منذ فترة تسعينيات القرن العشرين، أمام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات دولية النشاط، هو كيفية خلق مزيج ثقافي مشكّل من مجموعة من الثقافات المختلفة والمتباينة وربما حتى المتعارضة فيما بينها. حيث ينعكس هذا الاختلاف بشكل مباشر في إعداد أنظمة الإدارة والتسيير وتطبيقاتها المتعلقة بعمال المؤسسة، زبائنها، عملائها، الشركاء فيها وبمنافسيها...الخ. فكلما كان الاختلاف فيما بين هذه الثقافات كبيرا، كلما كانت العراقيل والروادع والتهديدات والتكاليف مرتفعة بالنسبة للمؤسسة، مما يقلص من إمكانية نجاحها.

ويمكن أن نبرز حجم التعارض بين الثقافات التنظيمية من خلال النموذج الياباني والأمريكي كمثال توضيحي من خلال الجدول (I-12) أدناه.

الجدول (I-12): الثقافة التنظيمية لكل من النموذج الياباني والأمريكي

عناصر الثقافة التنظيمية	النموذج الياباني	النموذج الأمريكي
- الأمن الوظيفي	عمل مستمر مدى الحياة	عمل قصير الأجل أو غير دائم على مدى الحياة
- الحوافز	بناء على الأداء الجماعي وروح الفريق	بناء على الأداء الفردي والمبادرة والإنجاز
- الترقية	بالأقدمية	الكفاءة
- اتخاذ القرارات	جماعيا ومن أسفل إلى أعلى	فردية ومن أعلى إلى أسفل
- معالجة الصراعات	عدم المواجهة والمعالجة الضمنية	المواجهة والصراحة
- النظرة المستقبلية	الاهتمام بالأجل الطويل	الاهتمام بالأجل القصير
- الحركية	الاستقرار والعمل مدى الحياة بالمؤسسة	سرعة التنقل، تغيير المسار مهني نحو الأفضل
- الاهتمام بالعنصر الإنساني	اهتمام شمولي	اهتمام جزئي
- السرعة في اتخاذ القرار	البطء نسبيا، لضرورة الحصول على الموافقة الجماعية	السرعة في اتخاذ القرارات

المصدر: رعد حسن الصرن، نفس المرجع السابق، ص:101.

3- مراحل التكيّف الثقافي

نميز أربعة مراحل أساسية في عملية التكيّف الثقافي بين المؤسسة الأم والمؤسسات الفرعية الأخرى، وهي مرحلة الاستكشاف، مرحلة التصحيح المتبادل للانحراف الثقافي، مرحلة الإنجازات الأولية ثم مرحلة إحلال الثقة.[1]

[1] Mutabazi E. et Autres, Op. Cit., P: 133.

ا- مرحلة الاستكشاف

تمثل هذه المرحلة الاستكشاف والأخذ بعين الاعتبار والتنبه لثقافة المتعامل الجديد (الزبون، الشريك، المورد...الخ)، ويتم خلالها تحديد ثقافته المحلية، ثقافة المؤسسة الجديدة، البعد التنظيمي لثقافته (حجم المؤسسة) والبعد الشخصي المتعلق بقدراته. كما تعرف هذه المرحلة بمرحلة "الهزة أو الصدمة الثقافية".

ب- مرحلة التصحيح المتبادل للانحراف الثقافي

تعكس هذه المرحلة عمليات التصحيح أو إعادة صياغة وجهة نظر كل طرف إزاء الثقافة الجديدة، حيث تحدث بعض الصراعات التنظيمية والتنازلات، وتُقبل بعض السلوكات الجديدة التي كانت مرفوضة على أنها أمر طبيعي.

ج- مرحلة الإنجازات الأولية

تجسيد مجموعة من المشاريع والدورات التكوينية والتدريبية والتعليمية، بصفة مشتركة في ظل المزيج الثقافي الجديد، بشكل تعاوني متبادل، يشجع التعاون ويرفع من درجة تقبل الآخر بوجود هدف مشترك يجمعهما.

د- مرحلة إحلال الثقة

بقدر زيادة عدد المشاريع والإنجازات المشتركة، خاصة الناجحة، وفي ظل التواصل والاتصال المستمر والخضوع إلى أنظمة إدارية مشتركة (الحوافز، الأجور، المكافآت، تنمية علاقات العمل...الخ)، ينتج بالمؤسسة هيكل أو مزيج ثقافي جديد يمثل التوجه الثقافي العام للمؤسسة.

وسنقوم بإبراز أهم الآثار الناتجة عن إحدى أهم الاستراتيجيات المستعملة من طرف المؤسسات الدولية، والأكثر تأثرا بهذه العوامل، والمتمثلة في استراتيجية الاندماج، من خلال المبحث الموالي.

المبحث الثالث: تكييف الموارد البشرية وفق استراتيجية الاندماج

تمر المؤسسة، في إطار عملها على تدويل أنشطتها بوتيرة تتضمن مجموعة من المراحل، يندرج ضمن كلٍ منها استراتيجية معينة ومجموعة من التقنيات، بدءً بالتصدير إلى غاية التملك المطلق للمشاريع الاستثمارية في الدول الأجنبية. وتصاحب جميع هذه الاستراتيجيات جملة من الاعتبارات والآثار الثقافية، يختلف حجمها تبعا لدرجة الترابط وطبيعة العلاقة بين المتعاملين، سواء بين منتج وزبون أو مورد جديد، أوبين مؤسسة وأخرى مناوِلة أو شريكة (عقد شراكة) أو حليف (التحالفات الاستراتيجية)، أو بين إدارة مؤسسة ومجموعة جديدة من العمال...الخ.

ولقد ارتأينا تناول استراتيجية الاندماج بالتحليل وبالدراسة من خلال هذا المبحث، كونها من الاستراتيجيات المعنية بشكل ملحوظ بهذه الجوانب والآثار الثقافية.

المطلب الأول: مفهوم الاندماج

يعتبر الاندماج من الاستراتيجيات التنموية المعتمدة في تدويل أنشطة المؤسسة، ويمكن تناوله من منظور قانوني ومن زاوية المؤسسة التي تقوم به و كدا من زاوية المؤسسة الخاضعة له.

1- تعريف الاندماج

الاندماج يمكن تصنيفه ضمن استراتيجيات النمو، في حالة قيام المؤسسة بدمج مؤسسة أخرى فيها، كما يمكن تصنيفه ضمن الاستراتيجيات الانكماشية، في حالة اندماج المؤسسة في مؤسسة أخرى.

و يعتبر الاندماج من الناحية القانونية " اصطلاح قانوني، يعبر عن قيام مؤسسة بضم مؤسسة أو عدة مؤسسات أخرى إليها، أو مزج مؤسستين أو أكثر وتكوين مؤسسة جديدة. وينتج عن الانضمام زوال المؤسسة المندمجة بانتقال ذمتها المالية إلى المؤسسة الدامجة. أما في حالة المزج، يقتضي الاندماج حل جميع المؤسسات المندمجة وانقضائها ثم تأسيس مؤسسة جديدة "[1].

2- أهداف وطرق الاندماج

يهدف الاندماج عموما إلى تحقيق النمو الخارجي التوسعي الأمامي و الخلفي للمؤسسة وتنويع منتجاتها تنويعا متمركزا ومختلطا، الاستفادة من اقتصاديات الحجم وتكوين المؤسسات العملاقة.[2] ويتم ذلك وفق أربع طرق رئيسية هي الاندماج عن طريق التفاوض، الاندماج عن طريق البورصة والاندماج عن طريق الشراء و التبادل العمومي.[3]

ا- الاندماج عن طريق التفاوض

ويتم التفاوض بين المساهمين بالمؤسسة المقتنية أو الدامجة ومساهمي المؤسسة المندمجة حول الأسعار والاليات المرافقة لعملية الاندماج كالاحتفاظ بالعمال الحاليين و شروط تسريحهم، و المحافظة على الإسم التجاري مثل في حالة شركة مرسيدس-بانز و سوني-إريكسون...الخ.

ب- الاندماج عن طريق البورصة

ويتم هذا النوع من الاندماج عن طريق اقتناء أسهم المؤسسة المستهدفة من طرف الدامجة.

ج- الاندماج عن طريق عرض الشراء العمومي

تقترح المؤسسة الدامجة اقتناء أسهم المؤسسة المستهدفة بسعر أكبر مما هو عليه بالبورصة. مثال ذلك عرض شركة فولسفاكن الألمانية اقتناء شركة سكانيا السويدية المتخصصة في الشاحنات الصناعية سنة 2006 بمبلغ ثلاثة ملايير أورو.

د- الاندماج عن طريق عرض التبادل العمومي

نفس المبدأ بالنسبة لعرض الشراء العمومي، لكن على أن يتم الدفع عن طريق عملية تبادل أسهم المؤسسة الدامجة مقابل أسهم المؤسسة المستهدفة (المندمجة).

المطلب الثاني: تكييف نظام الموارد البشرية وفق استراتيجية الاندماج

تركز الجهود في إطار تكييف نظام الموارد البشرية وفق استراتيجية الاندماج على نظام الاتصال وإقامة التكيف الثقافي للمؤسسات المندمجة.

---

[1] الخطاب عايدة سيد، مرجع سبق ذكره، ص: 230.

[2] Marmuse C., **Politique Générale :** ***Langages, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques***, Editions : Economica, Paris, France, 1992, P : 498.

[3] Marmuse C., **Politique Générale,** Ibid, P : 491.

1- دور نظام الاتصال في تكييف الموارد البشرية

يهدف بناء نظام اتصال فعّال، في إطار تبني استراتيجية الاندماج، إلى تقديم المعلومات التوضيحية والتفسيرية للعمال في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، مهما كانت طبيعة هذه المعلومات. ولتحقيق ذلك ينبغي مراعاة الاعتبارات التالية:[1]

ا- أن يتم توقيت الإعلان بحيث يسمع به الأفراد من إدارة منظمتهم قبل سماعه من خارجها؛

ب- نشر الأخبار السيئة مبكرا بقدر الإمكان، فكل تأخر يؤدي إلى زيادة القلق والتوتر وانتشار الشائعات؛

ج- الاهتمام بدقة المعلومات وصدقها وتفاصيلها؛

د- مراعاة الاتساق والتطابق في المعلومات والأفعال والأقوال والسلوك والتصرفات مع القيّم والمعتقدات الجديدة التي ترغب الإدارة في إدخالها؛

هـ- تشجيع كافة أنواع الاتصالات في المؤسسة، أفقية أو رأسية داخلية أو خارجية؛

و- الاهتمام بمحتوى الرسائل بتوضيح ما يلي:

- أهداف وأسباب الاندماج؛
- بعض الخصائص عن المؤسسات المندمجة؛
- التغيرات المحتملة في الهيكل التنظيمي واسم المؤسسة والإدارة؛
- التغيرات المحتملة في الوظائف؛
- احتمالات تخفيض قوة العمالة وإدارة العمالة الفائضة؛
- التغيرات المحتملة في أنظمة المكافآت والخدمات والميزات المادية الأخرى؛
- بنية الإدارة خلال فترة الانتقال؛
- توقعات العاملين من الإدارة في ظل الاندماج وتوقعات الإدارة من العاملين.

كما تلجأ المؤسسة، خلال مرحلة الانتقال، إلى تحديد وتنويع وسائل وأساليب الاتصال، مع التركيز على الاتصال المباشر، كالموائد المستديرة، وضع خط هاتفي خاص بالرد على الاستفسارات، إصدار نشرية خاصة بالمؤسسة، توزيع قوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية.

2- أساليب التكييف الثقافي

تنتهج إدارة المؤسسة المندمجة وكذا الدامجة مجموعة من الأساليب الهادفة إلى ضمان تحقيق التكيف والتناسق الثقافي،، بشكل يسمح بتجنب الآثار السلبية المرافقة للاندماج. وعلى العموم لا يمكن حصر هذه الأسباب، باعتبار أن كل عملية اندماج لها خصوصياتها، كهدف الاندماج ونوعه ومستواه (محلي أو دولي)، وحجم الاختلاف الثقافي بينهما والبعد الجغرافي بين بلدي المؤسسة المندمجة والدامجة والأحداث التاريخية وطبيعة العلاقات بينهما.

ونبرز أهم الأساليب المشتركة في عمليات الاندماج فيما يلي:

[1] الخطاب عايدة سيد، مرجع سبق ذكره، ص: 265.

ا- مرونة في تغيير سلوك الأفراد لتقبل قيّم جديدة

تترابط قيّم الأفراد بشكل متكامل، لذا يصعب تغير معتقد من المعتقدات دون غيرها، مما يتطلب تنفيذ التغيير بشكل تدريجي ومنظم وفق كيفية ترابط القيّم والمعتقدات. إلى جانب وضع مكافئات كحوافز في سبيل تدعيم التغيير الثقافي المرجو. كما نشير إلى أنه، من الممكن أن تؤثر ثقافة المؤسسة المندمجة على ثقافة المؤسسة الدامجة، فقوة المؤسسة المندمجة لا تستمد بشكل مطلق من قوتها التنافسية فقط. إلا أنه غالبا ما يخضع ذلك إلى قاعدة: **المغلوب مولع باتباع الغالب.**[1]

ب- توظيف عمال ذوي معتقدات وقيّم جديدة

تسمح عملية تعيين عمال جدد، بنوع من التطبيع الثقافي والاجتماعي مع الثقافة الجديدة، مما يقتضي وضع شروط ومتطلبات مناسبة لذلك في عملية انتقاء العمال وتعيينهم.[2]

ج- التكوين والتعليم

تسمح الدورات التكوينية بخلق جو مناسب، ليس فقط لاكتساب مهارات إدارية ومهنية وفنية جديدة، بل أن ذلك يسمح بخلق جو اجتماعي يسهل عملية نقل الأفكار وتعميم نماذج السلوك، على أن يكون المكوِّن أو المعلم متمكنا وقادرا على إحداث هذا التغيير في سلوك الأفراد.[3]

د- نقل الأفراد الذين يقاومون الثقافة الجديدة

من المؤكد أنه بعد استعمال الأساليب السابقة الذكر، أن تستطيع الإدارة تحديد الأفراد المقاومين للثقافة الجديدة. وأمام استحالة تغيير معتقداتهم، يقتضي نقلهم إلى وظائف أخرى، أو حتى الاستغناء عنهم باعتماد الطرق التي تطرقنا لها بالفصل السابق (سياسات ترك العمل الاختياري والإجباري)، لتتمكن من تفادي النتائج السلبية المتوقعة عن مقاومتهم.[4]

---

[1] الخطاب عايد سيد، مرجع سبق ذكره، ص: 273.

[2] Marmuse C., **Politique Générale**, Op. Cit., P: 498.

[3] الخطاب عايدة سيد، مرجع سبق ذكره، ص: 274.

[4] Kennedy C., **Toutes les Réponses Aux Grandes Questions du Management**, Editions Maxima, Paris, France, 1996, P: 180.

خلاصة الباب الأول

إن المؤسسة في سعيها نحو ضمان بقائها ونموها، يجب أن ترصد تغيرات محيطها الداخلي والخارجي بشكل مستمر، وذلك بهدف استكشاف التهديدات والفرص المتاحة من جهة، ونقاط القوى والضعف في مختلف هياكلها من جهة أخرى، ثم صياغة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة والتي تعبر عن تفاعل هذه المتغيرات.

ويمكن تصنيف مجموع البدائل الاستراتيجية الشاملة بالمؤسسة في ثلاثة مجموعات رئيسية هي: استراتيجيات النمو، استراتيجيات الاستقرار واستراتيجيات الانكماش. تترجم في شكل استراتيجية إعادة هيكلة المؤسسة، عندما يقتضي الأمر تغيير طبيعتها القانونية، كما تتفرع هذه الاستراتيجيات إلى مجموعة أخرى من الاستراتيجيات الوظيفية، والتي من بينها استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تصنف بدورها في أربعة أنـواع، وهي:

استراتيجية صيانة الموارد البشرية، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية الانفصال وترك العمل واستراتيجية تنمية الموارد البشريــة.

وتجد المؤسسة نفسها عند تحولها إلى اقتصاد السوق الحرة، الذي يفتح المجال للمنافسة الدولية الحادة، مرغمة على مراجعة ومواءمة وتكييف جميع أساليبها الإدارية مع مقتضياته. حيث خلصنا إلى أن أهم نتائج التحول إليه والعمل في ظله، ضرورة تبني المؤسسة استراتيجية إعادة الهيكلة، ومن ثم إعادة هيكلة عمالتها على مستوى إدارة الموارد البشرية.

كما يقتضي اقتصاد السوق، بإحلاله للمنافسة التي تسيطر عليها المؤسسات الدولية أو متعددة الجنسيات، ضرورة الاستعداد للعمل في ظل مختلف الاستراتيجيات التوسعية التي تتبناها هذه الأخيرة، مثل الاندماج اقتناء المؤسسات، المناولة، التحالفات الاستراتيجية، الشراكة...الخ. والتي غالبا ما يصاحبها أثاراً مباشرة على عناصر نظام الموارد البشرية، تتعلق بالصعوبات الناجمة التغيير والتصحيح الهيكلي والعطالة الثقافية.

الباب الثاني: تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في ظل استراتيجية المؤسسة

الفصل الرابع: تحليل سياسة التشغيل

الفصل الخامس: تحليل سياسة الأجور

الفصل السادس: تحليل سياسة التكوين

الفصل السابع: تحليل سياسة تقييم الأداء

الفصل الثامن: تحليل سياسة تحسين ظروف وعلاقات العمل والإعلام والاتصال

تمهيد

بعدما تناولنا في الباب الأول المفاهيم الاستراتيجية المرتبطة بإدارة المؤسسة وخلصنا إلى أن أهم عوامل الربط فيما بينها وبين الإدارة الاستراتيجية للموارد للبشرية، تكمن في مجموع العناصر المشكلة لنظامها، والمعبر عنها بسياسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في كل من سياسة التشغيل؛ سياسة الأجور؛ سياسة التكوين؛ سياسة تقييم الأداء؛ سياسة تحسين ظروف وعلاقات العمل والإعلام والاتصال.

سنقوم من خلال هذا الباب بعرض جميع هذه السياسات قصد الوقوف على مختلف المبادئ والأسس التي تقوم عليها والأهداف التي تتوخاها، وعرض الأدوات والوسائل والتقنيات المرتبطة بكل منها، مع إبراز كيفية تكييفها طبقا لمقتضيات مختلف البدائل الاستراتيجية الشاملة من جهة، والبدائل الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

الفصل الرابع:
تحليل سياسة التشغيل

المبحث الأول: تحليل وتوصيف المناصب

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية

المبحث الثالث: استقطاب وانتقاء وتعيين الموارد البشرية

يعتبر التشغيل من أهم ميادين إدارة الموارد البشرية، باعتباره يمثل آلية تواجد هذه الموارد بالمؤسسة، ومن ثم وجود إدارة تسهر على تسييرهم. فإدارة المؤسسة مطالبة بتحديد احتياجاتها من اليد العاملة وفقا للوضع الذي تعيشه، حيث تميل في مراحل النمو إلى توظيف عمال جدد، بينما تكون مجبرة على تقليص حجم عمالتها في المراحل الانكماشية.

وتشتمل سياسة التشغيل على العناصر المتعلقة بتحليل وتوصيف المناصب، تخطيط الموارد البشرية واستقطاب، انتقاء وتعيين الموارد البشرية.

المبحث الأول: تحليل وتوصيف المناصب

تتمحور عملية تحليل وتوصيف المناصب حول تحديد الخصائص الإدارية، الفنية والفردية المرتبطة بكل منصب، بما يمكن من تحديد متطلبات كل منصب من مؤهلات ومهارات تصميمية (إدارية)، وإنسانية وفنية، وذلك في ضوء المهام الواجب تنفيذها بذلك المنصب. ويتأتى ذلك من خلال وصف منصب العمل أو الوظيفة، تحديد متطلباته ثم إجراء التقييم المالي لمنصب العمل، أي الجانب المتعلق بالأجور.

المطلب الأول: تشخيص المناصب وتحديد متطلباتها

يعتبر تشخيص المناصب وتحديد المهام المندرجة بها وطبيعة المتطلبات التي ينبغي توافرها فيمن يشغلها من العناصر الاساسية المتعلقة بصياغة سياسة التشغيل في المؤسسة.

1- مفهوم تشخيص المناصب

تتعقد عملية تشخيص مناصب العمل بالمؤسسات الكبيرة الحجم، نظرا لتعدد المهام وكثرة العاملين بها، مع تداخل جزئي ونسبي في مهامهم. ووصف الوظيفة أو منصب العمل عبارة عن نص كتابي يحدد من خلاله، طبيعة العمل وظروفه، والواجبات والمسؤوليات المرتبطة به، وكذا علاقاته بالمناصب الأخرى.[1]

ويمكن تعريف تحليل الوظائف على أنه عملية التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل مهامه على حده، وملاحظة وتسجيل كافة الحقائق والمعطيات التي توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة، والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها، ثم تفريغ هذه البيانات في كشوف تحليل الوظائف تمهيدا لوصفها.[2]

كما تعرف كذلك بأنها أسلوب علمي منظم يتضمن عملية تجميع وتوثيق المعطيات والمعلومات الخاصة بالوظائف.[3]

وتعرف بأنها " عملية جمع وتسجيل وتنظيم كافة المعلومات والبيانات عن الوظيفة، والمتمثلة في الواجبات والمهام والأنشطة التي تحتوي عليها، وكذلك إعداد متطلبات الوظيفة التي تحدد الشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة"[4]

نلاحظ من خلال هذه التعاريف ما يلي:

– من بين المصطلحات الشائعة الاستخدام والمرادفة لعملية تحليل الوظيفة نسجل: تشخيص الوظيفة، تحديد خصائص

---

[1] Peretti J.M, Op. Cit. P: 77.

[2] Schuler R., Randall H.S**, Personnel and Human Resource Management**, St. Paul: West Publishing, New York. USA ,1983, P:130.

[3] Werther W. Op. cit., P: 127.

[4] القحطاني محمد بن دليم ، **إدارة الموارد البشرية- *نحو منهج استراتيجي متكامل***، ط:II، العبيكان، السعودية 2008، ص:47.

الوظيفة، تحديد خصائص شاغل الوظيفة...الخ.

- إن عملية توصيف الوظيفة هي خطوة لاحقة لعملية تحليل الوظيفة، حيث أنها تعبير موجز للوظيفة.
- يعتمد في تحليل الوظائف على الحقائق والمعلومات الموضوعية التي يتم جمعها وليس على الآراء الذاتية.
- عملية تحليل الوظيفة عملية مرنة تتم في ضوء الظروف المحيطة بالمؤسسة. فالبيئة التكنولوجية مثلا لها دور كبير في تغيير المهام المندرجة بالمناصب.
- نلاحظ أن الحديث عن خصائص الوظيفة هو المنطلق الأساسي لتحديد متطلبات العمل الواجب توافرها في الفرد.

2- تحديد متطلبات المناصب

تتعلق هذه المتطلبات بتحديد الأهلية والمهارات والخبرة والخصائص النفسية اللازمة لشغل الوظيفة مثل القيادة، القدرة على اتخاذ القرارات والمبادرة، حب الاطلاع...الخ. ويمكننا تحديد هذه المتطلبات من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:[1]

أ- ما هي المهام الرئيسية والثانوية، البدنية والفكرية الواجب تنفيذها بالمنصب؟

ب- كيف يتم تنفيذ هذه المهام؟ أي ما هي السبل المستعملة والآليات- **البدنية:** وسائل، حركات، وتيرة، والنفسية **الذاتية:** تبصر، اتخاذ قرارات...الخ؟ وما هو الدعم والشروط والصلاحيات المقدمة من طرف المؤسسة . وما هي معايير المردودية المتعلقة بمنصب العمل؟

ج- ما هي الخصائص الحقيقية، وليست المثالية، المتوفرة بالعامل الذي يعمل حاليا بالمنصب؟

د- مع من يتعامل العامل بهذا المنصب؟ أي ما هي الاتصالات العادية الضرورية لتنفيذ المهام؟

من خلال هذه الأسئلة يمكننا تصنيف متطلبات المناصب في المحاور التالية:[2]

- **متطلبات الحالة المدنية:** السن، الجنسية، الجنس...الخ.
- **متطلبات بدنية:** الشكل، الصحة العامة، متطلبات صحية متعلقة بالحواس...الخ.
- **المعارف الضرورية:** مستوى التأهيل العام، مستوى الخبرة...الخ.
- **متطلبات فكرية:** ذاكرة، قوة ملاحظة، فهم، نقد، القدرة على الإبداع...الخ.
- **متطلبات شخصية:** نصنفها في:

  - **متطلبات مزاجية:** الحيوية، الانضباط، التكيّف.
  - **متطلبات الفعالية:** روح المبادرة، اليقظة، التحكم في الأعصاب...الخ.
  - **متطلبات اجتماعية:** العمل الجماعي، القيادة، الاتصال...الخ.
  - **متطلبات أخلاقية:** العدالة، الولاء، الإخلاص...الخ.
  - **التحفيز:** أي مدى استعداد الفرد لممارسة مهام منصب العمل.

[1] Werther, Op. Cit, P: 129.

[2] Chauchard J. L. , **Précis de Gestion du Personnel et des Ressources Humaines**, Editions: Organisation, Paris, France, 1987.P: 20.

من خلال ما سبق، نخلص إلى أن لعملية تحليل وتوصيف المناصب أهمية كبيرة جدا، تبرز من خلال مساهمتها في تخطيط الموارد البشرية، أي تحديد نوعية الموارد البشرية المطلوبة. وهذا في عملية انتقاء الأفراد الذين يتقدمون لطلب الوظيفة، ثم في توجيههم وتدريبهم وتقييم أدائهم ومن ثم تحفيزهم وترقيتهم.

المطلب الثاني: أساليب وطرق تحليل وتوصيف الوظيفة

نصنف أساليب وطرق تحليل وتوصيف المناصب المعتمدة من طرف إدارة مؤسسة، في إطار عملها على رصد ومتابعة المستجدات التي تطرأ عليها ثم مراجعة متطلباتها، في أربعة أنواع هي الاستقصاء أو الاستبيان، الملاحظة المباشرة، المقابلة الشخصية والمذكرات اليومية.[1]

1- **استبيان تحليل الوظيفة**

نوضح نموذج لاستبيان تحليل الوظيفة من خلال بالشكل (II – 9) أدناه.

الشكل(II – 9): نموذج استبيان لتحليل الوظيفة

مسمى الوظيفة: .....

الإدارة: ..... القسم : ..... موقع/مكان العمل .....

أولا: واجبات الوظيفة

ما هي الأعمال والواجبات التي تؤديها في وظيفتك؟:

أ- أعمال متكررة يوميا : .....

ب- أعمال دورية: .....

ج- أعمال عرضية : .....

ثانيا: الإشراف

هل هناك أعمالا تشرف عليها؟ في حالة الإيجاب وضحها واذكر عدد مرؤوسيك:

....

ما هو نوع الإشراف الذي تمارسه على مرؤوسيك؟:

إشراف عام يتضمن إصدار توجيهات وتعليمات ومراجعة نتائج فقط

نعم ... لا .... بنسبة ....

إشراف تفصيلي يتضمن مراجعة تفصيلية للعمل

نعم .... لا .... بنسبة ....

[1] الصيرفي محمد ، **هندرة الموارد البشرية**، ط:ا، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 189.

ثالثا: المسؤولية

*هل أنت مسؤول عن سجلات أو وثائق أو أوراق ذات قيمة؟ وضح ذلك

....

....

*هل أنت مسؤول ماليا عن اعتماد /صرف/حفظ مبالغ أو سلف مستديمة أو مؤقتة أو غيرها من المسؤوليات المالية:

....

....

رابعا: الاتصالات:

* هل طبيعة عملك تتطلب إجراء اتصالات مع الغير؟ وضح.

الجهات التي يتم الاتصال بها: الغرض من الاتصال: وسيلة الاتصال: دى تكرار الاتصال:
(دائم ، متقارب ، متباعد)

....

....

....

خامسا: المؤهلات والخبرة

أ – ما هي الدرجة العلمية اللازمة لشغل هذه الوظيفة

إعدادية .... ثانوية .... بكالوريوس .... مؤهل دراسي – من نوع خاص–:.....

ب – هل تعتقد أن وظيفتك تستلزم خبرة علمية معينة فيمن يشغلها ؟

نعم .... لا ....

في حالة الإيجاب وضح

نوع الخبرة المطلوبة: المدة اللازمة لاكتساب هذه الخبرة:

....

....

....

ج– هل تتطلب وظيفتك برامج تدريب معينة للالتحاق بالعمل:

نعم .... لا ....

عنوان البرنامج	مدة البرنامج	الجهة التي نظمت البرنامج
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

د- المجهود الجسماني والذهبي

هل هناك قدرات جسمانية أو ذهبية لازمة لشغل هذه الوظيفة؟

.....

.....

ما هي الآلات والمعدات المستخدمة بشكل منتظم، وما هو الوقت المستغرق في الأداء على هذه الآلات والمعدات.....

.....

هل هناك أي قدرات أخرى لازمة لشغل الوظيفة لم تذكر من قبل؟

.....

سادسا: ظروف العمل

أ – حدد عدد ساعات العمل لتي تعملها يوميا أو أسبوعيا

.....

ب – هل تعمل لأوقات إضافية؟ نعم .... لا ...

وهل تتقاضى عليها أجرا: .....

ج- ما هي الظروف التي تؤدي فيها عملك من حيث:

	جيدة	**عادية**	**سيئة**
الإضاءة			
التهوية			
درجة الحرارة			
الرطوبة			
الضوضاء			
أخرى			

د- ما هي اقتراحاتك للتغلب على صعوبات العمل؟

.....

هـ- هل تتعرض لأخطار أو أمراض أو إصابات معينة نتيجة أداء العمل:

.....

.....

و- بيانات شاغل الوظيفة:

الاسم: .....

سنوات العمل في الوظيفة الحالية: .....

المصدر : القحطاني محمد بن دليم ، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

نلاحظ من خلال هذا الاستبيان، أن أسئلته تتضمن جميع المحاور الأساسية المتعلقة بتحليل الوظائف المذكورة سابقا، حيث أُعيد صياغتها في شكل أسئلة تمكن من التقييم الجيد لمتطلبات هذه المناصب. كما نشير إلى ضرورة مراعاة بعض الاعتبارات في تصميم وصياغة الأسئلة، بحيث تكون واضحة وسهلة ومفهومة ومتسلسلة بشكل منطقي، تأخذ في الحسبان المستوى العلمي واللغة التي يفهمها المستقصي منه.

2- المقابلة الشخصية

يمكننا جمع البيانات حول الوظائف من خلال قيام أخصائي التحليل الوظيفي، بتنظيم مقابلات مع شاغلي الوظيفة ومع رئيسهم المباشر كذلك، حتى يتسنى له الوقوف على خصائص كل منصب وتحديد مسؤولياته وظروف العمل به، ومن ثم تحديد متطلباته.[1]

ومن أهم اعتبارات إجراء هذه المقابلات الشخصية نجد:[2]

- تأهيل الأفراد القائمين على إجراء هذه المقابلات؛
- البدء بمقدمة مختصرة حول موضوع المقابلة وأهدافها؛
- اختيار اللغة المناسبة لشاغل المنصب حتى تكون المقابلة واضحة؛
- إظهار الاهتمام بشاغل الوظيفة وبعمله؛
- اختيار التوقيت المناسب للمقابلة وتجنب إحساس شاغل المنصب بأنه محل تحقيق؛
- الحذر من جوانب التحيز الذاتية في حديث شاغل المنصب وكذا المشرف عليه.

[1] القحطاني محمد بن دليم ، نفس المرجع السابق، ص: 60

[2] السلمي علي، **إدارة الأفراد و الكفاية الإنتاجية**، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، مصر، 1981، ص: 69.

كما نشير إلى أن هذه الطريقة تمكننا من تفادي عيوب أسلوب الاستبيان، مثل قلة عدد الردود. إلا أنه يعاب عليها أنها تحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وعدد كبير من الباحثين...الخ.

3- الملاحظة الشخصية المباشرة

تعتمد هذه الطريقة على الرؤية المباشرة للعامل أثناء أداءه لعمله، وتدوين الملاحظات المختلفة حول هذا الأداء في استمارة مناسبة لذلك. وبالتالي فإن هذه الطريقة تحقق لنا واقعية البيانات، وترتيب مهام العمل. إلا أنه يعاب عليها شعور العامل الخاضع للملاحظة بأنه مراقب، وهذا ما يؤثر على سلوكه ومن ثم على النتائج. كما يصعب تطبيق هذا الأسلوب على الأعمال الإدارية على عكس الأعمال اليدوية.[1]

4- اليوميات أو المذكرات[2]

تعتبر اليوميات والمذكرات من الأساليب الحديثة، وتحتوي المذكرات على مجموعة من البنود أو العناوين الرئيسية والفرعية المتعلقة بتحليل العمل، أين يطلب من شاغل الوظيفة القيام بتسجيل الأعمال التي يقوم بها ضمن تلك العناوين على مدار فترة محددة أو ما يصطلح عليه بيوم عمل نموذجي. ويمكن هذا الأسلوب من تقليل الوقت والجهد المبذول في عملية تحليل المناصب، كما يعاب عليه تحيز شاغل المناصب كأن يبالغ في حجم المهام التي يقوم بها.

المطلب الثالث: إعداد كشوف الوظائف

يتطلب الإعداد النهائي لكشوف الوظائف القيام بتجميع البيانات الفعلية انطلاقا من الأساليب المذكورة، أين يتم استبعاد البعض منها نظرا لعدم صدق محتواها. وذلك حتى يتسنى القيام بالتحليل النهائي لمجموعة معينة من الوظائف من خلال تحديد:

- مقدار الجهد المطلوب إنجازه؛
- حجم المسؤوليات المترتبة على هذه الأعمال؛
- تحديد ظروف العمل؛
- تحديد متطلبات شغل المناصب من خبرات وتجارب سابقة.

وتتوج هذه المراحل بإعداد كل من كشف المنصب و توصيف المنصب

1- إعداد كشف تحليل المناصب

نبرز عناصر هذا الكشف من خلال النموذج أدناه.

3 القحطاني محمد بن دليم ، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

[2] القحطاني محمد بن دليم ، نفس المرجع السابق، ص: 62.

الشكل(II – 10): نموذج لكشف تحليل المناصب

كشف تحليل الوظيفة : .....

عناصر التحليل	البيان

1 –الجهد المطلوب:

أ– جسماني: .....

ب– ذهني: .....

2 – المسؤوليات:

أ– على أعمال مجموعة من العاملين:.....

ب – على الحوادث التي قد تصيب الغير: .....

ج– على الممتلكات: .....

د– عن تسطير سياسة الشركة: .....

3 – الأعباء المترتبة على ظروف العمل:

أ – جوالعمل وملائمته للصحة :.....

ب الأخطار المصاحبة للعمل: .....

ج– السفريات والانتقالات: .....

4 – الخبرات السابقة اللازمة لشغل المنصب:

أ **–** المؤهل الدراسي: .....

ب – معلومات حول أنشطة الشركة:.....

ج– المظهر: .....

د– معاملة الناس والبيع: .....

هـ– اللياقة البدنية: .....

المصدر: القحطاني محمد بن دليم، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

نلاحظ من خلال النموذج، أنه إسقاطا للعناصر الأربعة المذكورة أعلاه بشيء من التفصيل.

2– توصيف المناصب

يعتبر توصيف المناصب أعم وأشمل من تحليل المناصب، كما أنه عملية تتعلق بأربعة عناصر أو محاور رئيسية هي: الأعمال المطلوبة من المنصب، المسؤولية، الظروف المحيطة والمتطلبات الواجب توافرها بشاغلها. وهي نفس العناصر المذكورة بالخطوة السابقة (تحليل المنصب). ونبرز نموذج لذلك من خلال الشكل(II – 11) أدناه.

الشكل (II - 11): نموذج لوصف المنصب

كشف وصف المنصب

اسم الوظيفة: .....

القسم: ..... الإدارة: .....

مكان العمل: .....

أولا: الأعمال المطلوبة في المنصب:

أ- أعمال متكررة يوميا: .....

.....

.....

ب- أعمال دورية/موسمية:

.....

.....

ج- أعمال عرضية/غير منتظمة:

.....

.....

ثانيا: المسؤولية:

ا- عدد المرؤوسين: .....

ب-المسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة بحكم عمله:

.....

.....

ثالثا: الظروف المحيطة بالعمل:

أ- الآلات والأدوات المستخدمة:

.....

.....

ب-الظروف التي يؤدي فيها العمل:

.....

.....

ج- الأخطار التي يتعرض لها شاغل الوظيفة:

.....

.....

رابعا: الاشتراطات الواجب توافرها في شاغر الوظيفة:

أ- التعليم: .....

ب- المعلومات: .....

ج- اللغات: .....

د- الخبرة السابقة: .....

هـ- اللياقة البدنية: .....

المصدر: محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص:64.

من خلال ما سبق نستنتج أن عملية تحليل وتوصيف المناصب عملية جد مهمة، كونها من الأنظمة المحورية التي يعتمد عليها في إعداد سياسات أخرى، مثل التكوين وتحسين ظروف العمل والسلامة وتقييم أداء العمليات. إضافة إلى عملية تخطيط الموارد البشرية باعتبارها تمكننا من تحديد طبيعة اليد العاملة التي يقتضي العمل على جلبها.

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشريـــــة

تتمحور العملية الإدارية حول التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وينطوي التخطيط على عملية التنبؤ بالمستقبل، من خلال تحليل توجهات متغيرات وأحداث الماضي للوقوف على المشاكل والعراقيل التي قد تحد من تحقيق أهداف المؤسسة، وصياغة الحلول البديلة التي تمكن من ترشيد عملية استغلال مختلف موارد المؤسسة بما في ذلك مواردها البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

للتخطيط كوظيفة إدارية أولوية و أسبقية على الوظائف الإدارية الأخرى، ويتمحور تخطيط الموارد البشري حول التنبؤ الكمي و النوعي بالاحتياجات من اليد العمالة على اختلاف انواعها و مستوياتها الإدارية بمقابل المعروض و المتاح منها.

1- تعريف تخطيط الموارد البشرية

هو تلك العملية المنظمة والمستمرة الخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة، والقيام بكل ما يلزم نمو وتطور سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل.[1]

و يعرف تخطيط الموارد البشرية ذلك على أنه التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية، للقيام

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية-** ، جامعة قناة السويس مصر 2008، ص: 92.

بأعمال تناسب احتياجات المؤسسة وتحقق رضا العاملين.[1]

كما يعرف ايضا بأنه عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من العمالة، بالأعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة، وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك دراسة جميع السياسات والبرامج المتعلقة بالعمالة، بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.[2]

من خلال التعاريف المذكورة، نخلص إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية تدور حول التحديد الكمي والنوعي من العمالة، والذي يلزم المنظمة حتى تحقق أهدافها الاستراتيجية. أي في ضوء استراتيجيتها، وعليه فمن الممكن أن تقوم المنظمة في إطار هذه العملية بتحديد حجم ونوع الموارد البشرية الذي يقتضي التنازل عنه في حالات تدهور أنشطتها، أي في حالات الاستراتيجيات الانكماشية.

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية

تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:[3]

- تخطيط الموارد البشرية مطلب أساسي لإجراء عمليات التعيين والتدريب والتكوين والتطوير؛
- تمكن من اكتشاف العجز أو الفائض في المهارات المتوفرة بالمؤسسة، بما يمكن من تعديل برامج التعيينات وتبني شكل محدد من التطوير والتدريب؛
- من شأن التخطيط المساهمة في تحسين علاقة إدارة المؤسسة بالعمال من خلال القضاء على البطالة المقنعة وتحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة وصيانة الكفاءات؛
- غياب تخطيط الموارد البشرية قد يؤدي إلى توظيف عدد أكبر من الاحتياجات، ثم اللجوء بعد ذلك إلى الاستغناء عن البعض منها، وهذا يسيء إلى سمعة المؤسسة ويشوه علاقاتها مع المجتمع والسلطات العمومية أو الدولة؛
- تمكين المؤسسة من استيعاب التطورات التكنولوجية؛
- يمكن تخطيط الموارد البشرية من إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور ومن ثم تحديد الكتلة الأجرية بالمؤسسة؛
- يساهم تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني. من خلال تحديد التخصصات التي تعاني من عجز وذات الفائض ومن ثم توجيه سياسات التربية والتعليم والتكوين.

3- عوائق ومشاكل تخطيط الموارد البشرية

يمكن إبراز أهم معوقات عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:[4]

- عدم استجابة السياسة التعليمية للمتغيرات التكنولوجية في مجال التعليم والتكوين بالدول النامية، مما يحد من توافر العمالة المطلوبة والمهارات المطلوبة؛
- ضعف النظام الإحصائي والهيئات المشرفة عليه وعدم قدرتها على توفير المعلومات والبيانات حول العرض من الموارد البشرية في سوق العمل؛

---

[1] السالم سعيد مؤيد و صالح عادل حرموش، **إدارة الموارد البشرية** ، مطبعة الاقتصاد، العراق، 1991، ص:60.

[2] القحطاني محمد دليم ، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

[3] محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية -عرض و تحليل-**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص: 73.

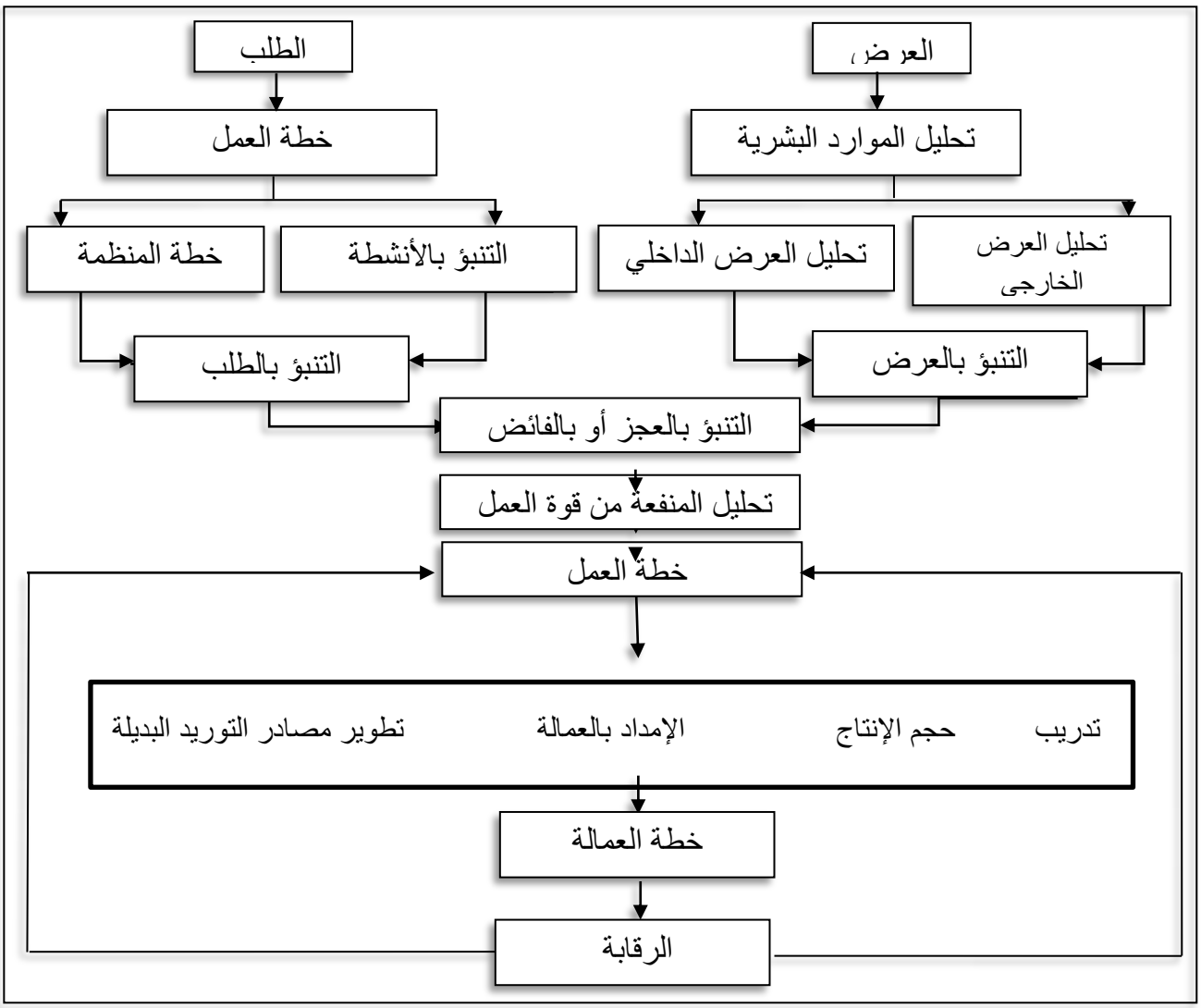
[4] القحطاني محمد بن دليم ، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

- عدم وضوح الإطار القانوني والتشريعي الذي يحكم عمليات التوظيف؛
- ضعف كفاءة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة ينعكس حتما على كفاءة تخطيط الموارد البشرية، وعلى كفاءة إدارة الموارد البشرية ككل؛
- تغيير القيّم والاتجاهات نحو العمل والاستقرار الوظيفي في الكثير من المجتمعات بدول العالم الثالث؛
- غزو الشركات متعددة الجنسيات لدول عديدة يزيد من قدرتها على جلب الكفاءات والمهارات نظرا لما تقدمه من مزايا، وهذا ما يؤثر على توازن توزيع العمالة بالكثير من الدول. حيث أدى ذلك إلى خلق جو من لا عدالة للأجور.

المطلب الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشريــة

يتم إجراء عملية تخطيط الموارد البشرية وفق مجموعة من الخطوات تتضمن التنبؤ بالطلب على هذه الموارد من طرف المؤسسة بمقابل المعروض منها داخليا، أي المتاح، و الخارجي على مستوى سوق العمل، ليتحدد تبعا لذلك حجم الفائض منها أو العجز الذي يقتضي العمل على معالجته من خلال استقطاب اليد العاملة. ونبرز تسلسل هذه الخطوات من خلال الشكل (II – 12) أدناه.

الشكل (II – 12): مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

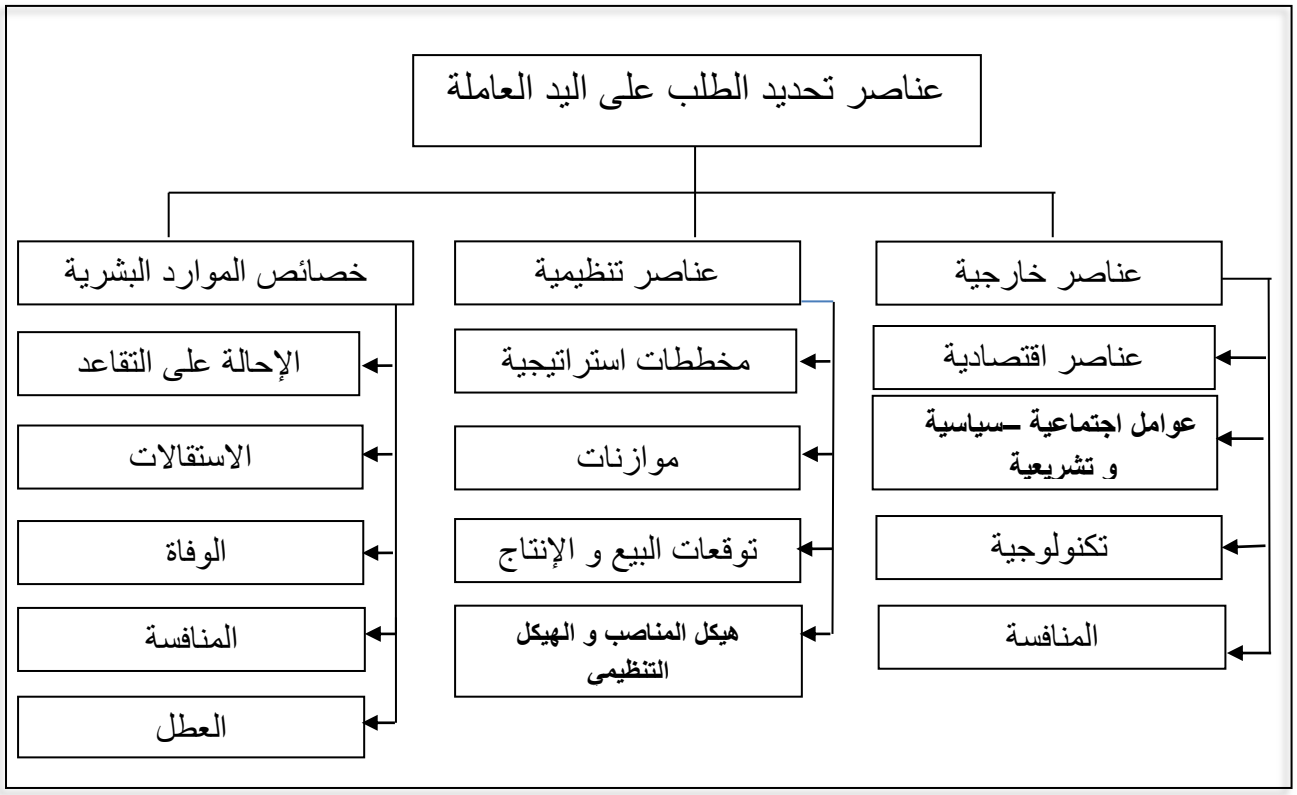
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن عملية تخطيط الموارد البشرية تتم وفق مراحل عديدة يتداخل بعضها مع وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية ودوائر المؤسسة ككل، لذا سنقتصر على شرح أهمها، و المتمثلة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، التنبؤ بعرض الموارد البشرية وتحديد العجز أو الفائض من الموارد البشرية.

1- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية[1]

تعتبر التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية عنصرا أساسيا في تخطيط الموارد البشرية، ويتعلق بتقدير احتياجات المؤسسة من العمالة كماً ونوعاً لفترة زمنية معينة مقبلة، وذلك وفقا لما تناولناه من خلال المطلب الأول "تحليل وتوصيف المناصب".

ويتأثر الطلب على الموارد البشرية بمجموعة من العناصر، البعض منها خارجي مرتبط بالبيئة الاقتصادية والتشريعية و السياسية كمستويات الأجور ومعدلات البطالة و القيود التشريعية المتعلقة باستخدام العمالة الوطنية، وبعضها تنظيمي، أي مرتبط بالمؤسسة كتوقعات الطلب على منتجاتها و تطور حجم مبيعاتها ومخططات الإنتاج المعتمدة فيها، وعناصر أخرى مرتبطة بخصائص الموارد البشرية كمعدلات المغادرة و الغيابات...الخ. حسب ما هو موضح في الشكل (II – 13) أدناه:

الشكل (II – 13): العناصر المؤثرة على الطلب على الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات أعلاه.

يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه، أن تخطيط الموارد البشرية، في خطوته المتعلقة بتقدير الطلب، يقتضي الوقوف على ثلاثة نقاط رئيسية هي:

[1] Werther. W., Op. Cit., P: 162.

- تحليل المناصب من أجل تحديد حجم ونوع العمل المطلوب إنجازه؛
- تحليل تأثير العوامل الخارجية عامة والتكنولوجية خاصة على خصائص ومتطلبات هذه المناصب ومن ثم تحديد طبيعة اليد العاملة المطلوبة؛
- تحليل العوامل التنظيمية داخل المؤسسة للوقوف على هيكل المناصب بها.

2- التنبؤ بعرض الموارد البشرية

يتم تحديد عرض الموارد البشرية على مستويين، المستوى الداخلي أي الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة، وعلى المستوى الخارجي، أي في سوق العمل.

ا- التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية

يرتكز التنبؤ بهذا العرض على فحص هيكل المناصب وهيكل أو بنية العمالة بالمؤسسة وتطورها خلال مدة زمنية معينة، وهذا ما يقتضي:[1]

- تحليل بنية العمالة من حيث الأعداد والعمر والأقدمية، المستوى التعليمي، الجنس، الحالة الاجتماعية والجماعات أو الفئات الوظيفية: عمال إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ...الخ؛
- تحليل معدلات دوران العمل واحتمال استمراره على نفس الوتيرة، وكذلك متى وأين – في مصلحة أو قسم– تنشأ الحاجة إلى نوع معين من الموارد البشرية وبكم معين.

ويمكننا تلخيص ذلك وفق الصيغة التالية:[2]

$$\text{ا} = (\text{ب} + \text{ج} + \text{د}) - (\text{ه} + \text{و})$$

حيث:

- عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة = ا
- عدد الأفراد المتاحين في الفترة = **ج**
- تعين الأفراد الجدد = **د**
- الإضافة التي تطرأ خلال تلك الفترة بسبب الترقية أو النقل إليها أو العودة إليها من استيداع أو إجازة أو بعثة = **د**
- النقص في الأعداد بسبب النقل أو الترقية من الوظيفة أو الإحالة على الاستيداع أو الذهاب في إجازة أو الاستقالة أو الإقالة = **هـ**
- عدد حالات التقاعد في الوظيفة = **و**

ب- التنبؤ بالعرض الخارجي

في الغالب لا يمكن تلبية الطلب على الموارد البشرية من خلال العرض الداخلي بالمؤسسة، خاصة وأن بعض المناصب تتطلب، لاعتبارات تكنولوجية خاصة، تأهيلا ومهارات غير متوفرة بالمؤسسة، وهذا ما يدفعها إلى اللجوء إلى

[1] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة التنظيم**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و الشر و التوزيع، لبنان، 1997، ص: 77.
[2] من صياغة الباحث، بناء على معلومات محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص:82.

العرض الخارجي من الموارد البشرية والتنبؤ باتجاهاته. وتزداد الحاجة إلى ذلك في حالة النمو المتسارع للمؤسسة. [1] ويتم ذلك من خلال تحليل مجموعة من العناصر مثل تحليل سوق العمالة، توجهات النمو الديموغرافي و تحليل اتجاهات الهجرة:[2]

- تحليل سوق العمالة

يرتكز سوق العمالة على تحديد معدلات البطالة واتجاهاتها المستقبلية. ونشير إلى ضرورة تحديد هذا المعدل بالنسبة لكل فئة من العمال: خريجي الجامعات والمعاهد، خريجي مراكز التكوين، المهندسين على اختلاف تخصصاتهم، المسيرين...الخ.

- توجهات النمو الديمغرافي

يبرز تأثير النمو الديموغرافي على المدى البعيد، إلا أن المؤسسات الضخمة أو الشركات العالمية ذات الأهداف الطويلة المدى تأخذ بهذه التوجهات الديموغرافية بشكل ملحوظ في إعدادها لمخططات إدارة الموارد البشرية.

- تحليل اتجاهات الهجرة

تشهد بعض الدول هجرة معتبرة للأدمغة والمهارات لاعتبارات اقتصادية وسياسية واجتماعية، ويبرز ذلك بوضوح باتجاه دول محددة مثل ألمانيا وفرنسا وبريطانيا وكندا والو. م. أ. وهو ما يزيد من المعروض من الموارد البشرية، خاصة وأن مثل هذه الدول تتبنى سياسات وطنية لجلب هذه الكفاءات من دول العالم الثالث، على عكس هذه الأخيرة (عجزا).

3- تحديد العجز أو الفائض من الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الشكل (II – 13) أعلاه، أن مقارنة المعروض من الموارد البشري والطلب عليها يمكننا من تحديد العجز أو الفائض فيها، وفي ضوء ذلك تتحدد البدائل المتاحة أمام المؤسسة في حالتي وفرة العمالة وندرة العمالة على التوالي:[3]

ا- البدائل المتاحة في حالة وفرة العمالة (فائض)

يمكن للمؤسسة أن تكون أمام فائض في العمالة بالنسبة لبعض المناصب التي يتميز سوق العمالة فيها بالندرة، وهذا ما يستدعي القيام بإعداد برامج تدريبية لتلك العمالة الزائدة، من أجل توجيهها نحو مناصب أخرى. أو المحافظة عليهم مع تحمل الأعباء. كما يمكننا تسجيل فائض بالنسبة لبعض المناصب التي يتميز سوق العمالة فيها بالوفرة، وعليه تكون المؤسسة أمام خيار القضاء على هذا الفائض، من خلال التنازل عليها وتدعيم عوامل التسرب من الوظائف.

ب- البدائل المتاحة في حالة ندرة العمال (عجز)

في حالة تسجيل عجز في العمالة، بالنسبة لبعض المناصب التي يتميز عرضها بالندرة تكون المؤسسة في مواجهة الخيارات التالية:

- تنشيط عمليات الاستقطاب؛

[1] السالم سعيد مؤيد ، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

[2] Werther W., Op. Cit., P: 179.

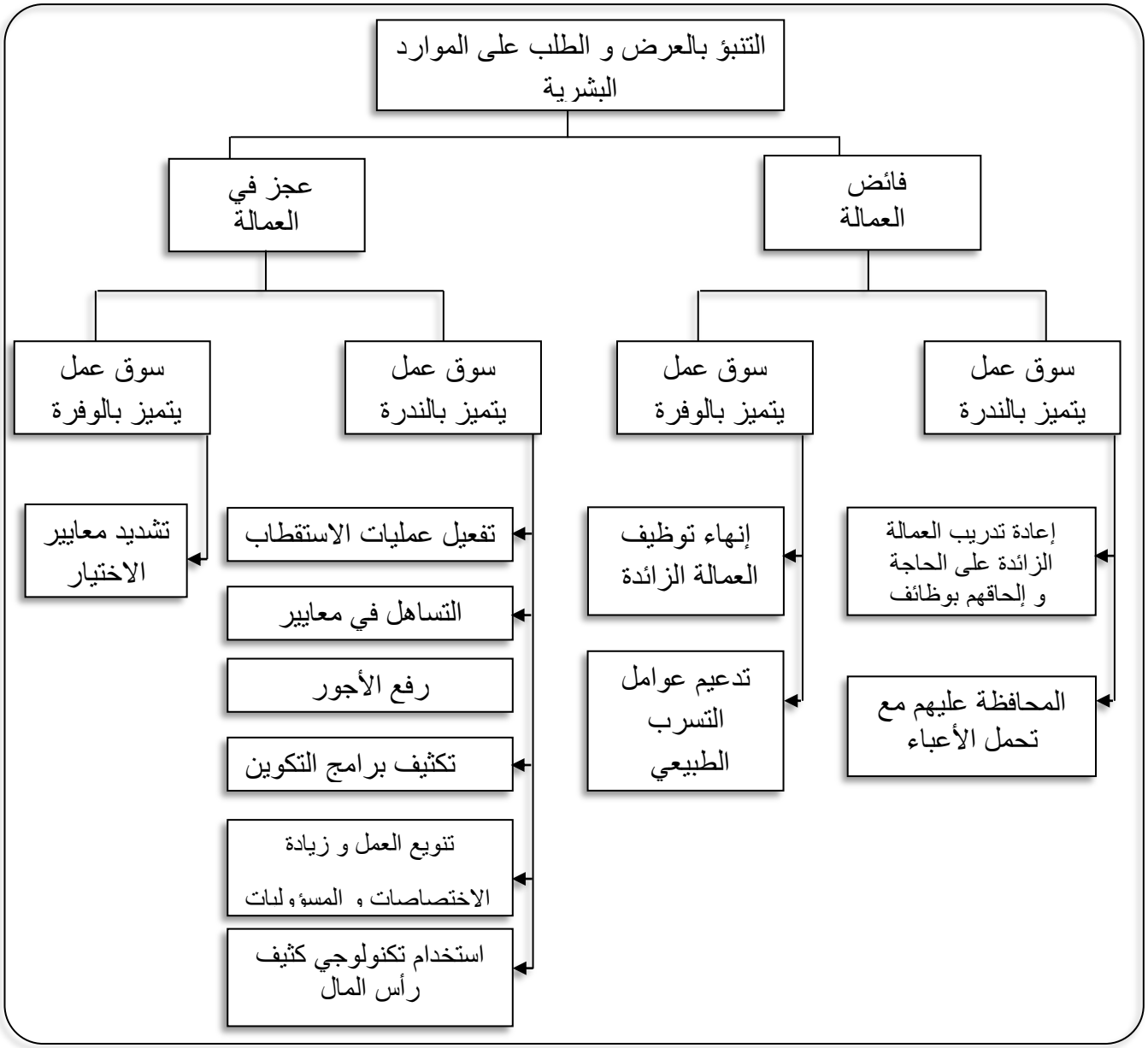
[3] القحطاني محمد بن دليم ، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

- التساهل في معايير الاختيار؛
- رفع مستوى الأجور والمرتبات؛
- تكثيف البرامج التكوينية؛
- تنويع المهام وزيادة الاختصاصات والمسؤوليات؛
- استخدام تقني كثيف رأس المال.

أما في الحالة العكسية، أي حالة وجود عجز في بعض المناصب التي يتميز عرض العمالة فيها بالوفرة فيقتضي عل المؤسسة التشديد في معايير الاختيار.

وبناء على ما سبق، يمكننا تلخيص وتوضيح الخيارات المتاحة حسب الشكل (II – 14) أدناه.

الشكل (II - 14): خيارات المؤسسة في حالتي العجز والفائض



المصدر :من إعداد الباحث بناء على المعلومات أعلاه.

من خلال الشكل أعلاه، نستخلص بأن المرحلة الموالية لتحديد العجز أو الفائض من الموارد البشرية، وهي مرحلة إعداد الخطة ثم تطبيقها، تتم في ضوء التوجيهات أو الخيارات المتاحة أمام المؤسسة طبقا للحالات المسجلة في الشكل.

المطلب الثالث: طرق التنبؤ بالعرض والطلب على الموارد البشرية

تتعدد طرق التنبؤ باحتياجات المؤسسة من اليد العاملة والمعروض منها. فنجد على سبيل المثال، طريقة اعتماد آراء الخبراء والإدارة وتوقعاتهم، تقنية دالفي " Delphi"، سلسلة ماركوف " Markov" وطريقة تحليل عبئ وقوة العمل...الخ.

1- طريقة تحليل كلفة وقوة العمل

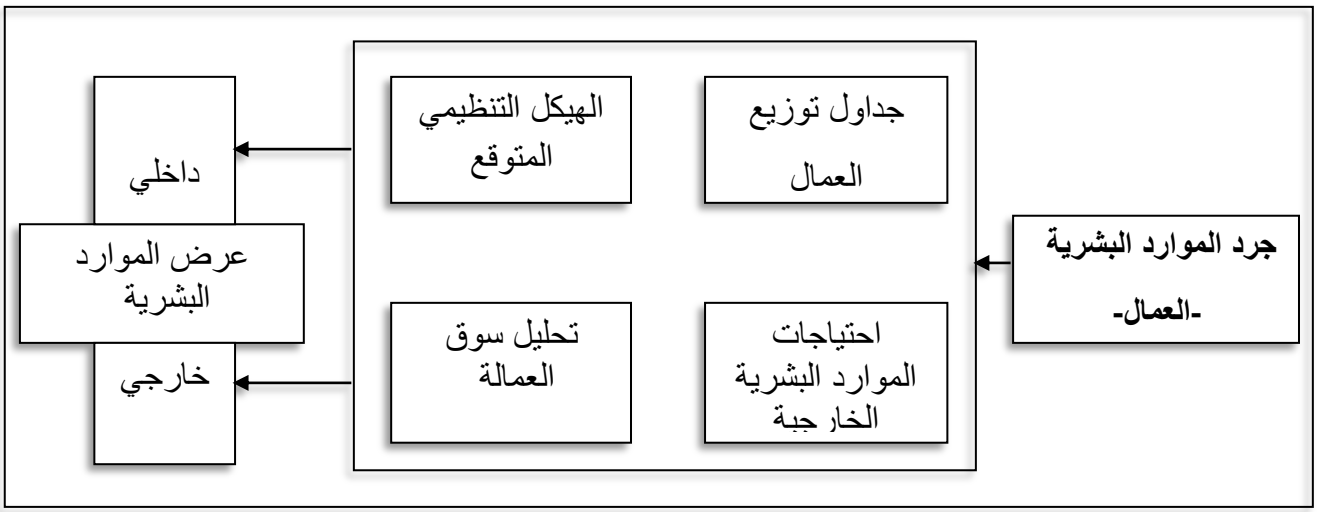
تعتمد هذه الطريقة على تحديد كمية المبيعات ومن ثم كمية الإنتاج المقابل لها، وبذلك تحديد العجز أو الفائض في كمية ونوعية العمل الإجمالية الواجب توفيرها لأداء مهام المؤسسة، بما يحقق المبيعات المسطرة. وتستدعي هذه الطريقة تحديد صيغة مرجعية تربط العلاقة بين العمل الهندسي والتقني والإداري. أي تحديد مقابل إنتاج وحدة واحدة مضافة من ساعات العمل الإداري والهندسي والفني. وهذا ما يمكن من تحديد العجز أو الفائض على جميع المستويات الإدارية " إدارة تنفيذية، تحكم، تأطير".[1]

2- طرق التنبؤ بالعرض من العمل

يمكننا التنبؤ بعرض العمل من خلال تقييم الحجم الكمي والنوعي الحالي من الموارد البشرية، كمرحلة أولى، ثم تحديد احتياجات المؤسسة " **عجز أو فائض**" تبعا للهيكل التنظيمي المصمم وفق استراتيجيتها. وتحليل سوق العمالة للوقوف على طبيعة وحجم العمالة المتوفرة بها.

ونلخص هذه المراحل في الشكل (II – 15) أدناه.

الشكل (II – 15): وتيرة تحديد عرض الموارد البشرية



Source: Werther W, Op. Cit., P:173.

[1] السلمي علي ، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

ا- جرد الموارد البشرية

تندرج هذه العملية ضمن تحديد عرض العمل الداخلي، وتتعلق بتحديد خصائص كل عامل من مهارات ومؤهلات. أي تحديد نوعية الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة.[1]

ب- جداول توزيع العاملين

توضح هذه الجداول حركات العمال بالمؤسسة من ترقية، أو تنزيل من الدرجة، أو تحويل أفقي...الخ، ومن ثم إعداد التوقعات المتعلقة بالمناصب التي يمكن أن تكون شاغرة. كما تعكس هذه الجداول إلى حد ما الهيكل التنظيمي المتوقع والحالي. [2]

ج- تحليل سوق العمالة

لا يتعلق الأمر بمعرفة معدل البطالة، بل يقتضي الأمر تحليله تبعا لمتطلبات أو احتياجات المؤسسة من اليد العاملة. كتحديد معدل البطالة بالنسبة لفئة المهندسين، أو المسيرين...الخ. وقد تعمل المؤسسة على جلب عمال ذوي كفاءة عالية يعملون لدى مؤسسات أخرى. [3]

كما أن معدل البطالة يتأثر بمعطيات اجتماعية أخرى يقتضي الوقوف عليها، مثل النمو والتقسيم الديمغرافي، توزيع السكان حسب الأعمار وحسب المناطق...الخ.

3- بعض اساليب التنبؤ بعرض الموارد البشرية

نشير إلى بعض أساليب و المتغيرات التي يقتضي أخذها بعين الاعتبار في التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية على النحو التالي:

- **معدل دوران العمل**

وهو نسبة خروج العاملين من قوة العمل بالمؤسسة خلال فترة زمنية معينة لأسباب التقاعد، أو التحويل والتسريح أو الطرد، أو العجز، أو الوفاة. على أن يتم تحديد هذا المعدل بالنسبة لكل فئة من فئات العمال وتحليل أسباب ترك العمل.

- **معدلات الأداء**

ويعتمد هذا الأسلوب على نفس طريقة تحليل عبء وقوة العمل التي تطرقنا لها سابقا.

- **سلسلة ماركوف "Markov"**

ترتكز هذه السلسلة على تقدير حجم ونوعية وبنية الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة، انطلاقا من الخبرات السابقة، بافتراض ثبات العوامل الأخرى التي تؤثر بشكل ملحوظ على معدلات التغير، مثل سياسات المؤسسة واستراتيجيتها الشاملة وبرامجها.[4]

---

[1] السلمي علي، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

[2] Weiss Dimitri et collaborateurs, **la Fonction Ressources Humaines**, Ed. Organisations, France, 1988, P: 179.

[3] Werther W, Op. Cit, P: 179.

[4] القحطاني محمد بن دليم ، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

وتعتمد هذه الطريقة على تقدير احتمال حدوث حركة من موقف أو حالة معينة في زمن معين إلى موقف أو حالة أخرى في زمن آخر لاحق. ويمكن لهذه الحركة أن تكون ضمن مجالات عديدة إلا أنها في موضوعنا قد تكون:

- المغادرة من المؤسسة لأي سبب (الاستقالة، التقاعد، الإصابة...الخ)؛
- الانتقال إلى وظيفة أخرى في نفس المسار المهني (النقل والترقية).

المبحث الثالث: استقطاب وانتقاء وتعيين الموارد البشرية

بعد تحديد الخصائص المتعلقة بجميع المناصب على مستوى المؤسسة، وفقا لما تناولناه في المبحث الأول، ثم تحديد حجم المعروض والمتاح بالنسبة لكل منها، اعتمادا على طرق واساليب التنبؤ التي ذكرناها. تأتي مرحلة العمل على جلب واستقطاب اليد العاملة والمفاضلة فيما بينها لاختيار الأنسب منها، ليتم تعيينها للعمل بالمؤسسة، تبعا لمدى التطابق فيما بينها، أي فيما بين خصائص اليد العاملة من جهة وخصائص المناصب من جهة أخرى.

المطلب الأول: استقطاب الموارد البشرية

الاستقطاب هو عبارة عن عملية يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل، وفق النوعية التي تحددها المنظمة. ومن أجل التقدم والعمل لديها عن رغبة واقتناع في ظل ما يظهر للقوى العاملة من نتائج.[1]

ويمكننا تحقيق ذلك من خلال الأساليب التالية: [2]

- مراكز التوظيف؛
- مستشارو البحث عن الموظفين التنفيذيين؛
- الزيارات للجامعات؛
- الخدمات المهنية والمدارس؛
- الإنترنيت؛
- الإعلان الداخلي والخارجي.

أما عن أهداف الاستقطاب فنوجزها فيما يلي:[3]

- العمل عل زيادة عدد المتقدمين للعمل بالمؤسسة إلى أقصى حد وبأقل تكلفة، لأن زيادة العدد يزيد من بدائل المفاضلة والاختيار أمام المؤسسة؛
- مساعدة المكلفين باختيار القوى العاملة، من خلال استبعاد الأفراد ذوي مؤهلات أقل من المواصفات المطلوبة.

---

[1] عبوي زيد منير ، **إدارة الموارد البشرية**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص: 218.

[2] عقيلي عمر وصفي ، **تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص:105.

[3] عقيلي عمر و صفي ، نفس المرجع السابق، ص: 123.

المطلب الثاني: الاختيار والتعيين

تتمثل عملية الاختيار في مطابقة متطلبات منصب العمل أو الوظيفة مع ما يمتلكه المترشح للعمل على مستوى المؤسسة، أو ما يمتلكه العامل داخل المؤسسة، في حالة التوظيف الداخلي.

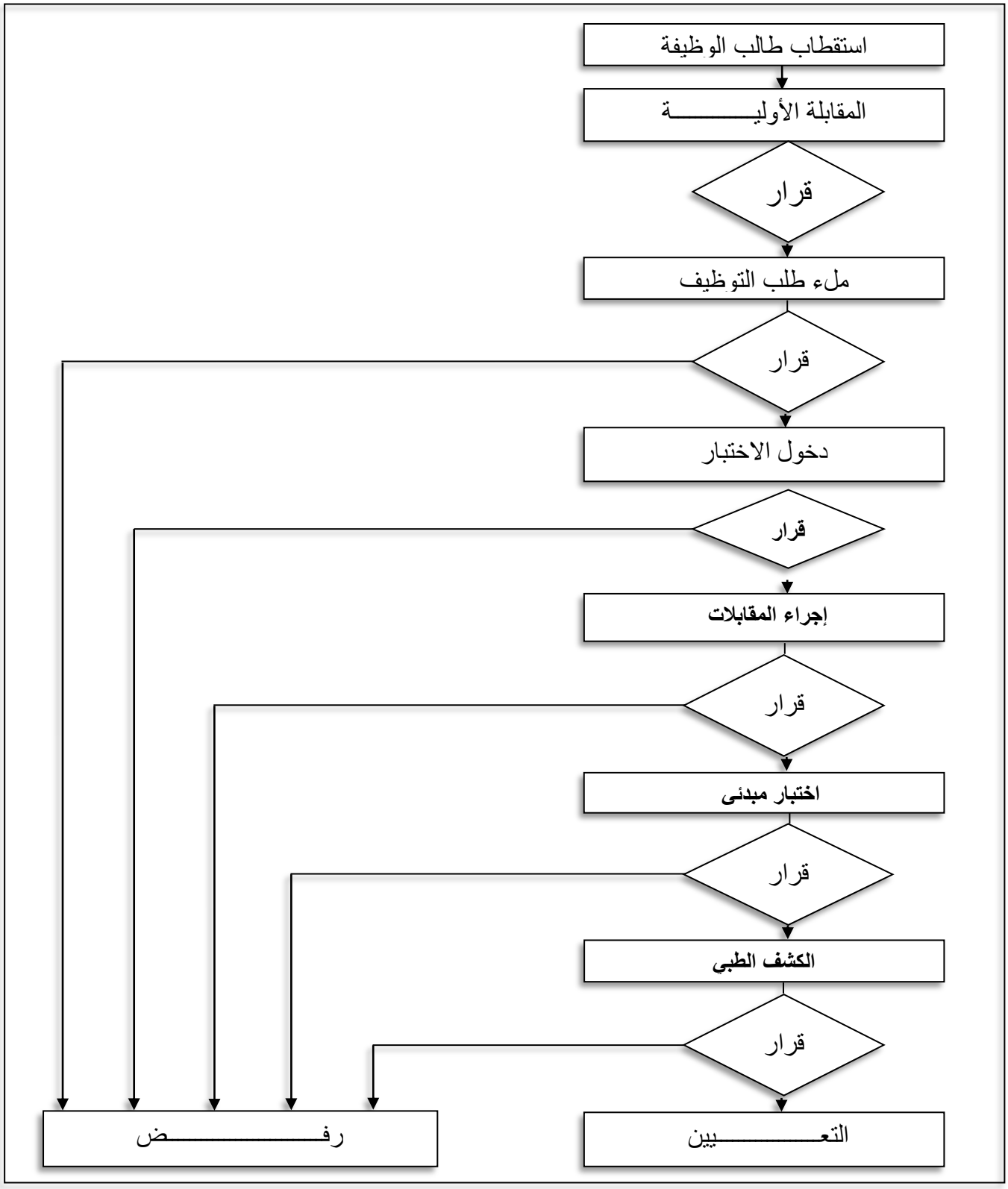
يتعلق كل من الانتقاء والتعيين:[1] بالعمل الذي يتم من خلاله انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظائف خالية. وذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم ويجري تحديدها من خلال متطلبات هذه المناصب.

إذا فالغاية من هذه العملية هي تمكين العامل من أداء مهام وظيفته بكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه من خلال الرفع من إنتاجيته بشكل عام.

ولتبسيط هذه العملية نوضحها من خلال الشكل (II – 16) أدناه.

[1] Chauchard J.L, Op. Cit, P: 16.

الشكل (II - 16): مراحل الاختيار



المصدر: الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره، ص: 268.

يوضح الشكل (II – 16) أعلاه، عملية تصفية طلبات العمل، بحيث ينتج عن كل مرحلة رفض البعض منها، إلى غاية الوصول إلى مرحلة الاختيار من خلال إجراء مقارنة أو مفاضلة بين مجموع الطلبات. كما يتضمن ذلك مرحلة

الاختبار، والذي يتعلق باختبارات الأداء، الذكاء، القدرات، الاختبارات الشخصية واختبارات الميول والرغبات...الخ، وهذا ما يعكس جميع المحاور الرئيسية لمتطلبات العمل.

ثم تخلص هذه الوتيرة إلى مرحلة تعيين المتقدم، على أن يبقى تحت الاختبار أو التربص أو التجريب لفترات متفاوتة تختلف باختلاف المناصب، ثم تعقبها عملية التثبيت أو الترسيم النهائي بالمنصب.

وفي حالة التوظيف الداخلي، فإن إدارة الموارد البشرية تمتلك ملفات العاملين بالمؤسسة، بحيث تمكن دراستها من القيام بعمليات التوجيه والتحويل الإداري والإجباري والترقيات، في ظل نتائج مراحل تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الثالث: تحليل سياسة التشغيل في ضوء استراتيجية المؤسسة

بناء على نتائج الباب الأول، أين صنفنا أهم الاستراتيجيات الشاملة بالمؤسسة، في استراتيجيات النمو، الاستقرار، الانكماش وإعادة الهيكلة. نحاول من خلال هذا المطلب إبراز أهم الآثار الناجمة عن تبني إحدى هذه الاستراتيجيات على سياسة التشغيل.

1- سياسة التشغيل في ضوء استراتيجيات النمو

إذا تبنت المؤسسة إحدى هذه الاستراتيجيات، فإننا نتوقع ارتفاع حاجتها لليد العاملة، وهذا ما يقتضي اللجوء إلى التوظيف الخارجي والداخلي على السواء.

ومن الإشكالات المطروحة أمام إدارة الموارد البشرية، أنه وفي ظل عولمة المنافسة وانخفاض دورة حياة المنتوج، نظرا لتسارع التكنولوجيا...الخ، بمقابل آثارها المباشرة على تحديد متطلبات المناصب، تقتضي الإجابة على التساؤلات التالية:[1]

- هل حاجة المؤسسة للموارد البشرية مؤقتة أو دائمة؟
- هل التوظيف المتوقع متعلق بمنصب عمل أو بمهمة محددة بدقة؟
- هل يمكن أن يتطور هذا التعيين انطلاقا من تطور احتياجات ومتطلبات المناصب المتوقعة؟
- هل يمكن تحديد مدة حياة منصب العمل؟

ونشير إلى أنه بالإمكان تبني إحدى هذه الاستراتيجيات مثل القيادة في التكاليف، دون اللجوء بشكل كبير، أو حتى عدم اللجوء نهائيا، إلى التوظيف خاصة الخارجي. باعتبار أن هدفها هو وضع حواجز أمام المنافسين المحتملين من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج الإجمالية للوحدة الواحدة، وخاصة التكلفة المتغيرة بما فيها تكاليف اليد العاملة من خلال التكوين، التدريب والتطوير والتخصص في الميدان الإنتاجي والتجاري والإداري...الخ. أي العمل على رفع إنتاجية العامل بالمؤسسة وزيادة كفاءته.

[1] عبوي زيد منير ، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

2- سياسة التشغيل في ضوء استراتيجيات الاستقرار

تعتبر استراتيجيات الاستقرار عموما استراتيجيات مؤقتة مفروضة على المؤسسة من طرف المحيط التنافسي، ويقتضي بعد انتهاء فترة معينة اتخاذ قرار بإعادة بعث النمو مرة أخرى، أو الانكماش. كما تتميز المؤسسة خلال هذه المرحلة بضعف درجة استقلاليتها في اتخاذ القرارات. لهذا، فإن التحدي الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية في ظل هذه الاستراتيجيات، يكمن في تركيز جهودها حول تكوين العمال الحاليين، وفتح مناصب عمل جديدة بما يمكن من إعادة بعث النمو مجددا. أما التوظيف الخارجي فيتميز في هذه الفترة بتعقيد مراحله، حيث تُشدد اختبارات الاختيار لجلب عمال أو مهارات معينة كفيلة بإعادة المؤسسة إلى سكة النمو، خاصة إذا كانت تعاني من قيود مالية.

3- سياسة التشغيل في ضوء استراتيجيات الانكماش

تصحب هذه الاستراتيجيات بالتنازل عن الاستثمارات أو بعض المنتجات أو خطوط الإنتاج، ومن المنطقي توقع فائض في العمالة ناتج عن ذلك، تعمل إدارة الموارد البشرية على التخلص منه من خلال تدعيم عوامل التسرب العادية وتسهيلها. إلا أن المؤسسة قد تلجأ، حتى وهي في هذه الحالات، إلى توظيف عمال ذوي كفاءة عالية وقدرات فردية مرتبطة بالاتصال من أجل إدارة الأزمة.

4- سياسة التشغيل في ضوء استراتيجيات إعادة الهيكلة

تتعلق هذه الاستراتيجيات بالاندماج، التفريع"Filialisation"، التحالفات الاستراتيجية والشراكة...الخ. وغالبا ما يصاحب تبنيها تغيير الإطار القانوني و التنظيمي للمؤسسة. وبصفة عامة، غالبا ما تتميز إعادة الهيكلة دائما بفقدان مناصب عمل بالمؤسسة، كما أنها ذات طابع استعجالي، وتقتضي السرعة في التنفيذ، من خلال تخفيض حجم التشكيلة و/أو إعادة توزيع المهام.

كما نشير إلى التأثير الكبير للجوانب الثقافية في هذه الاستراتيجيات وانعكاساتها على مشاركة العمال، وولاءهم للمؤسسة...الخ.

الفصل الخامس:
تحليل سياســة الأجــور

المبحث الأول: أهميــة وأهـداف سياســة الأجـــور

المبحث الثاني: تحليل نظـــــــام الأجـــــــــور

المبحث الثالث: إدارة الأجـــــــــــــــــور

سياسة الأجور من الوظائف الأساسية المعتمدة من طرف إدارة الموارد البشرية، في إطار عملها على تحقيق التأثير الإيجابي في مردود العاملين وتحفيزهم والرفع من أداءهم، وفي تحقيق رغباتهم كذلك. وذلك على اعتبار أنه يمكن تناول مفهوم الأجر من منظورين: " منظور اقتصادي يعتبر الأجر هو المقابل المقدم للعامل لقاء العمل الذي يقوم به".[1]

ومن منظور اجتماعي: " أين يتوسع مفهوم الأجور ليشمل الأجر المباشر المقدم من طرف المؤسسة، والأجر غير المباشر المحصل عليه عن طريق مداخيل أخرى (التأمينات، الأمراض، الأمومة...الخ).[2]

المبحث الأول: أهمية وأهداف سياسة الأجور

الأجر هو التعويض الذي يحصل عليه العمال بمقابل العمل الذي ينجزونه و الجهد الذي يقدمونه للمؤسسة، كما يستعمل مصطلح الراتب عند تعويضهم على أساس الوقت الذي يكونون فيه تحت تصرفها، ويتكون الأجر من مجموعة من العناصر كالأجر القاعدي، التعويضات، المنح والعلاوات والاقتطاعات...الخ، تتمحور سياسة الأجور حول تحديد عددها وقيمها ونسبها وفق اعتبارات خارجية، كالتضخم وأجور الشركات المنافسة، واعتبارات داخلية مرتبطة بكمية الإنتاج و حجم الأرباح وكثافة استعمال اليد العمالة ومردوديتها.

وتنبع أهمية سياسة الأجور من أهمية الأجر في حد ذاته، كونه محور اهتمام كل من العامل، لما يحقق به من خلاله من إشباع لحاجاته، والمؤسسة باعتباره مقابلا للعمل الذي تحقق به أهدافها وتجسد به الغاية من إنشائها، وللدولة كذلك، في إطار تسطير السياسة الاقتصادية ومواجهة التحديات الاجتماعية.

المطلب الأول: أهمية سياسة الأجور

مهما كانت وضعية المؤسسة فإن حاجتها لسياسة الأجور دائمة، وتزداد الحاجة إليها تبعا لدور اليد العاملة وأهميتها في الدورة الاقتصادية لنشاط المؤسسة (تموين– إنتاج– بيع)، حيث كلما كان العمل، ومن ثم الأجور، ذو معامل معتبر في عملية الإنتاج مقارنة بالعوامل الأخرى، كانت الأجور أهم عامل تحفيزي يمكن اعتماده كأداة فعّالة في تحسين ورفع الإنتاجية.

أما بالنسبة للعامل فالأجر يمثل له انشغالا أساسيا، باعتباره مصدرا لتحقيق حاجياته ورغباته. اضافة إلى ذلك، فإن الدولة تتدخل في شأن الأجور بطرق قانونية عديدة مثل صناديق التأمين على الأمراض، التقاعد، والمنح العائلية، وضمان الحد الأدنى للأجر" الأجر القاعدي.[3]

وتبعا لذلك يكون الأجر انشغالا لأطراف ثلاثة:

---

[1] - Armand D. **Manuel de Gestion, Livre 6 :Gestion des Ressources Humaines**, Ed :Ellipses, France, 2000, P : 453.

[2] - Darbelet M, Laujine J. M., Op. Cit., P : 77.

[3] - Vatteville Eric, **Mesures des Ressources Humaines et Gestion de l'Entreprise**, Ed : Econonica, France, 1985, P: 93.

1- أهمية الأجر بالنسبة للعامل

ينظر لسياسة الأجور من منظور اجتماعي واقتصادي باعتبار الأجر مصدر استرزاق له ولأسرته.

2 – أهمية الأجر بالنسبة للدولة

تتناول سياسة الأجور من منظور ضمان العدالة الاجتماعية في توزيع الموارد على أفراد المجتمع. كما تمثل الأجور وعاءً للضريبة، ولها علاقة مباشرة بمستويات الأسعار. ومن ثم فالأجور محل اهتمام بالغ من طرف الدولة عند قيامها بتسطير السياسة الاقتصادية والاجتماعية.

3- أهمية الأجر بالنسبة للمؤسسة

في الغالب ما تنظر المؤسسة للأجور من منظور اقتصادي، أي من حيث أنها عبارة عن تكلفة، ومن حيث اعتمادها كأداة للرفع من كفاءتها الإنتاجية وتنافسيتها، بالموازاة مع تحقيق أهداف العامل (المنظور الاجتماعي) في ظل قوانين الدولة، فضلا عن كونها قوة شرائية تساهم في خلق طلب محتمل على منتجات المؤسسة.

وتزداد أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة كلما كانت تمثل جزءا معتبرا من تكلفة الإنتاج. إلا أن تكلفة العمل هذه (الأجور) تختلف من مؤسسة لأخرى، حسب اختلاف أنشطتها ومدى التركيز والاعتماد على الموارد البشرية في عملية التشغيل.

فمثلا في صناعة تكرير البترول لا تتعدى هذه النسبة 6% من تكلفة الإنتاج، أما في الصناعات النسيجية فتقارب نسبة 55 % من التكلفة. وعلى ذلك فإن تقرير زيادة في أجور العاملين بنسبة 5%، في الحالة الأولى (الصناعات البترولية) ، سيكون تأثيرها ضئيلا على أسعار المنتجات البترولية، على عكس المنتوجات النسيجية. وهذا ما يبرر أهم أسباب التباين والاختلاف المسجل في سياسات الأجور المعتمدة في المؤسسات.[1]

المطلب الثاني: أهداف سياسة الأجور

تختلف أهداف سياسة الأجور باختلاف أهداف المؤسسات واستراتيجيتها الشاملة والوظيفية. وتبرز أهم هذه الأهداف في العمل على جلب العمال المؤهلين، و المحافظة على العمال الحاليين، تحقيق العدالة الأجرية، تشجيع السلوكات المستحبة و متابعة التكاليف.[2]

1- دور سياسة الأجور في جلب أفراد مؤهلين وأكفاء

يتم جلب هذه الفئة من العمال من خلال تقديم مستويات مرتفعة من الأجور، وتكون المؤسسة في حاجة لهؤلاء الأفراد من أجل رفع تنافسيتها عن طريق تدعيم الإبداع، خاصة إذا كانت المؤسسة تنشط في قطاع نشاط علمي أو تكنولوجي أوفني حيوي. كما نلاحظ تبني هذه السياسة على المستوى الدولي من طرف شركات الدول المتقدمة في عملها على جلب واستقطاب الكفاءات والعلماء والخبراء من دول أخرى.

[1] محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 212.

[2] بربر كامل، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

2- دور سياسة الأجور في المحافظة على العمال الحاليّن

في حالة ما إذا كانت الأجور المقدمة من طرف المؤسسة غير مشجعة، فإن عمالها، خاصة الأكفاء سيلجئون إلى مغادرتها، ولتجنب ذلك يقتضي على المؤسسة ضمان أجور متقاربة مع الأجور المقدمة من طرف مؤسسات نفس القطاع. وتقوم الكثير من المؤسسات بالتركيز على فئة معينة من العمال تضمن ولائهم للمؤسسة من خلال تقليل حساسيتهم نحو الأجور باعتماد مزايا اجتماعية عديدة كالنقل و الإسكان و الخدمات الصحية.[1]

3- دور سياسة الأجور في ضمان العدالة الداخلية والخارجية

تتعلق العدالة الداخلية بعدالة الأجور بين العمال داخل المؤسسة، وتتعلق العدالة الخارجية بعدالتها مقارنة بأجور العمال بالمؤسسات الأخرى عموما وبمؤسسات التي تنشط في نفس قطاعها على الخصوص.

ا- دور سياسة الأجور في تحقيق العدالة الداخلية

يُراعى في الأجر المقدم للعامل بالمؤسسة أن يعكس قيمة العمل المقدم والجهود المبذولة من طرفه، بحيث تكون أجور الوظائف المتشابهة في المهام والجهود متقاربة.

ب- دور سياسة الأجور في تحقيق العدالة الخارجية

تتعلق العدالة الخارجية بكون الأجر المقدم للعامل بالمؤسسة مساويا أو مقاربا لما يحصل عليه عمال آخرون بمؤسسات أخرى، خاصة التي تمارس نفس النشاط.

4- دور سياسة الأجور في تشجيع السلوكات المستحبة

لتحقيق مكافئة السلوكات المستحبة يقتضي أن تتسم سياسة الأجور بالمرونة، بحيث تسمح بتقديم أو منح مكافآت مقابل السلوكات المرغوبة، مثل تحقيق عائد مرتفع من طرف العامل أو المبادرة وتقديم الاقتراحات أو غيرها من السلوكات الواجب تدعيمها.[2]

5- دور سياسة الأجور في مراقبة التكاليف

برنامج أو نظام الأجور العقلاني هو النظام الذي يسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكلفة اليد العاملة، والتحكم فيها وتجنب التأجير الزائد (تضخيم الأجور) وتجنب سوء التأجير كذلك.[3]

المبحث الثاني: تحليل نظام الأجـــور

تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام الأجور الكفيل أو الذي يتماشى مع تحقيق إحدى أو بعض الأهداف المذكورة أعلاه، والمندرجة ضمن استراتيجيتها الشاملة. وتتم صياغة هذا النظام وفق مجموعة من المراحل، بما يضمن استجابته لمجموعة من المتطلبات التقنية، الاقتصادية، الاجتماعية والقانونية والنفسية المرتبطة بالأجور.

[1] Werther W., Op. Cit., P : 352.

[2] Armand D., Op. Cit., P: 456.

[3] ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

المطلب الأول: تحديد الأجـــور بالمؤسسة

يخضع تحديد الأجور إلى جملة من العوامل الداخلية و الخارجية.

1- العوامل المحددة للأجور بالمؤسسة

تصنف العوامل المحددة للأجور في عوامل داخلية، وعوامل خارجية

ا- العوامل الداخلية المحددة للأجور بالمؤسسة

ترتبط هذه العوامل بطبيعة مناصب العمل وبطبيعة الموارد البشرية التي تشغلها، ويمكن الوقوف على ذلك من خلال تحليل تلك المناصب لمعرفة متطلباتها، ومن ثم المهارات ودرجة التأهيل الموافقة لها، والتي يجب أن يتمتع بها شاغل المنصب. اضافة إلى ذلك، يعتبر عامل إنتاجية الموارد البشرية، والمطالب النقابية وقوتها التفاوضية بشأن رفع الأجور من بين أهم العوامل الداخلية المحددة للأجور.[1]

ب- العوامل الخارجية المحددة لأجور بالمؤسسة

تتمثل هذه العوامل في سوق العمل، القوانين والتشريعات الحكومية، مستوى المعيشة والهيكل الاقتصادي للبلد أو المنطقة محل نشاط المؤسسة.

ويبرز تأثير هذه العوامل من منطلق أن المؤسسة تعمل (من منظور تقني) على منح أجور متقاربة لأنشطة مختلفة عموما، ونفس مستوى أجور مؤسسات قطاع نشاطها، وأجور المؤسسات المنافسة لها بالأخص. اضافة إلى ذلك، يمكن للدولة التدخل في تحديد الشروط العامة المتعلقة بمستويات الأجور، من خلال إصدار قوانين الأجر الأدنى وقوانين العمل المحددة لمدة العمل...الخ.

وينعكس عامل مستوى المعيشة ومعدل التضخم مباشرة على الأجور التي يتحصل عليها العمال، بحيث من المفترض تصحيح مستوى الأجور حتى يتسنى المحافظة على القدرة الشرائية.

أما الهيكل الاقتصادي للدولة، فيؤثر على الأجور انطلاقا من الضرائب المفروضة على قطاع نشاط المؤسسة، أوعن طريق الامتيازات والإعفاءات الممنوحة لهذا النشاط من طرف الدولة، مثال ذلك قطاع الصناعات التكنولوجية المتقدمة، الذي يحظى عموما بامتيازات عالية [2]

2- الإطار التشريعي لتحديد الأجور بالمؤسسة

تخضع حرية رفع أو تخفيض الأجور تبعا لاستراتيجية المؤسسة، إلى مجموعة من القواعد التقنية والتشريعية المتعلقة بضرورة الخضوع لأجر وطني أدنى مضمون دون فهرستها وفقه، تحديد أجر قاعدي تنظيمي، ضمان عدالة الأجور بين الجنسين، تحديد أجور الإطارات المسيرة مع إتاحة فرصة التفاوض بشأنها.[3]

---

[1] Sekiou Lakhdar **, Gestion du Personnel**, Ed : Organisation, France, 1986, P : 142.

[2] الخطيب محمد أحمد ، **إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة**، مكتبة عين الشمس، مصر، 2002، ص: 253.

[3] Peretti Jean-Marie**, Gestion des Ressources Humaines**, 8eme Edition, Vuibert Ed., France, 2003, P:124.

ا- ضرورة توافر بين مختلف الأنشطة الاقتصادية

يعتبر الأجر القاعدي من أهم القيود الحكومية المفروضة في ميدان الأجور، بحيث تقوم بتحديد أجر قاعدي وطني مضمون (Salaire Minimum National Garanti) « SMNG » ، وذلك بهدف ضمان المحافظة على القدرة الشرائية. ويتم تحديده بناء على مؤشر أسعار الاستهلاك الشهري وتماشيا مع الأوضاع الاقتصادية التي تمر بها الدولة. و يطبق على جميع المناطق وكل المؤسسات، ولكن ليس بالضرورة كل العمال، مثال ذلك العمال المتعاقدين مع المؤسسة بعقد تمهين.

ب- تحديد أجر قاعدي تنظيمي

يحدد الأجر التنظيمي تبعا للقوة التفاوضية للنقابات التي تدخل في تفاوض مع المؤسسة، والتي تفضي إلى التوقيع على الاتفاقية الجماعية، على اعتبار أن الأجر الأدنى المرتبط بالمناصب التنظيمية للمؤسسة، والتي تختلف أجور كل منها بدلالة درجة الكفاءة المرتبطة بها، وفي حالة كون هذا الأخيرة أقل من الأجر الوطني المضمون فإنها ترفع بشكل مباشر وآلي لتصبح مساوية له.

ج- ضمان عدالة الأجور بين الجنسين

تمنح المؤسسة نفس الأجر لنفس المنصب، سواء كان شاغله رجلا أو امرأة، إلا أنه يسجل إمكانية إحداث تغيرات طفيفة في ذلك، بناء على خصائص ذاتية متعلقة بقدرات كل فرد، وغالبا ما يحدد ذلك ضمن إعداد سياسة التشغيل.[1]

د- عدم إمكانية فهرسة الأجور استنادا إلى الأجر القاعدي الأدنى المضمون

لا يمكن للمؤسسة فهرسة وتصنيف أجور عمالها انطلاقا من الأجر الوطني المضمون، فيما يمكنها إجراء ذلك التصنيف وفق رقم أعمالها أو الفوائد والأرباح التي تحققها، باعتبارها مرجعا لشبكة الأجور.[2]

هـ- أجور المسيرين

ينتج بالضرورة عن تطبيق قواعد اقتصاد السوق الحرة، العمل على خلق سوق للمسيرين، بما يقتضي تحديد شبكة أجور خاصة بهم. كما تعمل مجمل الهيئات التنظيمية والتشريعية على تحديد أجور للمسيرين، لكنها تبقى قاصرة في مواجهة التمايز والاختلاف بين المؤهلات والقدرات التي يتميز بها هؤلاء المسيرين.[3]

و- ضرورة التفاوض بشأن الأجور

تمكن التطورات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة من استحداث مهن ومناصب جديدة، بمقابل اختفاء مهن أخرى. وهذا ما يبقي المجال دائما مفتوحا للتفاوض بشأن أجور هذه المهن الجديدة، على مستوى النشاط الاقتصادي وعلى مستوى المؤسسة مع مختلف التنظيمات النقابية، طالما أن هذه التطورات دائمة.[4]

---

[1] محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 254.

[2] Peretti J. M., Op. Cit, P : 285.

[3] Sekiou L. Op. Cit. P: 153.

[4] Peretti J.M., Op. Cit, P : 126.

3- أشكال أنظمة الأجور

يمكن لأنظمة الأجور أن تبنى على اعتبارات عديدة تتحدد وفقها أنواع هذه الأنظمة، وهي الأجر الثابت، الأجر المكيف، الأجر المرتبط بنتائج المؤسسة.[1]

ا- الأجر الثابت

يرتبط الأجر الثبت بتجسيد مبدأ "***لكل عمل محدد، أجر محدد***"

ب- الأجر المكيف: (Individualisé)

يتعلق الأجر المكيف بجعل جزء معتبر من الأجر الذي يتحصل عليه الفرد، مرتبطا بمدى مساهمته في رفع إنتاجية المؤسسة. وقد شهد هذا النوع من الأجور انتشارا واسعا في العشريات الأخيرة. رغم أن جذوره التاريخية تعود إلى بداية القرن العشرين، من خلال اعتماد الأجر بالقطعة من طرف **فريدريك تايلور**، كما تم اعتماد هذه الطريقة في ميدان المنسوجات من خلال العمل في البيوت مثلا.

ومع التطور الحالي في الميدان التكنولوجي والمعلوماتية والاتصال تعتمد الكثير من المؤسسات بالدول المتقدمة على مثل هذه الأنظمة من الأجور، بحيث تمنح الشبكات المعلوماتية إمكانية واسعة لإداء الكثير من المهام من طرف العامل حتى دون الخروج من بيته.

ج- الأجر المرتبط بنتائج المؤسسة

إن الصيغة الأساسية التي تحكم الأجر المرتبط بنتائج المؤسسة هي اقتسام الأرباح المحققة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: مكونات الأجـــــر

الأجر عبارة عن المقابل المالي، المباشر وغير المباشر، الذي يحصل عليه العامل نتيجة مساهمته في الأداء، من خلال قيامه بأعمال معينة بالمؤسسة. وقد يكون هذا المقابل مباشرا من خلال المرتبات والحوافز والمشاركة في المكاسب أو الأرباح، وهوما يحصل عليه العامل في شكل مالي من صاحب العمل. وقد يكون هذا المقابل غير مباشر ويشمل المزايا والعوائد التي يحصل عليها العامل، مثل التأمين الصحي والاجتماعي والإجازات المدفوعة الأجر وجميع الخدمات الأخرى.[2]

انطلاقا من هذا التعريف، نلاحظ أن الأجر الذي يحصل عليه العامل يتكون من مجموعة من الأجزاء، تمثل مكونات الأجر الإجمالي الصافي الذي يحصل عليه خلال فترة زمنية محددة، أو لقاء عمل محدد معين يقوم به. وتتمثل هذه المكونات في الأجر النقدي و الاقتطاعات من الاجر.

[1] Armand D., Op. Cit, P: 454.

[2] محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 247.

1- الأجر النقدي

ينقسم الأجر النقدي إلى قسمين قسم ثابت، يمنح للعامل بشكل دوري منتظم، وقسم متغير ترتبط قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من طرف العامل. وهي من الأمور التي قد تتغير بطبيعة الحال من فترة إلى أخرى.[1]

ا- الجزء الثابت من الأجر

يمنح هذا الجزء على الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حسب نظام الأجور المعتمد بالمؤسسة، وحسب طبيعة العمل الذي يؤديه العامل. فمثلا العمال المؤقتين يقومون بأداء عمل مؤقت ثم تنتهي علاقتهم بالمؤسسة بعد ذلك، في الغالب تدفع لهم أجورهم يوميا أوفي نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمين ففي الغالب ما تدفع أجورهم عند نهاية كل شهر.

ويمنح هذا الجزء الثابت بشكل منتظم، ويحدد بناء على أيام العمل المتعلقة بكل وظيفة أو منصب، كما يسمى هذا الأجر بالأجر الأساسي. ورغم ذلك فإن هذا لا يعني بأن الأجر الثابت يظل ثابتا طوال مدة خدمة العامل بالمؤسسة، بل يتأثر بخبرة وأقدمية العامل وتزايد الاعباء الاجتماعية، ويعبر على هذه الزيادات بالعلاوات الدورية المتعددة مثل: علاوة الأقدمية؛ علاوة الساعات الإضافية؛ علاوة المنطقة؛ علاوة الخطر؛ علاوة الأضرار؛ علاوة العمل الخاص...الخ.

ب- الجزء المتغير من الأجر

إضافة إلى الأجر الثابت، تقوم المؤسسة بمنح علاوات تتمثل في التعويضات والحوافز والمكافآت.

- **التعويضات**

تمنح التعويضات للعامل الذي يقدم عملا إضافيا، أو للعامل الذي يلحقه أذى عند قيامه بعمله. والتعويضات المندرجة ضمن هذا وذاك عديدة منها تعويض العمل الإضافي؛ تعويض على العمل الليلي؛ تعويض على العمل التناوبي؛ تعويض مقابل تنفيذ أعمالا معينة خارج مكان العمل...الخ.[2]

- **الحوافز والمكافئات**

تتمثل الحوافز والمكافئات في مبالغ تقدم للعامل في شكل مكافأة من المؤسسة للعامل، مقابل مهاراته وخبراته، وكدافع أو حافز يمكن من حثه على زيادة جهوده. وترتبط هذه المكافآت بنوعية العمل الذي يقوم به العامل وبحجمه. ومن أهم هذه المكافآت نجد مكافأة المردودية الفردية؛ مكافآت مرتبطة ببعض المناسبات؛ مكافأة المردودية الجماعية...الخ.

2- اقتطاعات من الأجر

يتم اقتطاع قسط معين من أجر العامل ليوجه كأقساط للتأمينات الاجتماعية، إضافة إلى الاقتطاعات الناجمة عن غياب العمال وتعرضهم لعقوبات. وأهم هذه الاقتطاعات نذكر التأمين الاجتماعي؛ التقاعد المسبق؛ التقاعد؛

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 360.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص: 362.

الأمراض وحوادث العمل والوفاة؛ التأمين على البطالة؛ تمويل السكن؛ التأمين على وفاة الزوج؛ المخصصات العائلية؛ الرسوم والضرائب على الأجر الاجتماعي؛ الغيابات والعقوبات التأديبية...الخ.[1]

وخلاصة لما سبق فإن أجر العامل يحدد وفق الصيغة التالية:

الأجر الصافي للعمال= الأجر الأساسي + المكافآت والتعويضات والمنح والعلاوات ـ الاقتطاعات والضرائب على الأجر

المطلب الثالث: سلم الأجـــــور

يعتمد بناء سلم الأجور بالمؤسسة على تخصيص أجر معين لكل منصب. وتختلف، تبعا لذلك، الأجور باختلاف متطلبات هذه المناصب من مؤهلات وكفاءات وقدرات. وهذا ما يجعل سياسة الأجر ذات ارتباط وثيق بسياسة التشغيل عموما، وبجانبها المتعلق بتحليل وتوصيف المناصب على الأخص.

1- تقييم الوظائـف

يهدف تقييم الوظائف إلى الوقوف على جميع الخصائص المرتبطة بكل منصب عمل، وتحديد مؤهلات وقدرات كل عامل. وتتم عملية التقييم هذه بعدة طرق، سنقوم بإبراز أهمها، مع الاشارة إلى أن أهمها هي طريقة مقارنة العوامل باعتبارها الأكثر استعمالا ودقة ومرونة كما تعتبر مرجعية بالنسبة للطرق الأخرى.

ا- تقييم الوظائف اعتمادا على الطرق المرتكزة على المناصب

نصنف في هذا الشأن طريقتين رئيسيتين هما اعتماد شبكة الأجور و طريقة مقارنة العوامل.

- **طريقة شبكة الأجور**

يتم إعداد سلم الأجور بناء على شبكة الأجور، التي تم التفاوض في شأنها مع النقابة والتي تصبح سارية المفعول بموجب الاتفاقية الجماعية، وتنص هذه الشبكة على تصنيف مناصب العمل في مستويات رئيسية هي عمال تنفيذ، التحكم والإطارات، ويتفرع كل مستوى إلى فئات أخرى. ثم تقرن كل فئة من المناصب بمعامل محدد يمثل أجر معين، في الغالب يكون هو محور المفاوضات بين النقابة والمؤسسة.[2] فإذا كان هذا المعامل هو385 وكان أجر المعامل الواحد (ساعة عمل مثلا) هو 100 **وحدة نقدية**، يكون الأجر الموافق لهذا المنصب هو **38.500 وحدة نقدية**.

- **طريقة مقارنة العوامل**

تعتمد طريقة مقارنة العوامل في مرحلتها الأولى، على تحديد أهم العوامل المشتركة بين الوظائف حتى نتمكن من مقارنة مدى ضرورتها وأهميتها، ودرجة توافرها بجميع المناصب. وتمثل أهم هذه العوامل في المسؤولية؛ المهارات؛ الجهود الذهنية؛ الجهود العضلية؛ ظروف العمل...الخ.[3]

---

[1] Weiss D. Op. Cit., P : 631.

[2] الهيتي خالد عبد الرحيم ، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص: 134.

[3] السلمي علي، مرجع سبق ذكره، ص: 191.

المرحلة الثانية: تحديد الوظائف الرئيسية بالمؤسسة، وهي عموما الوظائف الموجودة بصفة مستمرة ودائمة في المؤسسة.

المرحلة الثالثة: تخصيص أجر ساعي لكل عامل من عوامل المقارنة بالنسبة لكل الوظائف.

المرحلة الرابعة: تبويب البيانات المحصل عليها في جدول حسب ما هو موضح في المثال أدناه.

المرحلة الخامسة: تمكننا الوظائف الرئيسية، حسبما هو موضح في الجدول (II – 13) أدناه على سبيل المثال، من قياس أجر الوظائف الثانوية الأخرى. وذلك من خلال إيجاد علاقة فيما بينها (وظيفة رئيسية– وظيفة ثانوية) استناد إلى مدى توافر عوامل المقارنة المتعلقة بكل منصب.

الجدول (II - 13): مثال نموذجي لتقييم المناصب حسب عوامل المقارنة (وحدة نقدية/ساعة)

عوامل المقارنـــة	الوظائـــــف الرئيسيـــــة				
	عامل على الآلة	سائق عربة	سكرتيرة	حراسة	مساعد غير دائم
المسؤولية	2.20	1.80	1.20	0.40	0,20
المهارات	4.00	1.50	1.60	0.60	0,40
الجهود الذهنية	2.00	0.80	1.30	0.30	0,60
الجهود العضلية	2.00	1.10	0.70	1.70	1,00
ظروف العمل	0.70	0.60	0.60	1.70	0,50
المجموع (ون/الساعة)	**10,90**	**5,80**	**5,40**	**4,70**	**2,70**

Source : Werther W., Op. Cit., P: 395.

من خلال الجدول (**II** - 13) أعلاه، يمكن أولا، تصنيف المناصب الثانوية من حيث العوامل المذكورة، فمثلا مسؤولية مدير ورشة التصنيع أكبر من مسؤولية العامل على الآلة، أي أكبر من 2,20 بينما جهوده العضلية أقل منه أي أقل من 2,00. وكذا الأمر بالنسبة لمدير حظيرة السيارات فمسؤولياته أكبر من مسؤوليات السائق، أما ظروف عمله فتكون أفضل من ظروف عمل السائق، أي أقل من 0,60 . وهكذا دواليك بالنسبة للمناصب الأخرى.

ب– تقييم الوظائف اعتمادا على الطرق المرتبطة بالأفراد

فحوى هذه الطرق هوأن نفس المنصب، عندما يشغله عامل معين بمؤهلات وكفاءات معينة يكون له أجر معين، وإذا ما شغله عامل أخر بمؤهلات وكفاءات أفضل أو أعلى فإنه سيحصل على أجر أعلى من الأول، والعكس صحيح.

وهذا ما يندرج ضمن التوجهات المعاصرة الداعية إلى تأجير المؤهلات والقدرات. ويظهر ذلك جليا بالمؤسسات التي تعمل على تدويل أنشطتها بهدف الاستفادة من الأجور المنخفضة في كثير من دول العالم الثالث،

حيث نلاحظ أن المهام التي يقوم بها شاغل المنصب في دولة متقدمة هي نفسها في دولة من دول العالم الثالث، إلا أن الاختلاف في الأجر يعد معتبرا، بل ويعد محددا لتنافسية المؤسسة فالكثير من المؤسسات تقوم ببناء استراتيجيتها انطلاقا من هذا المتغير، على اعتبار أنه أداة مهمة في عملية الرفع الاستراتيجي.[1]

ونبرز أهم الاختلافات بين الطرق المذكورة من خلال جدول المقارنة (II –14) أدناه.

الجدول (II –14): مقارنة تأجير المهارات بتأجير المناصب

تأجير المهارات	تأجير المناصب
– مرتبط بالفرد	– مرتبط المنصب
– فهرس بالمهارات	– منصب محدد
– المهارات هي المعيار الوحيد	– المهارات هي إحدى المعايير
– الأجر بدلالة القدرة على التحكم في المهارة	– الأجر بدلالة شغل المنصب لمدة معينة
– الزيادة في الأجر بناء على التصديق على المهارات Validation	– الزيادة في الأجر بناء على الأقدمية
– في الغالب لا يتغير الأجر عند تغير المنصب	– إذا تغير المنصب يتغير الأجر بشكل آلي
– يدعم المرتبة الأفقية للعامل	– يدعم ويشجع الحركية العمودية
– حظوظ التقدم والتنمية كبيرة	– تسقيف سريع لحركة العامل
– سلم أجور عام	– سلم أجور مكيف مع خصائص المؤسسة

Source: Armand D. Op. Cit., P : 462.

2- تحليل الأجور

يتم تحليل الأجور على مستوى كل من المحيط والمؤسسة. فعلى مستوى المحيط تتم مقارنة أجور عمال المؤسسة مع المستويات الممنوحة بالمحيط عموما، وبالمحيط التنافسي خاصة. ويمكن الاطلاع على هذه المستويات لدى الهيئات الرسمية كالوزارات ومراكز التشغيل، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية الجارية والمتوقعة التي يمكن أن تؤثر على الأجر مثل معدل التضخم.

أما تحليل الأجور على مستوى المؤسسة فيتعلق بتحديد مستوى الأجر بالنسبة لكل وظيفة، وتحليل الكتلة الأجرية مقارنة برقم الأعمال وتطورها الزمني للوقوف على مدى فعاليتها ومواءمتها لاستراتيجية المؤسسة.[2]

[1] - Tremblay M**., Payer Pour les Compétences Validées** ***: Une nouvelle Logique de Rémunération et de Développement des Ressources Humaines***, Ed : Gestion, France, 1996, P : 32.

[2] - Weiss D., Op. Cit., P: 669.

المبحث الثالث: إدارة الأجـــور

تتمحور إدارة الأجور حول عملية الربط والتنسيق بين الأهداف الاستراتيجية والوظيفية للمؤسسة من جهة وسياسة الأجور من جهة أخرى، من خلال التحكم في العوامل المكونة لها وتوجيهها وفق الخيارت المتاحة.

المطلب الأول: تسيير الكتلة الأجرية

مهما اختلفت الطرق المعتمدة في إعداد سلم الأجور فإنها تفضي إلى تخصيص كتلة أجرية توزع على كافة العاملين خلال فترة زمنية محددة. وتمثل هذه الكتلة كلفة معينة تتحملها المؤسسة. لهذا يقتضي تحليل إلى أي مدى يمكن لهذه الكتلة التأثير بشكل إيجابي على فعالية وكفاءة العاملين، في حدود الحجم الذي يمكن للمؤسسة أن تتحمله والذي يُحدد وفق اعتبارات اقتصادية.

1- تعريف الكتلة الأجرية

تتحدد الكتلة الأجرية بمجموع المبالغ المخصصة لتحويلات الأجور الخامة، أي الأجور الصافية المحصلة من طرف العاملين، إضافة إلى الاقتطاعات الاجتماعية المفروضة خلال سنة معينة. كما أنها لا تأخذ في الحسبان الأعباء الاجتماعية الواجب دفعها من طرف المؤسسة كونها لا تقدم للعمال. مع الإشارة إلى اختلاف في وجهات النظر بالنسبة إلى هذه الأخيرة.[1]

ويمكن توضيح كيفية حساب هذه الكتلة الأجرية السنوية المقدمة للعامل الواحد من خلال المثال التالي:

- الأجر الشهري الصافي= 2.000 وحدة نقدية (ون) (على افتراض ثباته خلال السنة قيد الحساب).
- الاقتطاعات الشهرية (20%) = 400 ون
- الأجر الخام الشهري= 2.400 ون
- الكتلة الأجرية=2.400 X 12 (شهر)= 28.800 ون

2- عوامل تطور الكتلة الأجرية

يتحكم في انخفاض أو ارتفاع حجم الكتلة الأجرية خمسة (5) عوامل أساسية:[2]

- الارتفاع أو الانخفاض الكلي في تشكيلة المؤسسة؛
- زيادات في الأجور الفردية ضمن تطور منصب العمل؛
- التحول في مناصب العمل في إطار الترقية؛
- تأثير الأقدمية، وغيابات العمال والعقوبات التأديبية؛
- ارتفاع الاقتطاعات الاجتماعية...الخ.

[1] Armand D. Op.Cit., P 463.

[2] Peretti J. M. Op. Cit., P 171.

3- أثار عطالة الكتلة الأجرية

تتسم الكتلة الأجرية بعطالة معتبرة تظهر أثارها في أشكال عديدة، تعمل إدارة الموارد البشرية على قياسها من أجل التحكم في تطور حجم الكتلة الأجرية، وتحليل تبعات ذلك على التوازن المالي للمؤسسة.

ونبرز هذه الآثار في أثر التحويل، أثر الناعورة، الأثر الهيكلي، أثر التشكيلة، أثر الزيادات الفردية، أثر الأقدمية وأثر التقنية.[1]

ا- أثر التحويل Effet de Report

يتعلق هذا الأثر بقياس تأثير الزيادات الحاصلة في الأجور خلال السنة (ن) على السنة (ن+1) مع الاحتفاظ بنفس حجم تشكيلة المؤسسة وعدم إقرار أي زيادة في السنة (ن+1). ومثال ذلك:

* أجر شهري خام: 1.250 ون

* تقرير رفع الأجر على مرحلتين خلال السنة ن:

- زيادة بـ 1,5% انطلاقا من 1 جوان.

- زيادة بـ 1% انطلاقا من 1 ديسمبر.

* الكتلة الأجرية للسنة (ن) = (**ك** ن)

* ك= [(1.250*5 أشهر) + (1.250 * 1,015) * 6 أشهر] + [(1.268,75 * 1,01)*1 شهر]

= 6.250 ون+ 7.612,5 + 1.281,43 = 5.143,93

* **ك** ن = **15.143,93 و ن**

* **ك** ن+1 = **1.281,43 * 12 = 15.377,16 و ن**

نلاحظ أنه رغم عدم إحداث أي زيادة في الأجور خلال السنة (ن+1)، إلا أن الكتلة الأجرية بها أكثر من الكتلة الأجرية للسنة **ن**، وهذا ما يعبر عن الزيادة الناجمة عن أثر تحويل السنة (ن) على السنة (ن+1).

⇦أثر التحويل **ك** ن على **ك** ن+1 = 233,23 ⇦ **نسبة أثر تحويل (ن) على (ن+1) = 1,54 %**

[1] - Armand D. Op.Cit., P 464.

ب- أثر الناعورة (الدوران أو التعويض) Effet de Noria

يقيس هذا الأثر التغير في الكتلة الأجرية الناجم عن تعويض العمال المسنين بعمال جدد. فإذا كان لهؤلاء العمال نفس مستوى تأهيل العمال المغادرين أو أقل، تكون المؤسسة أمام أثر ناعورة **إيجابي**. يظهر من خلال الانخفاض في حجم الكتلة الأجرية.

ولكن عند تعويض هؤلاء العمال المسنين المغادرين للمؤسسة بعمال جدد ولكن بتأهيل وكفاءة أكبر، وبالتالي بأجور أعلى، فهنا تكون المؤسسة أمام حالة أثر الناعورة **السلبي**.

ج- الأثر الهيكلي: Effet de Structure

يظهر الأثر الهيكلي عند تغير هيكل المؤهلات، فعند اقتناء آلة جديدة أكثر تطورا، سيقتضي تشغيلها تعويض عامل أقل أهلية بعامل آخر أكثر أهلية يتقاضى أجرا أعلى من الأول.

د- أثر التشكيلة :Effet d'Effectif

ويرتبط أثر التشكيلة بشكل مباشر بعدد العمال في المؤسسة، فإذا انخفض حجم التشكيلة انخفضت الكتلة الأجرية والعكس صحيح.

هـ- أثر الزيادات الفردية، الأقدمية والتقنية

- **الزيادات الفردية:** وهي كل زيادة في أجر العامل دون أي تغير موافق لها في طبيعة العمل أو في مؤهلات العامل.
- **الأقدمية:** يقيس أثر الأقدمية تأثير علاوة الأقدمية على الكتلة الأجرية.
- **التقنية:** يقيس أثر التقنية الزيادة في الكتلة الأجرية الناجمة عن تغير في حجم مؤهلات العامل.[1]

4- قياس تطور الكتلة الأجرية

يمكن أن تكون نسبة تطور الكتلة الأجرية هي نفسها نسبة تطور أجر العامل الواحد أو مجموعة من العمال، وهذا في حالة ما إذا لم نسجل أي تغير بالزيادة أو النقصان، أو أن نسجل تغيرا واحدا يمس السنة كلها. كما يمكن أن تختلف هاتين النسبتين وذلك بسبب تواريخ إجراء الزيادة في أجر العامل أو مجموعة العمال أو لأثار العطالة المذكورة.

والصيغة المعتمدة في قياس تطور الكتلة الأجرية هي على النحو التالي:

$$\text{نسبة تطور الكتلة الأجرية} = \left(\frac{\text{الكتلة الأجرية لمجموع العمال خلال السنة ن+1}}{\text{الكتلة الأجرية لمجموع العمال خلال السنة ن}} \right) \times 100$$

[1] Peretti J. M., Op. Cit., P : 171.

المطلب الثاني: خيارات سياسة الأجــور

تتمثل خيارات سياسة الأجور في البدائل المتاحة لإدارة المؤسسة، وعددها ستة خيارات أساسية يقتضي عليها التوليف فيما بينها على ضوء استراتيجيتها الشاملة.

1- مستوى الأجور بالنسبة للمحيط

يتحدد مستوى أجور العاملين في المؤسسة وفق مستوى أجور المحيط المهني، أي أجور مؤسسات قطاع النشاط، وكذا الأجور الجهوية حسب المناطق، حيث نلاحظ اختلاف مستويات الأجور بالمناطق النائية كالصحراء عن مستويات الأجور بالمدن بالنسبة لنفس قطاع النشاط.[1]

2- مستوى الأجور حسب الجداول الزمنية

تعمل المؤسسة على ضمان المحافظة على القدرة الشرائية لجميع العمال أو لصنف معين من العمال، تبعا لتطور الأوضاع الاقتصادية والتنافسية وتبعا لتطور المهارات والكفاءات الفردية لهؤلاء العمال.[2]

3- مستوى الأجور وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يخضع نظام الأجور إلى ضمان التوازن بين مختلف الوظائف بالمؤسسة، في ضوء أهمية ودور هذه الوظائف ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف واستراتيجية المؤسسة. فقد تقتضي هذه الأخيرة تشجيع ودعم مناصب معينة على حساب مناصب أخرى. اضافة إلى ضرورة تحقيق التوازن بين أجور العمال المحليين والعمال الأجانب، خاصة بالنسبة للمؤسسات متعددة الجنسيات. وذلك نظرا لتباين كفاءات ومؤهلات العمال من بلد إلى أخر. ويرجع ذلك لاختلاف الأنظمة التعليمية والمهنية واختلاف الأوضاع الاقتصادية فيما بينها.[3]

4- نظام الأجور وفق المزايا الاجتماعية

يتكون الأجر كما رأينا سابقا، من أجر مباشر وغير مباشر، من أجر قاعدي وملاحقه، أو من جزء من الأجر ثابت وجزء آخر متغير. لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على التوليف الجيد بين هذه الخيارات تبعا لأهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية.[4]

5- التحكم في الكتلة الأجرية وأعباء المستخدمين

ترتبط سياسة الأجور ارتباطا مباشر بسياسة التشغيل، والتي يمكن من خلالها توقع الأعباء والمصاريف التي تحكم ارتفاع أو انخفاض الكتلة الأجرية. كما ترتبط هذه الزيادة بالطرق المعتمدة في إعداد سلم الأجور، حيث أن الطرق المرتبطة بالأفراد يبرز فيها أثر التقنية والزيادات الفردية بشكل ملحوظ مقارنة بالطرق المرتبطة بالمناصب.[5]

---

1 Sekiou L. Op. Cit., P: 150.
2 Peretti J. M., Op. Cit., P: 180.
3 Peretti J. M., Ibid P: 181.
4 Werther W. Op. Cit., P: 448.
5 Werther W., Ibid., P 448.

6-أجور التأطير

اقترن ظهور أسواق المسيرين بتبني المؤسسات لسياسات جديدة في بناء نظام الأجور المتعلق بهم، وغالبا ما يتم ذلك بناء على النتائج المحققة من طرف المسير، يضاف إليها مكافآت مالية ومزايا اجتماعية عند تحقيق نتائج أعلى مما هو مسطر له، أو ضمان أجر معين للمسير وارتباط الزيادات الأخرى بالنتائج المحققة.[1]

وتعمل إدارة الموارد البشرية على التوليف بين هذه الخيارات الستة (6)، في إطار إعدادها لنظام أجور يحقق التوازن بين الأبعاد الثلاثة المتمثلة في التوازن المالي للمؤسسة؛ التنافسية الخارجية فيما يتعلق بسوق العمالة والعدالة الداخلية.[2]

المطلب الثالث: سياسة الأجور في ضوء استراتيجية المؤسسة

امام تعدد خيارات وطرق إعداد نظام وسياسة الأجور في المؤسسة ، تعمل هذه الأخيرة على تبني أحد هذه الخيارات أو المزج بين مجموعة منها في ضوء ما تمليه الاستراتيجية الشاملة، و استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة.

وتخضع سياسة الأجور بالنسبة للمؤسسة التي تنشط في إطار اقتصاد السوق الحرة إلى ضرورة " دمج المعايير الاقتصادية المتعلقة بالتكاليف الحدية والتنافسية والتكلفة الإجمالية والنتائج"[3]

1- سياسة الأجور في ضوء استراتيجيات النمو

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد توليفة من الخيارات المتاحة لسياسة الأجور في ضوء استراتيجية النمو التي تبنتها، وفي حدود تحقيق التوازن في الأبعاد الثلاثة.

ا- سياسة الأجور في ضوء استراتيجية القيادة في التكاليف

تركز المؤسسة في ضوء استراتيجية القيادة في التكاليف، بشكل معتبر على الخيار السادس: *التحكم في أعباء المستخدمين والكتلة الأجرية*، وذلك حتى تتمكن من متابعة مدى انخفاض تكلفة الإنتاج الوحدوية بدلالة الزيادة التراكمية في حجم الإنتاج، ومن ثم تحديد السقف الممكن لحجم الزيادة في الأجور. أو أن تتبني نظام الأجر بالقطعة أو الأجر المكيف حسبما تناولناه سابقا، وذلك في حدود ما يضمن لها بناء حواجز أمام دخول منافسيها المحتملين لمدة أطول. وفي حالة تبني هذه الاستراتيجية تنخفض درجة أهمية الخيار السادس "*أجور التأطير*".

أما بالنسبة للطريقة التي تبدو ملائمة في إعداد سلم الأجور، فهي الطرق المرتبطة بالمنصب. لاسيما الطريقة الأولى شبكة الأجور(التنقيط). لأن المؤسسات التي تتبني مثل هذه الاستراتيجية في الغالب ما تعمل في قطاع يتسم باتساع الاستهلاك (الطلب المتزايد) وفي الأسواق غير المشبعة، مثل المواد الغذائية، المواد التعليمية، الألبسة...الخ. وهذا ما يقابله ارتفاعا كبيرا في حجم تشكيلة هذه المؤسسات، وهو ما يصعب تبعا لذلك، تبني الطرق المرتبطة بالأفراد.

---

[1] Sekiou L., Op. Cit., P 153.
[2] Peretti J. M., Op. Cit., P 182.
[3] Chauchard J. L., Op. Cit., P: 40.

ب- سياسة الأجور في ضوء استراتيجية التوسع

في حالة استراتيجية التوسع، الأمامي أو الخلفي، فتبرز الحاجة لتبني الخيار الثالث: *الأجور وفق الهيكل التنظيمي*، لأن توسع المؤسسة في نشاطها سيؤدي حتما إلى إحداث تعديل جذري وملحوظ على مستوى هيكلها التنظيمي من جهة، كما يرافق ذلك زيادة في حجم تشكيلتها، وهذا ما ينعكس على الكتلة الأجرية من خلال تأثرها بعوامل العطالة، الأثر الهيكلي وأثر التشكيلة من جهة أخرى.

ج- سياسة الأجور في ضوء استراتيجية التنويع

تحتاج سياسة الأجور في ضوء استراتيجية التنويع إلى قدرات ومهارات جديدة تضمن هذا التنويع. وعليه يكون من المناسب اعتماد الطرق المرتبطة بالأفراد بدل الطرق المرتبطة بالمناصب، في إعداد سياسة الأجور. كما يتم تبني الخيار الرابع: *نظام الأجور وفق المزايا الاجتماعية*، مرفقا بالخيار الثالث: حسب *الهيكل التنظيمي*، لأن هذا التنويع سيؤدي إلى تغير في الهيكل التنظيمي وزيادة في حجم التشكيلة وفي حجم الاختلاف والتباين في الأنشطة والمهام ومن ثم في طبيعة المهارات والكفاءات.

د- في ضوء استراتيجيات الاندماج الاقتناء والشراكة

في حالة استراتيجيات الاندماج، الشراء والشراكة، تلجأ المؤسسة إلى التوليف بين مجموعة معتبرة من الخيارات والطرق التي تناسب هذه الاستراتيجيات التنموية، خاصة عندما تتم على مستوى دولي. كما تلجأ وفقها إلى اعتماد خيار: *أجور التأطير*، بالإضافة إلى الخيارات السابقة، وذلك لما تتميز به هذه الاستراتيجيات من الصعوبة والدقة، ومن ثم الحاجة الملحة إلى مدراء ومسيرين أكفاء يضمنون تحقيق هذا التحول الجذري في نشاط وهيكل وحجم المؤسسة.

هـ- سياسة الأجور في ضوء استراتيجية التركيز

بالنسبة لاستراتيجية التركيز يمكننا تسجيل حالتين:

- **الحالة الأولى: تركيز في المنتجات وتوسع جغرافي**

من الأفضل للمؤسسة في حالة التركيز في المنتجات مع التوسع الجغرافي، اعتماد الطرق المرتبطة بالمناصب في إعداد سلم الأجور واعتماد خيار: *مستوى الأجور* حسب *المحيط*، بما يضمن اختلاف أجور العمال باختلاف مناطق نشاطهم.

- **الحالة الثانية: التركيز في المنطقة الجغرافية والتنويع في المنتجات**

في حالة التركيز الجغرافي المرفق بالتنويع في المنتجات، من الأفضل للمؤسسة اعتماد الطرق المرتبطة بالأفراد حتى تضمن جلب عمال أكفاء قادرين على إبداع وابتكار منتجات جديدة تخدم نفس السوق الحالية (شريحة المستهلكين)، وبالتالي فإن أجور هؤلاء العمال ستكون عالية تبعا للخيار المقترح المتعلق بخيار: *المزايا الاجتماعية*.

2- سياسة الأجور في ضوء استراتيجيات الاستقرار

ترتكز سياسة الأجور في ضوء هذه استراتيجيات الاستقرار على تحقيق البعد الثالث: *التوازن المالي للمؤسسة*، وعلى محاولة المحافظة عليه بما يمكنها من مسايرة تقلبات المحيط لمدة زمنية معتبرة، تعمل خلالها على رصد المحيط بحثا عن فرص أخرى تحاول استغلالها للعمل على إعادة بعث النمو بها.

ولذلك تبرز ضرورة التركيز على الخيار الخامس المتعلق *بالتحكم في أعباء المستخدمين والكتلة الأجرية*، باعتبارها تمثل جزءا معتبرا من التكاليف الإجمالية للمؤسسة في كثير من الأنشطة الاقتصادية، حسبما تناولناه سابقا.

كما يمكنها التركيز أو التوليف مع خيار: *مستوى الأجور حسب الجداول الزمنية*، ولكن بالنسبة لفئة معينة من العمال فقط، يكون دورها مهما في نشاط المؤسسة، خاصة في مرحلة ما بعد إعادة بعث نشاطها، وذلك حتى تحافظ على هذه الفئة (صيانة المواد البشرية).

وعليه فإنها تعمل على تبني الطرق المرتبطة بالأفراد بالنسبة لهذه الفئة، بينما تعتمد على الطرق المرتبطة بالمناصب في إعداد سلم الأجور بالنسبة لباقي العمال.

3- سياسة الأجور في ضوء الاستراتيجيات الانكماشية

من أهم مميزات هذه الاستراتيجيات الانكماشية الاختلال الكلي للتوازن في أبعاده الثلاثة، ويبقى رغم ذلك التمسك بالمحافظة أو استرجاع التوازن المالي للمؤسسة هدفا رئيسيا. حيث تعمل المؤسسة، من أجل تحقيق ذلك، على التنازل على جميع الأعباء والتكاليف الإضافية الناجمة عن تقليص حجم نشاطها وهذا ما يتبعه التنازل على عدد معتبر من العمال (تقليص حجم العمالة).

ا- سياسة الأجور في ضوء استراتيجية التحول

يتم اعتماد هذه الاستراتيجية على مرحلتين:

- **مرحلة الانكماش:** الذي يرافقه تخفيض عدد معتبر من العمال.
- **مرحلة الدعم والاستقرار:** محاولة تثبيت المؤسسة في وضعها الجديد، ثم البحث عن إمكانية إعادة البناء كفرصة أخيرة.

وعلى هذا الأساس، نرى أنه من الأفضل التوليف بين مجموعة من الخيارات، يتمثل الأول في خيار: *التحكم في أعباء المستخدمين والكتلة الأجرية*، يرافقه العمل بالطرق المرتبطة بالمناصب في إعداد سلم الأجور من جهة، وتبني خيار: الأجور حسب الجداول الزمنية، بالنسبة لفئة معينة من العمال ترى المؤسسة أنها مهمة لاحقا في إحداث بعث النمو وتحقيقه من جهة أخرى.

ب- سياسة الأجور في ضوء استراتيجية التجرد

يرافق استراتيجية التجرد تنازل المؤسسة عن وحدة إنتاجية أو توزيعية أو منتج معين من منتجات المؤسسة، ولا شك أنها ستتنازل تبعا لذلك على جميع العمال الذين يعملون بهذه الوحدة أو الفرع.

وعليه فإن الأثر يكون واضحا على مستوى الهيكل التنظيمي، ومن ثم فخيار: الأجور حسب الهيكل التنظيمي، يكون هو المعمول به في هذه الحالة بالموازاة مع تبني الطرق المرتبطة بالمناصب في إعداد سلم الأجور.

ج- في ضوء استراتيجية المؤسسة الأسيرة

في ظل هذه الاستراتيجية تصبح المؤسسة أسيرة لمؤسسة أخرى. وعليه فإنها ستخضع حتما لأنظمة الأجور المعتمدة في هذه الأخيرة.

هـ- في ضوء استراتيجية التصفية

لا مجال لتبني أي سياسة للأجور في هذه الحالة لأن التوازنات الثلاثة المذكورة كلها مفقودة، ولا يمكن إطلاقا استدراكها باعتبار أن قرار التصفية عبارة عن اعتراف بالفشل من طرف إدارة المؤسسة.

الفصل السادس:
تحليل سياســـة التكويــن

المبحث الأول: مــاهيـــــــــة التكـويـــــــن

المبحث الثاني: تصميم البرامـــج التكوينيـــــة

المبحث الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني

اتضح لنا من خلال دراستنا لسياسة التشغيل، أنه غالبا ما يُسجل فجوة وفوارق بين متطلبات المناصب ومهارات وكفاءات العمال، خاصة الجدد منهم. وعليه فإن تقليص حجم هذه الفجوة يقتضي إرفاق أو تتمة عمليات التعيين بإجراء دورات تكوينية، تسمى في هذه الحالة التكوين الأولي.

كما تفضي عملية تقييم الأداء، طبقا لما سنتطرق له في الفصل اللاحق، إلى الوقوف على حالات عدم التطابق بين متطلبات المناصب، التي تتغير لعوامل محيطية كثيرة، أهمها العوامل التكنولوجية، من جهة وقدرات الأفراد من جهة أخرى. وهو الأمر الذي يمس غالبية مناصب العمل بالمؤسسة، فتكيف مهارات العمال مع التغيرات التي تطرأ عليها عملية دائمة ومستمرة، يتم تجسيدها من خلال إعداد البرامج التكوينية والتدريبية.

ولا يرتبط التكوين بالأسباب المذكورة فقط، بل يتعداها بحيث يكون منهجا تسلكه المؤسسة، ضمانا لتحقيق التنمية الدائمة لمواردها البشرية، وبما يكفل لها تحقيق الإبداع والتميز وقيادة السوق.

المبحث الأول: ماهية التكوين

عرف مفهوم التكوين تطورا معتبرا يعود للعناية المتزايدة التي توليها له المؤسسات، فاستدراك واستيعاب التغيرات المتسارعة التي تعيشها المؤسسات في هذا العصر، عصر تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وما يطرحه من كم هائل من المعلومات، لا يتأت إلا من خلال التكوين.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

يعرف مفهوم التكوين تداخلا مع مصطلحات أخرى كالتدريب والتمهين و التنمية.

1- **تعريف التكوين**

يمكن تعريف التكوين على أنه نشاط مخطط وموجه لإحداث تغيرات في الفرد والجماعة، من حيث المعلومات والخبرات، معدلات الأداء، طرق وأساليب العمل، السلوكات والاتجاهات...الخ. بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.[1]

ويعرف التكوين حسب منظمة اليونيسكو" UNISCO " على أنه: " جميع الأعمال والتأثيرات الموجهة للفرد من أجل تهذيب وتطوير قدراته، معارفه ومهاراته الأدائية، واتجاهاته وسلوكه، للمساهمة الإيجابية في المجتمع الذي يعيش فيه."[2]

كما يعرف التكوين أيضا على أنه " نقل المعرفة من شخص لآخر، أو شرح لكيفية أداء العمل للآخرين ومساعدتهم على التفكير، أي **تنمية الأفراد**. فهو من المستلزمات الأساسية والدائمة، التي يمكن بواسطتها زيادة كفاءة العامل في وظيفته الحالية وتأهيله لوظائف أفضل (الترقية)."[3]

---

[1] العبد جعفر، **القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية**، مجلة الإدارة، العدد: 3، القاهرة، مصر، 1969، ص: 30.

[2] لحيلة محمد محمود ، **التربية المهنية وأساليب تدريسها**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص: 18.

[3] محمد نجيب توفيق، **العلاقات الصناعية في المؤسسات**، المكتبة الحديثة، القاهرة، مصر، 1996، ص: 548.

أما التدريب فيعرف على أنه " العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات لأداء وتنفيذ عمل معين."[1]

نلاحظ من خلال هذه التعاريف، أنه تم استعمال أربعة (4) مصطلحات للتعبير على هذا المفهوم وهي: التدريب، التكوين، التطوير والتنمية. ولا شك أن هذا يرجع أو يعكس المداخل التي يُنظر من خلالها إلى هذه الوظيفة، وكذا الأهمية التي يحظى بها، من مجرد تكيف بسيط لقدرات العامل مع متطلبات المناصب الحالية (تكوين أولي) في التعريف الأول، ثم على أنه إمداد العامل وتزويده بالمعرفة والمهارة في تنفيذ عمل معين بالنسبة للتعريف الرابع، وهو بذلك عبارة عن تدريب في جانب كبير منه، ثم اعتباره تطوير وتنمية، وهذا ما يبدو من التعريف الثاني والثالث.

وتبسيطا لما سبق نلخص وجهات النظر هذه في وجهتين هما:

- النظر إلى الوظيفة على أنها تكوين وتدريب؛
- النظر إلى الوظيفة على أنها تطوير وتنمية.

ونبرز أوجه الاختلاف بين هذين المدخلين من خلال جدول (II -15) أدناه.

الجدول(II - 15): مقارنة بين مفهوم التدريب والتطوير

جوانب المقارنة	التدريب	التطوير
التأثير	- في وظيفة حالية	- وظيفة حالية ومستقبلية
النطاق	- أفراد	- جماعات العمل
الوقت	- الحاضر	- على المدى البعيد
الهدف	- علاج ضعف في المهارات الحالية	- الإعداد من أجل متطلبات عمل مستقبلي

المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 337.

من خلال التعاريف السابقة نحاول تقديم تعريفا إجرائيا شاملا يضم المفاهيم الأربعة المذكورة ضمن مفهوم واحد على النحو التالي.

التكوين هو تزويد العمال الجدد والحاليين بالمعارف والمعلومات ومساعدتهم في تجسيدها، بما يمكنهم من الحصول على الدراية (Le savoir faire)، والتحكم الجيد في جميع مهام مناصبهم الحالية **(التخصص)**، ثم العمل على ضمان التنمية التراكمية لهذا المعارف والقدرات، بما يكفل تكيف العمال مع التغيرات المفروضة على المتطلبات الحالية والمستقبلية لمناصبهم **(تثمين الوظائف)**.

[1] محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

2- أهمية التكوين

نلاحظ من خلال التعاريف المقدمة، بأن أهمية التكوين تتجلي في ثلاثة مستويات، هي في مستوى الفرد العامل، في مستوى المؤسسة وفي مستوى المجتمع.

ا- أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمجتمع

التكوين يسمح بتحسين وترقية مستوى المعيشة وتوفير الحياة الكريمة للفرد وللمجتمع. وفي هذا الصدد يرى ألفريد مارشال في كتابه" **مبادئ الاقتصاد**": بأن فئة متعلمة ومدربة من الناس، لا يمكن إطلاقا أن تعيش فقيرة، لأنه بالعلم والمعرفة نستطيع أن نستغل كل قوى الطبيعة ومصادرها.[1]

وتتجلى أهمية التكوين على هذا المستوى من خلال ما يلي:[2]

- تحسين وتطوير السلوكيات التي تتناسب مع طبيعة المهام؛
- يزيد من التزام العمال وولائهم للمؤسسة ويقوي إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل وللعيش؛
- يُمكِّن من حل مشاكل العمل؛
- يمكن من تحسين وتوضيح دور العمال بالمؤسسة؛
- تنمية القدرات الذاتية؛
- تحقيق استقرار وظيفي واجتماعي؛
- تخفيض نسب الحوادث ومن ثم تخفيض التكاليف الطبية والاجتماعية المنجرة عنها؛
- يساعد على ظهور مهن جديدة، بما يمكن من المساهمة في امتصاص البطالة.

ب- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

تبرز أهمية التموين بالنسبة للمؤسسة من خلال ما يلي:

- تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل؛
- فهم وتوضيح السياسة العامة للمؤسسة بما يمكن من تحسين أداء العمال؛
- تحديث المعلومات بما يتوافق مع تغيرات محيط المؤسسة؛
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛
- المساهمة في بناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية، بما يساعد في تطوير أساليب التفاعل والاتصال بين العمال والإدارة.

[1] محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

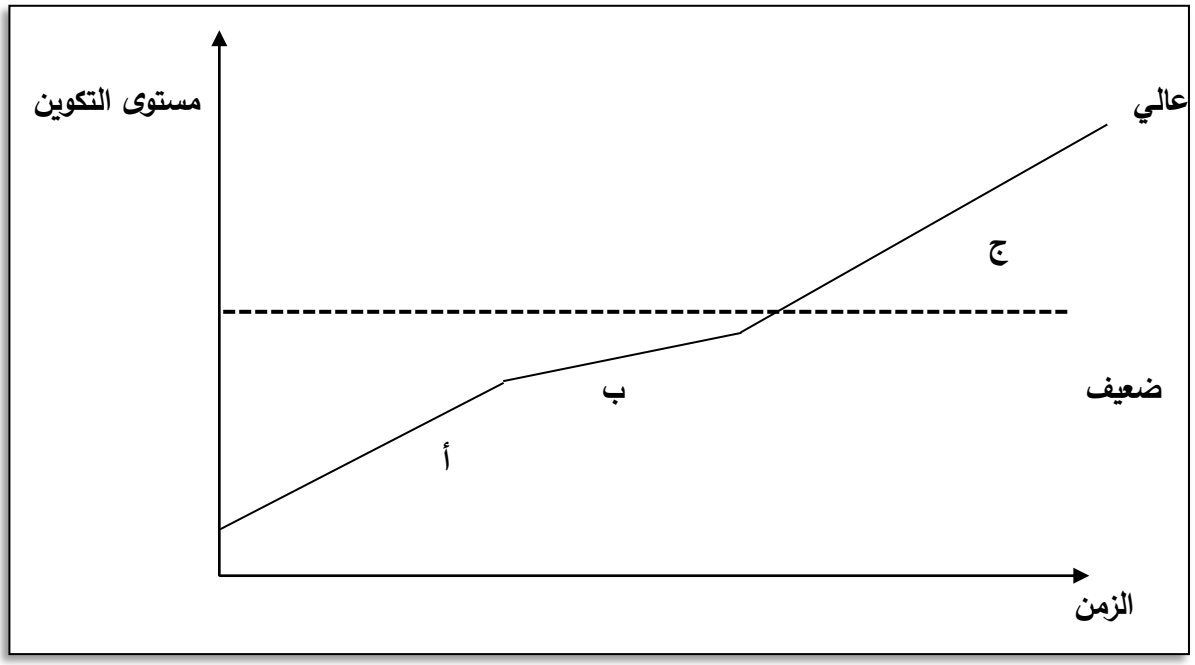
[2] الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

خضعت وتيرة التكوين والتمهين لدراسات عديدة. إلا أنها مازالت تتسم بالغموض كموضوع بحث، ويعود ذلك لكونها غير قابلة للملاحظة والقياس، فنحن نقيس نتائج أو آثار التكوين والخبرة وليس التكوين في حد ذاته.[1]

ويمكننا توضيح هذا المفهوم من خلال الشكل (II - 17) أدناه.

الشكل (II - 17): نموذج لمنحنى التكوين



Source: Werther W., Op. Cit., P :265.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن التكوين يتم وفق مراحل، انطلاقا من المستوى الضعيف (أ) إلى المستوى (ب)، أين يستقر نسبيا إلى غاية المرحلة (ج)، ليرتقي مرة أخرى نحو مستويات أعلى.

إن عدد هذه المراحل ليس محددا بدقة، وكذلك مدة كل منها، حيث يحكم ذلك قدرات الأفراد الخاضعين للتكوين، حوافزهم، محتوى برامج التكوين...الخ. فبعض هذه المراحل يتعلق باكتساب المعلومات، والأخرى بدمجها ثم التحكم فيها. وتهدف إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى، إلى تحقيق هدفين أساسيين هما الوصول بمستوى التكوين إلى مستوى مردودية مقبول أو مرضي، وهذا ما هو موضح في الشكل بالخط الأفقي المتقطع وكدا الوصول بمستوى التكوين للحد المرضي بأقصى سرعة من خلال تخفيض مدة المراحل المذكورة.

ويرتكز التكوين على المبادئ التالية:

[1] Werther W. Op. Cit., P: 264.

1- المشاركة

ترتفع فعالية التكوين على قدر المشاركة والحيوية التي يتمتع بها الأفراد المتكونين، لأن ذلك يحفزهم على الحصول على المعلومة في أقل وقت والاحتفاظ بها لأطول وقت. وهذا ما يلخص بالمقولة التالية: "**اسمع فأنسى، أرى وأتذكر وأعمل فأفهم**".

2- التكرار

قد يبدو التكرار ممل، إلا أن الكثير من الأشياء لا يتعلمها الإنسان إلا من خلال التكرار.

3- التحسيس

تحسيس الأفراد الخاضعين لدورة تكوينية مثلا، بأهمية وأهداف هذه الدورة جد مهم في جلب اهتمامهم وإقبالهم عليها.

4- إمكانية النقل

أي إمكانية نقل المفاهيم والمعلومات من الجانب النظري مثلا، إلى الجانب التطبيقي في منصب العمل، فعلى قدر وجود هذه الإمكانية وتوافرها تزداد سرعة وتيرة التكوين. ويرتبط ذلك بتقنيات وطرق التكوين، فعلى قدر التشابه التي تجسده هذه التقنيات مع منصب العمل و المهام المندرجة به تكون فعالية التكوين أكبر.

5- إمكانية التقييم

إعادة تقييم العمال لأدائهم بعد العملية التكوينية، يدفع بهم نحو تصحيح سلوكياتهم، بما يمكن من تسريع التحكم في مهامهم وزيادة الخبرة لديهم.

6- التباين

التباين أو الاختلاف أو التغير المطلوب تحقيقه من الدورة التكوينية يلعب دورا في تسريع وتيرة الخبرة والتكوين. حيث قد يقتضي الأمر، قبل التعلم أو التكوين، أن يعمل الأفراد على التخلص من بعض العادات والسلوكات المهنية السلبية، ثم بعد ذلك تعلم السلوك الأمثل أو الأحسن، فعلى قدر تواجد السلوكات غير المرغوبة تنخفض سرعة التحكم لدى العمال أو الأفراد الخاضعين للتكوين.

7- الوقت

يقتضي تحديد مدة التكوين بدقة وتوزيعها على فترات زمنية تسمح باستراحة المكوِّنين والمتكونين، وتجنب الحجم المتزايد أو الفائض من المعلومات، بحيث لا يستوعبها المتكون، وبالتالي لا يستطيع تطبيقها أو يسيء تطبيقها فيكبح بذلك وتيرة الخبرة.

8- التدعيم

فكرة التدعيم تعود إلى المدرسة السلوكية التي تقضي بأن أي سلوك إيجابي يُتبع مباشرة بأعمال إيجابية، مثل التعويضات والتهاني أو بعض الزيادات في الأجور.

المبحث الثاني: تصميم البرامج التكوينية

يرى بعض الباحثين أن الكثير من المؤسسات قد دخلت في حلقة مفرغة، حيث أن عليها أن تكون إلا أنها لا تدري ما هي احتياجاتها من التكوين، ولا تعلم كيفيات تنفيذ هذه البرامج التكوينية. وترجع أسباب هذه الحلقة المفرغة إلى عاملين هما: الأداء والإمكانيات أو الفرص التدريبية المتاحة، والتي يمكِّن تقاطعهما من تسجيل أربعة حالات تعبر عن الموقف الإداري المتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية، وفقا لما هو موضح في الشكل (II – 18).[1]

الشكل (II - 18): مصفوفة الموقف الإداري في تحديد الاحتياجات التكوينية

+ الأداء المستهدف عالي + الفرص التكوينية متاحة **4**	– الإداء الحالي ضعيف + الفرص اللازمة متاحة **1**
+ الأداء المستهدف عالي – الفرص اللازمة ضئيلة **3**	– الأداء الحالي ضعيف – الفرص اللازمة غير متاحة **2**

الفرص التكوينية ↑

الأداء 1 →

المصدر: عبد الرحمان توفيق، نفس المرجع السابق، **بتصرف**، ص: 23.

نلاحظ من خلال هذه المصفوفة، أن أسباب الدخول في الحلقة المفرغة متضمنة في الحالة (1)، (2) و(3). بينما تبين حالة الأداء المستهدف العالي بالموازاة مع توافر الإمكانيات المادية والبشرية، وإيمان الإدارة بأهمية التكوين وتدعيمها له، (الحالة 4)، تعتبر من بين مميزات المؤسسات المتفوقة.

المطلب الأول: مناهج تحديد الاحتياجات التكوينية

يتم إعداد البرامج التكوينية وفق مجموعة من المراحل أهمها التعرف على الحاجات، تقييم الحاجات، اختيار الدورات، اختيار المكونين، تحديد مواقع ومواد التكوين؛ ثم تقييم وتقويم العملية التكوينية.[2] ويتم تناول الخطوة الأولى المتعلقة بتحديد حجم احتياجات المؤسسة من التكوين وفق منهاجين أساسين.

[1] عبد الرحمان توفيق، **تحديد الاحتياجات التكوينية بين الهذر والاستثمار**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2006 ، ص:22.

[2] مايك ويلز، **تصميم نظم التدريب والتطوير**، ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص: 27.

1- المنهج التقليدي في تحديد الاحتياجات التكوينية

يمكننا تطبيق هذا المنهج وفق أربعة أساليب أو مداخل هي أسلوب مسح الاحتياجات التكوينية، أسلوب دراسة القدرة والكفاءة، أسلوب تحليل المهمة وأسلوب تحلي الأداء.[1]

ا- أسلوب مسح الاحتياجات التكوينية:

ويعرف بمدخل المعرفة/ المهارة، ويركز على تحديد الحاجة للتكوين، انطلاقا مما يعتقد مدير التكوين أن العمال أنهم بحاجة إليه.

ب- أسلوب دراسة القدرة والكفاءة

ويعرف بمدخل قدرات المدرب، أي ما هي المعارف والمهارات التي يمتلكها المكوِّن والتي يمكنه نقلها للآخرين.

ج- أسلوب تحليل المهمة

ويعرف بمدخل المهمة، ويرتكز على تحديد المعرفة والمهارة الواجب توافرها لضمان أداء مهام معينة، وهو أسلوب يرتبط كثيرا بسياسة التشغيل.

د- أسلوب تحليل الأداء

يعرف بمدخل مخرجات العمل- المنصب، ويتضمن تحديد طبيعة المهارات المطلوبة لتنفيذ مهام معينة، وهل يؤثر أداء هذا العمل على المؤسسة.

ويمكن إبراز أهم مزايا وعيوب هذه الأساليب وفق جدول المقارنة أدناه.

[1] عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص: 25.

الجدول (II –16): مقارنة أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية

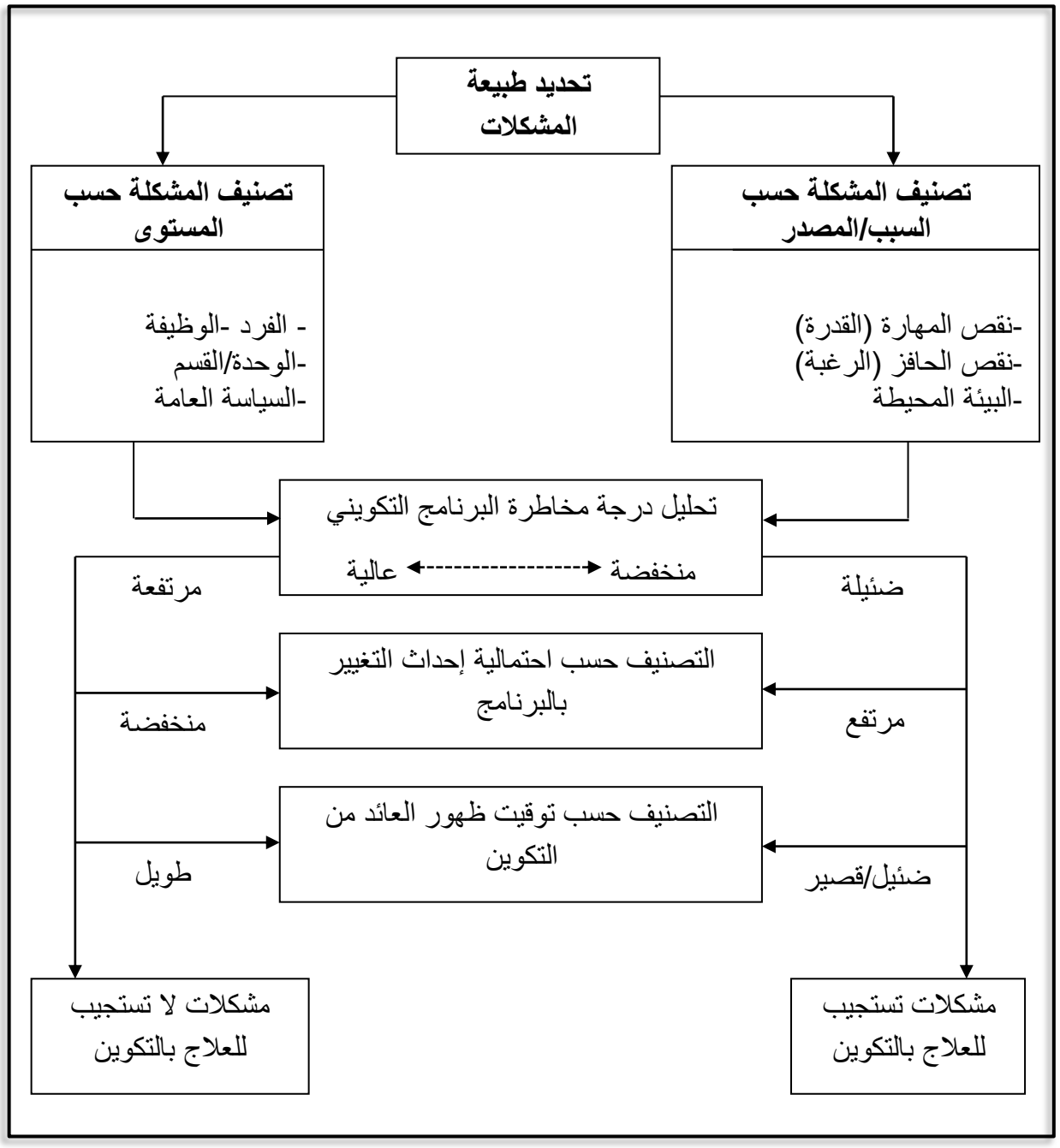
التعيين	مسح الاحتياجات التكوينية	دراسة القدرة/ الكفاءة	تحليل المهمة(المنصب)	تحليل الأداء
السؤال الجوهري للأسلوب	ما هي المهارات التي يعتقد مدير التكوين أنه بحاجة إليها ؟	ما هي القدرات المطلوبة في مدير التكوين حتى ينقلها للآخرين؟	ما هي المهام المطلوبة؟	ما هو الأداء المطلوب؟
مزايا المدخل	– سريع وغير مكلف – عريض وشامل – قلة المخاطر	– سريع وغير مكلف نسبيا – عريض وشامل – إمكانية خدمة جمهور عريض ومتنوع من المتدربين	– تحديد دقيق للمهام والمهارات والمعارف المطلوبة – شامل وعريض – موضوعي وممكن إثبات نجاعته بالملاحظة	– يربط بين متطلبات المعرفة والمهارات بدلا من الوظيفة والعمل – يمكن إثبات نجاعته – يركز على مختلف العوامل المؤثرة في الأداء
العيوب	– غير دقيق – يقوم على وجهات نظر وأراء الخبراء الذاتية – يصعب إثبات صحته ومن ثم يصعب تحديد أولويات التكوين – يصعب ربطه بالمزج لتقييم أداء التكوين – يعنى بسؤال العمال عن التدريب الذي يحتاجون إليه.	– يصعب ربطه بالمنح لتقييم أداء التكوين – يصعب تقدير الأهمية النسبية للقدرات وبالتالي يصعب تحديد الأولويات الخاصة بالمعارف والمهارات – لا يؤدي الإجماع إلى توضيح الفرق بين الأداء المثالي والمتوسط	– يستغرق وقت ويحتاج إلى مهارات خاصة – يصعب تقدير الأهمية النسبية للمهام وبالتالي صعوبة تحديد الأولويات – لا يهتم بالعوامل الأخرى المؤثرة في الأداء	– يستغرق وقتا طويلا – يحتاج إلى مهارات خاصة

المصدر: عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص: 32.

2- المنهج القياسي في تحديد الاحتياجات التكوينية

يقوم هذا المنهج على سبعة (7) خطوات رئيسية، نوضحها تبعا لتسلسلها، حسب الشكل (II – 19) أدناه.

الشكل(II - 19): خطوات المنهج القياسي في تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: عبد الرحمان توفيق، نفس المرجع السابق، ص: 34.

نلاحظ من خلال الشكل **(II -19)** أعلاه أن مضمون الاحتياجات التكوينية هو الوقوف على الفارق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب أو المستهدف، على مستوى عامل أو مجموعة من العاملين في منصب معين أو في قسم أو مستوى تنظيمي معين.

ويمكن تصنيف هذه الحاجات التكوينية في:[1]

- تطوير وتحديث معلومات؛
- تنمية مهارات إدارية وفنية؛
- تطوير اتجاهات وسلوكات؛
- تعزيز نقاط القوة.

نلاحظ أن هذا التصنيف يوافق المرحلة الأولى، الثانية والثالثة الموضحة في أعلى الشكل (II – 19) أعلاه والمتعلقة بتحديد جوانب القصور الفردية والجماعية. ويمكن الوقوف على ذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، كما يعبر ذلك عن الهدف من البرنامج التكويني المسطر. أما الخطوات الأخرى فنوضحها من خلال ما يلي:

ا- **الخطوة الرابعة:** تحديد درجة المخاطرة في اعتماد التكون أسلوبا لمعالجة القصور المسجل في المراحل السابقة. حيث نلاحظ بأن درجة المخاطرة هذه، تكون ضعيفة في حالة كون مصدر المشكلة هو نقص المهارة على مستوى فرد معين، وتزداد المخاطرة بانتقالها إلى حالة كون مصدر المشكلة هو البيئة، أو أن مستوى المشكلة متعلق بالسياسة العامة للمؤسسة.

ب- **الخطوة الخامسة:** تصنيف المواقف حسب احتمالية إحداث التغيير، فحوى هذه الخطوة هو أن تبني برنامج تكوين معين يرافقه مجموعة من التغيرات على مستوى أربعة (04) مجالات رئيسية هي الأفراد، الموارد، الأهداف والإطار المؤسسي.[2]

ج- **الخطوة السادسة:** تصنيف المواقف حسب الإطار الزمني المحدد بالمدة بين فترة ظهور الحاجة للتكوين وفترة ظهور العائد من التكوين، فكلما زادت هذه المدة انخفضت درجة ارتباط العملية التدريبية بالأهداف المسطرة لها، وكلما انخفضت هذه المدة زادت فعالية العملية التكوينية.[3]

د-**الخطوة السابعة:** تحديد ماهية الاحتياجات التكوينية تعتبر هذه الخطوة خلاصة للخطوات السابقة، وتركز على تحديد ثلاثة (03) عناصر أساسية:[4]

- **موقع الحاجة للتكوين:** تحديد العمال وعددهم وعدد الوحدات أو المجالات الوظيفية والمستويات التنظيمية التي ستستفيد من التكوين.
- **تحديد الفجوة التكوينية:** أي تحديد من سيتم تدريبهم وعددهم وكم عدد المرات أو عدد الفترات التكوينية.
- **المحتوى التكويني:** تحديد المعلومات ومجالات الخبرات والمعارف الواجب تزويد المتكونين بها.

[1] القحطاني محمد بن دليم ، مرجع سبق ذكره ، ص: 141.

[2] عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص: 43.

[3] عبد الرحمان توفيق، نفس المرجع السابق، ص: 45.

[4] ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 339.

المطلب الثاني: أنــواع البرامــج التكوينية

تختلف البرامج التكوينية التي يمكن اعتمادها من طرف إدارة المؤسسة من حيث مكان إجراء التكوين ومدته وطبيعته، ويتم اختيار هذه البدائل تبعا للاستراتيجية الشاملة والوظيفية المتبناة من طرفها. ونصف أنواع هذه البرامج في ثلاث أشكال رئيسية هي التكوين وفق المستوى التنظيمي، التكوين وفق معيار الزمن والتكوين وفق معيار الأفراد.[1]

1- التكوين وفق المستوى التنظيمي

نصنف التكوين وفق المستوى التنظيمي في مجموعة من الأنواع هي التكوين المهني، الإداري، الإشرافي، المتخصص وتكوين المتكونين.[2]

ا- التكوين المهني

يهدف التكوين المهني إلى تمكين الأفراد من اكتساب مهارة ومعرفة بالأداء في مهنة معينة، يتخصص العامل الخاضع للتكوين بأدائها. وقد يوجه هذا النوع من التكوين للعمال الجدد، كما يوجه للعمال القدامى الذين يتطلب أدائهم معارف ومهارات جديدة أو إعادة تكوينهم في مجالات جديدة.

ب- التكوين الإداري

يوجه هذا النوع من التكوين للعاملين بالوظائف الإدارية والتنظيمية. ويركز على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرار والجوانب السلوكية والإنسانية.

ج- التكوين الإشرافي

يوجه هذا النوع من التكوين للمشرفين، ويهدف إلى تحسين قدراتهم ومهاراتهم على الإشراف والتعامل مع العمال، وأنماط القيادة وتحسين سبل وقنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

د- التكوين التخصصي

غالبا ما يعرف بالتكوين المهني، كونه مرتبط بمهنة معينة. إلا أنه يرتبط بمجال تخصصي أوسع من وظيفة ومهنة في حد ذاتها.

هـ- تكوين المكونين

يتم إعداد برامج أو دورات تكوينية للمكونين بالمؤسسة بهدف تحسين دورهم التكويني، ولا يقتصر هذا النوع من التكوين على الجوانب التقنية التخصصية فقط، بل يتعداها ليشمل بعض الجوانب النفسية والعلاقات الإنسانية، والأساليب والمناهج التربوية و التعليمية و البيداغوجية، بهدف تحسين تعاملهم مع الأفراد الذين يتولون تكوينهم لاحقا.

3- التكوين وفق معيار الزمن

ونصنف التكوين وفق معيار الزمن فيما يلي: [3]

---

[1] Armand Dayan, Op. Cit., P: 448.

[2] خضير كاظم حمود، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 140.

[3] محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

ا- التكوين قصير المدى

تعتبر كل دورة تكوينية تقل مدتها عن 6 أشهر متواصلة، تكوينا قصير المدى. ويركز هذا النوع من التكوين على تحسين الأداء المهني والوظيفي، بما يتماشى ومتطلبات المنصب الذي سيشغله الفرد مستقبلا.

ب-التكوين طويل المدى

وهو كل دورة تدوم فترتها الإجمالية أكثر من 6 أشهر متواصلة، الهدف منها هو اكتساب كفاءات جديدة معترف بها تتوج في نهاية الدورة بالحصول على شهادة.

4- التكوين وفق معيار الأفراد

نصنف انواع البرامج التكوينية وفق معيار الأفراد في كل من التكوين الفردي و الجماعي.

ا- التكوين الفردي

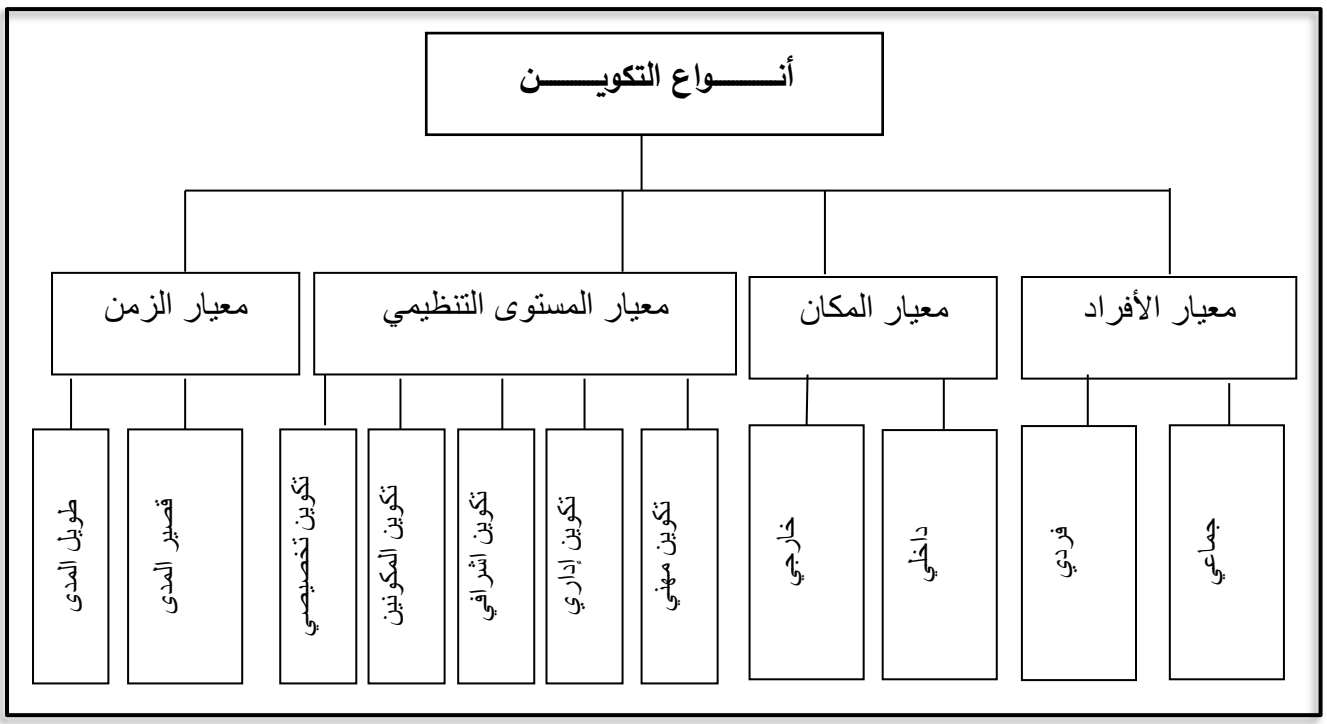
يركز على تطوير المهارات الفردية، وغالبا ما يوجه إلى الأفراد الذين سيتم ترقيتهم لمراكز إدارية عليا.

ب-التكوين الجماعي

ويوجه لمجموعة معتبرة من العمال، كما يمكِّن من خلق نوع من التواصل بين هؤلاء العمال، بما يسمح من تبادل الخبرات والمهارات باعتبار أنهم سيتواجدون في نفس المكان أثناء إجراء الدورة التكوينية.

ويمكن تلخيص أنواع التكوين في الشكل (II - 20) أدناه.

الشكل(II - 20): أنـــواع التكويـــن



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات أعلاه.

المطلب الثالث: أساليب التكويـــن

تُنفذ برامج التكوين حسب أنواعها المذكورة وفق طريقتين أساسيتين هما التكوين خلال العمل و التكوين خارج مجال العمل، تتضمن كل طريقة مجموعة من الأساليب.

1- التكوين خلال العمل

تعتبر طريقة التكوين خلال العمل من الطرق الأكثر انتشارا، نظرا لانخفاض تكاليفها نسبيا مقارنة بطريقة التكوين خارج العمل، كما أنها تمكِّن من الممارسة الميدانية المباشرة للمعارف والمهارات المكتسبة، حيث أن العامل يحافظ على نفس الجو الاجتماعي، وهذا ما يزيد من مستوى تعلمه.[1] وتعتمد هذه الطريقة على مجموعة من الأساليب هي التمهين، التناوب الوظيفي، التكوين الخاص وأسلوب تعليمات العمل.

ا- التمهين

يتضمن برنامج التمهين تعليما نظريا وتطبيقيا خلال فترة زمنية معينة يوجه نحو آليات ووسائل وطرق عمل معينة.

ب- التناوب الوظيفي

يسمح هذا الأسلوب بالوقوف على إمكانية قيام العامل بمجموعة من المهام المختلفة، بما يمكنه من شغل عدة مناصب، ويمكن هذا الأسلوب لاحقا، من تعويض وتدوير العمال على مناصب مختلفة، في حالة الغيابات أو الأمراض المهنية والعطل السنوية، وهذا ما يسمح بضمان استمرار العمل في جميع هياكل المؤسسة.[2]

ج- التكوين الخاص

يتمحور هذا الأسلوب حول اعتبار كل رئيس بنية أو قسم أو مصلحة مكونا أو مدربا لمجموع مرؤوسيه المباشرين ونفس الشيء بالنسبة لهؤلاء.

د- تعليمات العمل

تشمل هذه التعليمات تعريف العامل بمهامه، استعراض كيفية أداء العمل باستعمال وسائل توضيحية (Démonstrations) ثم قيام العامل بأدائها ومتابعة مدى تحسن أداءه.

2- التكوين خارج مجال العمل

يتمثل التكوين خارج مجال العمل في إرسال المتكونين إلى هيئات ومراكز تكوين مختصة تابعة للمؤسسة أو غير تابعة لها. ويتم تنفيذ هذه الدورات التكوينية وفق أساليب عديدة أهمها:

ا- أسلوب المحاضرات

يقوم المحاضر المدرب بتقديم الحصة التدريبية التي يتضمنها البرنامج من خلال إلقاء محاضرة، بينما يقتصر دور المتكون على الاستماع دون مشاركة من طرفه. ويتسم هذا الأسلوب بانخفاض التكلفة، و بالترابط الهيكلي بين مجموعة من

---

[1] السالم مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

[2] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر. الأردن، 2003، ص: 47.

المحاضرات (منهجية بيداغوجية) تمكن من تدفق المعلومات بشكل منطقي، يرجى منه تحقيق الهدف المنشود من الدورة التكوينية.[1]

أما عيوب هذه الطريقة، فتكمن في الاتصال من جانب واحد، أي من المحاضر فقط بما يفتح المجال لتشتت أفكار المتكونين. كما أن سمة المحاضرة هي التركيز على الجوانب النظرية مع اغفال الجوانب التطبيقية. بالإضافة إلى ذلك فإن نجاحه مرتبط بكفاءة المحاضر بشكل مطلق.

ب- أسلوب الندوات والمؤتمرات

يتم وفق هذا الأسلوب، تفريع المجالات التكوينية إلى مواضيع فرعية، كما يعطى للمتكونين وقتا كافيا لإعدادها وتحضيرها، من خلال مراجعة التقارير والمذكرات والبحوث المتعلقة بها.

كما يمكن أن يُوّزع هؤلاء المتكونين ضمن مجموعات تختص كل منها بمناقشة موضوع فرعي معين، بينما يقوم الأعضاء الآخرون بتوجيه الأسئلة. وهذا ما يحقق تفاعل المشاركين وتحقيق استيعابهم وتنمية معارفهم، وتحسين سلوكاتهم واتجاهاتهم إزاء العمل.[2]

ج- أسلوب دراسة الحالة

يسمح هذا الأسلوب بتحقيق جانب تطبيقي معتبر لمختلف الأفكار والمناهج الإدارية والفنية.[3]

د- أسلوب تمثيل الأدوار

يعتمد هذا الأسلوب على سعة الخيال، بحيث يتم تصور موقف أو حالة معينة تحدث عادة على مستوى العمل، ثم يطلب من المتكونين تمثيل هذا الموقف من خلال توزيع الأدوار. كإجراء مفاوضات بين البائع والمشتري، ومناقشة كيفيات اختيار وانتقاء الموردين، أو أساليب إقناع الزبائن بالشراء.

كما يطلب المكوِّن في الأخير من كل فرد إبداء رأيه في الأسلوب الذي تصرف به زميله، وأن يقترح حلولا يراها أنجع في هذا الموقف. ويرتكز دور المكوِّن في هذا الأسلوب، على ترشيد سلوك المتكونين وتوجيههم نحو السلوكات والتصرفات السليمة وتنبيههم على الأخطاء التي وقعوا فيها.[4]

هـ- أسلوب الأفلام

تعتبر من الأساليب السهلة والسريعة في نقل المعلومات، خاصة إذا ما أُلحقت بمناقشة مفتوحة تثمن تلك المعلومات لدى الأفراد المشاركين.[5]

---

[1] القحطاني محمد بن دليم، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

[2] السالم مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 105

[3] Werther W . Op. Cit., P: 271

[4] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 228

[5] Werther W. Op Cit., P: 271.

و- التكوين عن بعد

يعتبر من الأساليب الحديثة التي لاقت استحسانا كبيرا من طرف المؤسسات، خاصة في ضوء ما تمنحه شبكة الأنترنت من مزايا تمكن تحقيق تنمية وتحسين أداء العمال بالمؤسسة.[1]

إضافة إلى ذلك نشير إلى وجود أساليب أخرى مثل المباريات الإدارية و دراسة الحالة، والتي نبرز خصائصها ضمن مجمل مميزات الأساليب المذكورة من خلال الجدول (II - 17) أدناه.

الجدول (II -17): مقارنة بين طرق وأساليب التكوين

أسلوب التكوين	مدى تفاعل المشارك في النقاش	وجود مشاركة عملية أثناء التكوين	التغذية العكسية	إمكانية نقل المعرفة للعمل	أهداف التكوين	متوسط الكلفة التدريبية للمتدرب	نوعية المشاركين
أولا: التكوين أثناء العمل							
-التمهين	كبير	نعم	نعم	كبيرة	مهارات يدوية	عال	العمال
-التناوب الوظيفي	كبير	نعم	نعم	كبيرة	تنمية المدراء	عال	إداريون
-تعليمات العمل	كبير	نعم	نعم	كبيرة	مهارات يدوية	منخفض	العمال
-التكوين الفردي	كبير	نعم	نعم	كبيرة	تنمية المدراء	منخفض	إداريون
ثانيا: خارج مواقع العمل							
-المحاضرات	قليل	لا	لا	قليلة	متنوعة	منخفض	كل العمال
-الندوات والمؤتمرات	وسط	متنوعة	أحيانا	قليلة	تنمية المدراء	وسط/عال	إداريون/مدراء
-دراسة الحالة	كبير	لا	أحيانا	قليلة	تحليل واتخاذ القرار	وسط	إداريون/مدراء
-تمثيل الأدوار	كبير	نعم	نعم	كبيرة	علاقات إنسانية	وسط	إداريون/مدراء
-المباريات الإدارية	كبير	نعم	نعم	كبيرة	متنوعة	وسط	إداريون/مدراء
-التدريب التمهيدي	كبير	نعم	نعم	كبيرة	مهارات يدوية	وسط/عال	العمال
-الأفلام	قليل	لا	لا	قليلة	متنوعة	منخفض	كل العمال

المصدر: السالم مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص:109.

[1] Armand D., Op Cit., P: 445.

المبحث الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني

بعدما تطرقنا في المباحث السابقة إلى كيفيات تحديد الحاجة للتكوين وأساليب إجراءه، سنتطرق من خلال هذا المبحث لاعتبارات تنفيذ هذا البرنامج التكويني ثم تقييمه.

المطلب الأول: تنفيذ البرنامج التكويني

يقتضي على المصلحة المكلفة بمتابعة التكوين أو على إدارة الموارد البشرية أن تراعي عدة اعتبارات عند قيامها بتنفيذ البرنامج التكويني، وتتعلق هذه الاعتبارات بتحديد توقيت البرنامج التكويني، اختيار مكان إجراء التكوين، إعداد المطبوعات وتوجيه الدعوات للمعنيين والاعتبارات المرتبطة بمحتوى البرنامج التكويني.[1]

1-توقيت البرنامج التكويني

يتضمن تحديد ما يلي:

- موعد بداية البرنامج وموعد انتهائه؛
- توزيع العبء التكويني على فترة البرنامج أو الدورة؛
- ضمان المنهجية العلمية في تقديم البرنامج، من خلال تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة.

2- اعتبارات على مستوى الهياكل والتسهيلات التكوينية

ويتعلق الأمر باعتبارات اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج، وكذا تصميم طريقة جلوس المتكونين، وتوفير المستلزمات الضرورية في كل برنامج وفقا لما يتطلبه الأسلوب المعتمد.

3- إعداد المطبوعات

يتضمن ذلك استلام المطبوعات العلمية من القائمين على إعدادها، ثم طبعها وتجليدها والقيام بإجراءات إعادة توزيعها على الأعضاء المتكونين وفقا لأسلوب التكوين الذي تم اعتماده.

4- اعتبارات متعلقة بالمكونين والمتكونين

توجيه دعوات المشاركة والاتصال بالمكونين وتذكيرهم بالبرنامج وبمواعدهم فيه، وتهيئة المكان وتوفير المستلزمات من مواد تكوينية وتقنيات سمعية وبصرية.

5- اعتبارات متعلقة بسير البرنامج التكويني

وتشمل العناصر التالية:

- الحرص على الالتزام بأهداف البرنامج والعمل على تحقيقها؛
- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج، واحترام قدراتهم والعمل على حل مشاكلهم؛
- الحرص على جعل محاضرات البرنامج ومناقشتها ذات طابع علمي وتحسيس المشاركين بأهميتها؛

[1] شاويش مصطفي نجيب، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، الأردن، 2005، ص: 369.

- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات واحترام التوقيت المحدد لجميع أنشطة البرنامج؛
- الوقوف على آراء المشاركين والمكونين حول البرنامج وضمان تغذية عكسية دائمة؛
- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع احتياجاتهم الخاصة؛
- توزيع شهادات المشاركة في البرنامج ضمن حفل اختتام الدورة.

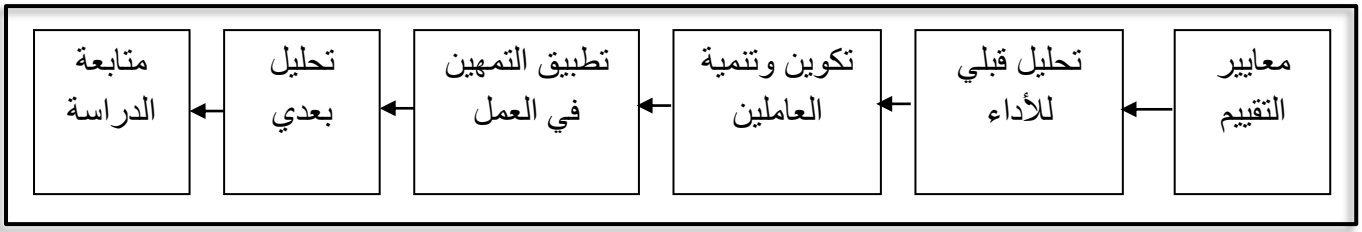
المطلب الثاني: تقييم البرنامج التكويني

تقييم البرنامج التكويني هو عملية قياس مدى تأثير ومدى استيعاب المتكونين لما قدم لهم أثناء فترة التكوين. ويعتبر التقييم بشكل عام، ضروري لقياس مستوى التطور والتقدم المحقق في إطار الهدف المسطر للعملية التكوينية، والمتمثل أساسا في رفع الكفاءة وتحسين مستوى الأداء. كما يلاحظ عموما إهمالا لهذه الوظيفة (التقييم) حسبما عبرنا عنه بالحلقة المفرغة في المبحث السابق.[1]

1-وتيرة تقييم البرنامج التكويني

يتم تقييم البرنامج التكويني وفق معايير مرجعية، مثل قياس مدى رضا العامل بعد العملية التكوينية، أو استنادا لإنتاجيته...الخ. ونبرز هذه الوتيرة من خلال الشكل (II – 21) أدناه.

الشكل (II – 21): مراحل وتيرة تقييم التكوين والتنمية



Source : Werther W. Op. Cit., P :276.

ا- التحليل القبلي للأداء

يتعلق التحليل القبلي للأداء بتحديد مستوى الأداء الحالي للعمال، مثل عدد وحدات الإنتاج من طرف العامل خلال فترة زمنية محددة، سلوك العمال والأفراد اتجاه طرق وأنظمة جديدة في العمل والتسيير...الخ.[2]

ب- التحليل البعدي للأداء

تحديد المستوى الحقيقي الذي أصبح عليه العمال المتكونين بعد تنفيذ البرنامج التكويني.[3]

[1] كمال نور الله، **إدارة الموارد البشرية**، ط:1، دار طلاش، دمشق، سوريا، 1992، ص:181.

[2] ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 356.

[3] Werther W., Op. Cit., P: 276.

ج- مرحلة متابعة الدراسة

وتشمل عملية إسقاط المعايير والمقاييس بهدف تحديد درجة فعالية البرنامج التكويني، وبذلك الوقوف على أسباب النجاح من أجل تدعيمها لاحقا، والوقوف على عوامل وأسباب الفشل من أجل اجتناب الوقوع فيها مرة أخرى.

2- اعتبارات تقييم البرنامج التكويني

لضمان فعالية عملية تقييم البرنامج التكويني، يقتضي أن يتم إجراءه وفق عدة اعتبارات، قبل وأثناء وبعد البرنامج التكويني.

ا- اعتبارات التقييم قبل التنفيذ

تتعلق هذه الاعتبارات بالعناصر التالية:[1]

- تحديد الحد الأدنى المقبول من المعلومات والمهارات والتطبيقات التي يجب تحقيقها من البرنامج التكويني، مع تحديد نوع وخصائص هذه المعلومات والمهارات؛

- تحديد مجال المعلومات والمهارات الجانبية التي يمكن تحقيقها، مثل أثر البرنامج التكويني على العلاقات الإنسانية وعلى مناخ العمل بالمؤسسة. وهذا ما يمثل الحد الأقصى الممكن تحقيقه من خلال تنفيذ البرنامج التكويني؛

- تسطير جدول زمني يمكن من متابعة تنفيذ البرنامج التكويني بأدنى عرقلة.

ب- اعتبارات التقييم أثناء التنفيذ

ترتبط هذه الاعتبارات بمدى ملائمة مكان التكوين، الأجهزة الصوتية والإنارة، ومدى تسلسل المواضيع المقدمة، ومدى كفاية الوقت المخصص، مع دراسة إمكانية تحديد مدة التكوين.

ج- اعتبارات التقييم بعد التنفيذ

تتمثل اعتبارات تقييم البرنامج التكويني بعد تنفيذه بما يلي:[2]

- العمل على اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج التكويني من أجل تداركها؛

- إجراء التعديلات الجوهرية في المادة العلمية وفي التطبيقات لضمان التغطية الشاملة لاحتياجات التكوين؛

- تطوير وتعديل أساليب التكوين؛

- اكتشاف جوانب القصور في وسائل الإيضاح ومستلزمات التكوين؛

- تعديل التوقيت الزمني؛

- تحسين الجوانب الإدارية للبرنامج كتعديل وتحسين نظام الاختبارات وأسس تقييم المكونين...الخ؛

- مدى كفاية المراجع العلمية اللازمة للمتدربين في إعداد بحوثهم.

---

[1] السالم مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

[2] الدوري حسين، **إعداد وتدريب القوى البشرية**، ط II ، دار النشر مجهولة، بغداد، العراق، 1995، ص: 339.

المطلب الثالث: سياسة التكوين في ضوء استراتيجية المؤسسة

على ضوء تعريفنا السابق للاحتياجات التكوينية على أنها: " مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين، ومهاراتهم وسلوكهم ورفع كفاءاتهم، بناء على احتياجات لازمة وضرورية يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين"[1]، فإن الاحتياجات التكوينية خاضعة لاستراتيجية المؤسسة واهدافها الاستراتيجية.

1- سياسة التكوين في ضوء استراتيجيات النمو

تبلغ سياسة التكوين أهميتها القصوى عندما تتبني المؤسسة إحدى الاستراتيجيات التوسعية والتنموية، ففي حالة استراتيجية التنويع، لاسيما التنويع المختلط، الشراء والمشاريع المشتركة وكذلك استراتيجيات الاندماج، تزداد احتياجات المؤسسة للتكوين بشكل ملحوظ، حتى تضمن تكييف كفاءات وقدرات عمالها مع الوظائف والمهام الجديدة. ومن أهم أساليب تحديد الحاجة للتكوين تبعا لذلك، الاعتماد على طريقة مسح الحاجات أو مدخل المعرفة – المهارة، الذي تطرقنا له سابقا ضمن المنهج التقليدي، الذي نراه مناسبا في هذه الحالة.

أما بالنسبة لأسلوب التكوين، في حد ذاته، فيقتضي المزج بين مجموعة من الأساليب، على أن نبدأ أولا بتنظيم دورات تكوينية في شكل محاضرات، ثم عقد ندوات ومؤتمرات موجهة لإطارات المؤسسة بالدرجة الأولى، ثم عمال التحكم، ثم أسلوب دراسة الحالة وتمثيل الأدوار، على أن تُتبع بدورات تكوينية أكثر ميدانية مثل التمهين، حتى تضمن تكيف العمال مع المهام الجديدة التي سيؤدونها، مثل إنتاج منتوجات جديدة، أو حتى تغير نشاط العامل بصفة كلية ومن ثم سلوكاته.

أما في حالة تبني المؤسسة لاستراتيجية التكامل الرأسي، فإن ذلك يقتضي تدعيم مهارات العمال في نفس مجال أنشطتهم الحالية، على أن توسع أماميا في حالة التوسع الأمامي، و/أو خلفيا أي باتجاه الموردين في حالة التكامل الرأسي الخلفي وهذا ما يقتضي، حسب رأينا، اعتماد أسلوب تحليل المهمة **(مدخل المهمة)**، في تحديد الاحتياجات التكوينية، إذا ما اعتمدنا على المنهج التقليدي في ذلك، أو أسلوب تحليل الأداء.

وفي ما يخص الأساليب المعتمدة في إجراء التكوين، فمن الأفضل المزج فيما بينها جميعا، على أن يتم التركيز على التناوب الوظيفي الذي يمكن من تثمين مهام العامل وتنويعها. ثم أسلوب التمهين بالنسبة للوظائف الجديدة.

أما في حالة استراتيجية التركيز فيتم العمل وفقها على زيادة كفاءة العمال الحاليين في أنشطتهم ومهامهم الحالية. وفي هذه الحالة، نرى أن المنهج القياسي هو الأنسب في تحديد الحاجة للتكوين. أما بالنسبة لأسلوب التكوين، فمن الأفضل اعتماد أسلوب تعليمات العمل وأسلوب التكوين الخاص مع تدعيمها بأساليب أخرى خارج نطاق العمل، كإلقاء بعض المحاضرات وتنظيم الندوات والنقاشات لضمان تحسيس العمال من جهة ونقل الخبرات من جهة أخرى.

2- سياسة التكوين في ضوء استراتيجيات الاستقرار

هدف المؤسسة في ظل استراتيجيات الاستقرار هو المحافظة على وضعيتها الحالية، لكن ذلك لا يعني الثبات الكلي لأنشطتها. وبالنظر إلى مميزات هذه الاستراتيجيات، حسب ما تناولناه سابقا، فمن الأحسن إعداد برامج تكوينية تحت قيد ميزانية المؤسسة وقدراتها المالية. وهذا ما يعني التركيز على أساليب التكوين ضمن نطاق العمل، مثل التناوب الوظيفي والتكوين الخاص على الخصوص.

[1] الدوري حسين، نفس المرجع السابق، ص: 193.

5-سياسة التكوين في ضوء الاستراتيجيات الانكماشية

فحوى استراتيجيات الانكماش هو التقليل من حجم أنشطة المؤسسة، أو ربما تقليص حجم المؤسسة كذلك. لكن هذا لا يعني التنازل بصفة مطلقة عن البرامج التكوينية، لاسيما في حالة استراتيجية التحول، وخلال مرحلتها الثانية بالأخص، عندما تعمل المؤسسة على البحث عن أنشطة أخرى، يمكن الاستثمار فيها على المدى الطويل. وهذا ما يحتاج إلى اعتماد برنامج تكويني للعمال الذين تم الاحتفاظ بهم. ورغم ذلك فإنه غالبا ما يتم التركيز على أساليب التكوين الأقل كلفة مثل تعليمات العمل والتكوين الفردي.

وفي حالة استراتيجية التجرد، يمكن أن تتم المحافظة على عمال الوحدة أو النشاط الذي تم التنازل عنه، وهذا ما يحتاج إلى إعادة تكوين هؤلاء العمال على أنشطة جديدة للعمل بالوحدات أو الأنشطة الأخرى بالمؤسسة.

أما بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة الأسيرة واستراتيجية التصفية، فليس هناك مجالا لاعتماد المؤسسة برامج تكوينية، تتناسب مقتضيات هذه الاستراتيجيات. حيث يمكن تصنيفها ضمن المشاكل التي لا يمكن معالجتها بالاعتماد على التكوين، حسبما رأيناه في الشكل (II – 19) أعلاه، في إطار دراستنا لخطوات المنهج القياسي.

الفصل السابـع:
تحليل سياســـــة تقييـم الأداء

المبحث الأول: ماهيـة سياســة تقييم أداء العاملـين

المبحث الثاني: تحليل وتـيرة ومعايير تقـييم الأداء

المبحث الثاني: تحليل مداخل وطرق تقييـم الأداء

تعتبر سياسة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة، بمختلف هياكلها التنظيمية ومستوياتها، عملية حيوية وضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة وفق كميات أو كيفيات أو مواصفات مختلفة، خلال فترة زمنية محددة. كما تعتبر هذه السياسة عملية دقيقة وذات حساسية عالية، بما يقلل من جاذبيتها كوظيفة، نظرا لصعوبة القيام بها، بحيث يظهر جليا تأثرها بالاعتبارات الشخصية أو الذاتية في معظم جوانبها. إضافة إلى أن معظم العمال بالمؤسسة، بل ومعظم الناس كما هو ملاحظ على العموم، غير مهيئين لتقبل انتقادات بخصوص أدائهم المهني.

المبحث الأول: ماهية سياسة تقييم أداء العاملين

سياسة تقييم الأداء هي سياسة مهمة، لا يمكن الاستغناء عنها كونها تمكن من ضمان تحقيق التزام الجميع بقواعد وتعليمات وبرامج العمل وخططه، التي تمثل ترجمة لاستراتيجية المؤسسة. كما أنها سياسة متعددة الأبعاد نظرا لما ينجر عنها من قرارت تمس جميع السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية. فقد ينجر عنها رصد احتياجات خاصة من اليد العاملة، وما يترتب عن ذلك من إجراءات الاستقطاب والانتقاء المندرجة ضمن سياسة التشغيل، أو تقرير ترقية أو منح علاوات لفئة معينة من العمال ذوي الكفاءة العالية، أو تحسينٍ لظروف العمل، أو تنظيمٍ لدورات تكوين...الخ.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يتضمن مفهوم الأداء مفاهيم عديدة تتداخل فيما بينها لتحدد مستوياته وتتمثل هذه المفاهيم في كل من الرغبة في العمل، الأتجاهات و القيم المحددة لثقافة المؤسسة، الحاجات غير المشبعة، مواقف بيئة العمل، المهارات التي يمتلكها العامل ومدى بساطة أو تعقيد الدور و المهام المطلوب تنفيذها.[1]

ويتحدد تبعا لذلك مستويات مختلفة للأداء كالأداء المقبول أو المعمول به، الأداء المرغوب والأداء الفعلي الذي يمكن للعامل الوصول إلى تحقيقه. ويمكن توضيح ترابط الأفكار المتعلقة بقياس الأداء من خلال الصيغة التالية:[2]

الرغبة = الاتجاهات و الحاجات غير المشبعة + مواقف بيئة العمل.

القدرة = الرغبة + المهارة + وضوح الدور و المهمة.

الأداء= التحفيز(القدرة + المعرفة + الرغبة) + بيئة العمل المناسبة

1- تعريف تقييم الأداء

سياسة تقييم الأداء هي محاولة تحليل أداء الفرد في كل ما يتعلق به من صفات نفسية، بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية. وذلك قصد الوقوف على نقاط القوة والضعف، والعمل على تدعيم الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المؤسسة في الوقت الحالي وفي المستقبل.[3]

---

[1] أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة-** جامعة بنها، الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 147.

[2] شوقي ناجي جواد،، **السلوك التنظيمي**، ط II، دار الحامد، الاسكندرية، 2000، ص: 29.

[3] عساف عبد المعطي، **الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية**، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة الكويت، العدد: الأول، 1988، ص: 174.

كما تعرف على أنها: "عملية إدارية دورية، هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، وفي السلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة".[1]

ويعرف تقييم الأداء كذلك على أنه: " نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع".[2]

من خلال التعاريف السابقة، نخلص إلى أن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة وإنتاجية كل فرد على حده خلال فترة زمنية محددة، ثم استظهار دور كل عامل ومدى مساهمته في تحقيق الهدف المسطر. وبذلك تحديد مستوى أهليته وقدراته على تحمل المسؤوليات، وأداء المهام المرتبطة بوظيفته الحالية والمرتبطة بوظائف أخرى في نفس المستوى التنظيمي أو في مستويات أعلى.

كما نلاحظ أن عملية تقييم أداء العاملين تتم بشكل دوري، حتى تتمكن إدارة المؤسسة من الوقوف على التغيرات في خصائص وسلوكات وصفات العامل المذكورة في التعاريف، ضمن مواقف وظروف مغايرة.

2- مبادئ تقييم الأداء

إن بناء وانتهاج سياسة فعّالة في تقييم أداء العاملين، يقتضي أن تستند إلى مجموعة من المبادئ أو الأسس وهي:[3]

- اعتماد معايير موضوعية وموحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو في نفس المجموعة الوظيفية المتجانسة؛
- توضيح أن التقييم ليس عملية تصيّد للأخطاء ولا ينتج عنها اتهاما أو تجريحا للعامل، بل هي عملية تعرّف على أسلوبه ومستوى أدائه الفعلي في ضوء الأداء المستهدف، ومن ثم تحديد القصور أو فجوة الأداء؛
- اعتماد نظام اتصال فعّال بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع المستويات الإدارية، وهذا لضمان الانتقال السهل والسلس لأهداف ومعايير تقييم العاملين ونقل تبريرات العمال لرؤسائهم؛
- إيمان المشرفين والعمال بفعالية سياسة تقييم الأداء، بما يمكن من تطبيق المعايير وتحقيق الموضوعية؛
- توافر المعلومات حول أداء العامل من مصادرها الأصلية مثل العامل نفسه أو رئيسه المباشر؛
- مشاركة العمال في عملية التقييم.

[1] الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 336

[2] Schuler R. S. Managing Human Ressources, 5the Ed. West Publishing Company, New York, U.S.A, 1995,P:306

[3] القحطاني محمد بم دليم، مرجع سبق ذكره، ص:163.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء

يمكننا تمييز ثلاثة مستويات لأهداف تقييم الأداء هي على مستوى المؤسسة، على مستوى المشرفين وعلى مستوى العمال المرؤوسين، الأمر الذي يعكس أهمية هذه السياسة بالنسبة لجميع المستويات.[1]

1- أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة

يهدف من خلال العمل على تقييم الأداء بالمؤسسة تحقيق جملة من الأهداف المتعلقة بتحسين مناخ العمل، تحسين مستوى العاملين، إدراج معايير لقياس مستويات الأداء ، تقييم وتقويم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، ترشيد وعقلنة التكاليف وتحديد سبل تطوير العاملين بالمؤسسة.[2]

ا- تحسين مناخ العمل

نلمس ذلك من خلال خلق جو من الثقة والتعامل الأخلاقي ومن خلال تأكيد الأسس العملية في التقويم والتحلي بالموضوعية في إصدار الأحكام. بما يقلل من شكاوى وتظلمات العاملين وتذمرهم.

ب- تحسين مستوى العاملين

من خلال تحقيق طموحاتهم وتحسين أساليب تأهيلهم وتطوير قدرات من يحتاج منهم إلى قدر أكبر من التدريب.

ج- اعتماد معدلات الأداء

تمكن الدراسة الموضوعية للعمل وتحديد المستلزمات المتعلقة بتنفيذ المهام المندرجة ضمنه، من وضع أو اعتماد معايير موضوعية لقياس الأداء تتغير بتغير هذه المستلزمات والمعدات.

د- تقويم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية

بحيث تعتبر سياسة تقييم الأداء مقياسا مباشرا، ليس لأداء العمال فقط، بل لأداء إدارة الموارد البشرية ككل. وذلك من خلال ممارساتها الأخرى المتمثلة في التشغيل، التكوين، الأجور...الخ، ومن ثم على أداء المؤسسة كنظام متكامل.

هـ- ترشيد التكاليف

تدور سياسة التقييم، في بعض جوانبها، حول تحديد تكاليف اليد العاملة كمعيار لقياس أداء العمال. ومن ثم المساهمة في ترشيد سياسة الإنتاج وسياسة التوظيف والأجور. أي من خلال الربط بين العائد والتكلفة.

و- المساهمة في تحديد سبل تطوير العاملين

إعلام العمال بنقائصهم أو نقاط ضعفهم يمكن أن يعتبر دافعا قويا لتحسين أدائهم.

[1] الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره، ص: 336

2

1

[3] القحطاني محمد بن دليم ، مرجع سبق ذكره، ص163.

[1] Moulinier René**, l'Evaluation du Personnel**, Top: Edition, Paris, France, 1998, P:32.

2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المشرفين

تمكن عملية تقييم الأداء، كل من المدراء والمشرفين والمسؤولين المباشرين، من اكتساب مهارات في ميدان الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الموضوعية. اضافة إلى ذلك، فهي تمكِّن من تحسين العلاقات بين العمال من خلال مناقشة مشاكلهم والعوائق المختلفة التي تحد من تحسين أدائهم.[1]

3- أهداف تقييم الأداء على مستوى العمال المرؤوسين

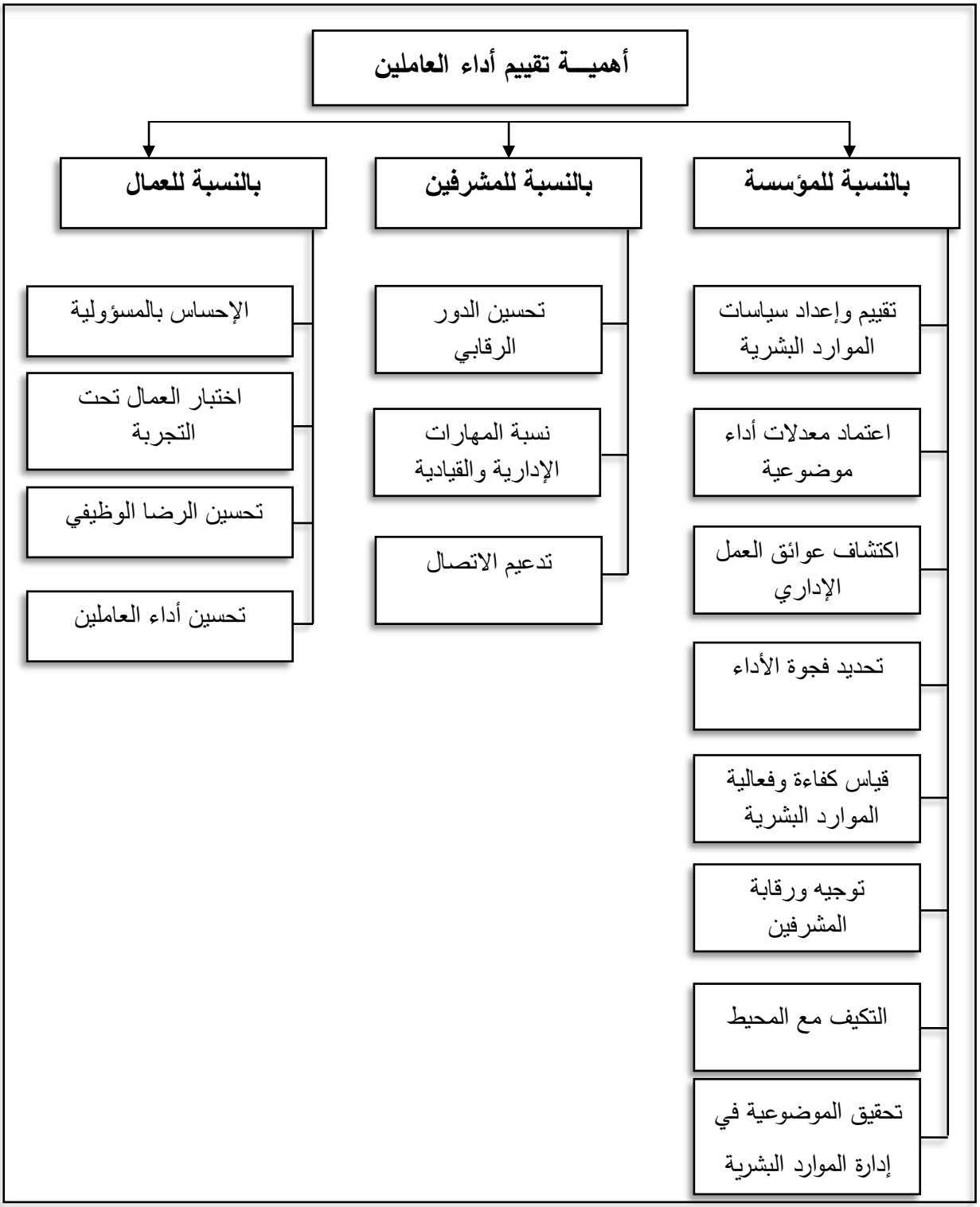
تسمح سياسة تقييم الأداء للمرؤوسين من تعزيز الشعور بالمسؤولية، من خلال تحسيسيهم بمدى أهمية عملهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بمقابل حصولهم على مكافآت. كما يدفع ذلك بالمرؤوسين إلى المبادرة والإبداع في تحسين طرق ووسائل وأساليب العمل التي تمكنهم من رفع مستوى أدائهم.[2]

ويمكننا تلخيص أهداف سياسة تقييم الأداء، ومن ثم إبراز أهميتها على المستويات الثلاثة المذكورة، من خلال الشكل التوضيحي (II - 22) أدناه.

[1] محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

[2] عبد الرحمن عبد الباقي عمر، **إدارة الأفراد**، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1985، ص: 272.

الشكل (II – 22): أهمية تقييم أداء العاملين في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات أعلاه.

المطلب الثالث: عناصر نظام تقييم الأداء

تتعدد عناصر نظام تقييم أداء العاملين، وتختلف أهمية هذه العناصر من مؤسسة، إلى أخرى أو حتى في نفس المؤسسة، في أوقات أو ظروف مغايرة، لاعتبارات مختلفة مرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة وبمحيطها الداخلي.

ونوضح أهم هذه العناصر فيما يلي:[1]

1- أهداف المؤسسة

حيث أن المشرفين يقيّمون أداء العاملين في ضوء مساهماتهم في تحقيق أهداف البنى الإدارية التي يعملون بها. ومن ثم أهداف المؤسسة تبعا لذلك.

2- تحديد مجالات التقييم

أي تحديد العناصر أو المؤشرات التي تمكن من قياس مدى انضباط وفعالية العامل وسلوكه. وتتمثل هذه المؤشرات في:[2]

ا- المهارات الفنية

مثل حجم ونوعية الإنتاج والسرعة والدقة.

ب-المهارات الإنسانية

وترتبط بسلوك الفرد داخل المؤسسة مثل المبادرة، الروح التعاونية، الولاء، الإبداع ومهارات الاتصال مع الزملاء في العمل ومع المرؤوسين والرؤساء، ومع الزبائن أو العملاء.

ج- المهارات المراد اكتسابها

عناصر مرتبطة بقياس المهارات المرغوبة مستقبلا، أي ما هي الحالة التي يكون أو يجب أن يكون عليها هؤلاء العمال مستقبلا في ضوء متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها.

3- تحديد أهداف تقييم الأداء

تختلف أنظمة تقييم الأداء باختلاف الهدف أو الأهداف المسطرة لها.

4- معايير التقييم

تختلف هذه المعايير من مؤسسة إلى أخرى ومن نظام إلى آخر، فقد تحتاج المؤسسة إلى تسريع الإنتاج وتكثيفه، فتعتمد تبعا لذلك، على معايير خاصة بحجم الإنتاج في فترة زمنية محددة. وقد تحتاج إلى تحسين جودة الإنتاج، ويكون بذلك معيار المنتجات المعابة، على سبيل المثال، معيارا لقياس الأداء.

ويمكن أن تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف، أو العمل على تحسين صورتها لدى المجتمع، فيكون بذلك معيـــار السلوك، خاصة بالنسبة لعمال التسويق والاستقبال والاتصال الخارجي، معيارا أساسيا لقياس الأداء.

5- طرق التقييم

تتعد طرق تقييم الأداء، بما يقتضي المفاضلة فيما بينها، ثم اختيار إحداها أو تشكيلة منها، تمكننا من اعتماد نظام تقييم متكامل وسليم.

---

[1] عقيلي عمر وصفي ، مرجع سبق ذكره، ص: .198.

[2] القحطاني محمد بن دليم ، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

ويمكننا تلخيص عناصر نظام تقييم الأداء من خلال الأسئلة التالية:[1]

- ما هي مجالات التقييم؟
- ما هي فترة التقييم؟
- ما هي ميادين التقييم؟ هل هي التحكم في المهام الرئيسية للمنصب، أوالنتائج المحققة...الخ؟
- ما مدى التوائم بين أهداف المنظمة وأهداف السياسات الأخرى في إدارة الموارد البشرية: التوظيف، التأجير...الخ؟
- من هم الأشخاص والمستويات الإدارية المعنية بنتائج التقييم؟
- إذا كان هناك سوء فهم بين القائم بعملية التقييم والعامل الخاضع لها، فهل هناك وتيرة لمعالجة ذلك؟، وهل يمكن الطعن؟
- هل تتوافر المؤسسة على دعائم يتم ملؤها قبل وأثناء المقابلة؟ فبعض المؤسسات يتوافر لديها دليل مرجعي للقائم بعملية التقييم وآخر للعامل الخاضع للتقييم.
- هل يقتضي تخصيص دورات تكوينية لصالح المقيّمين ولصالح الخاضعين للتقييم؟...الخ.

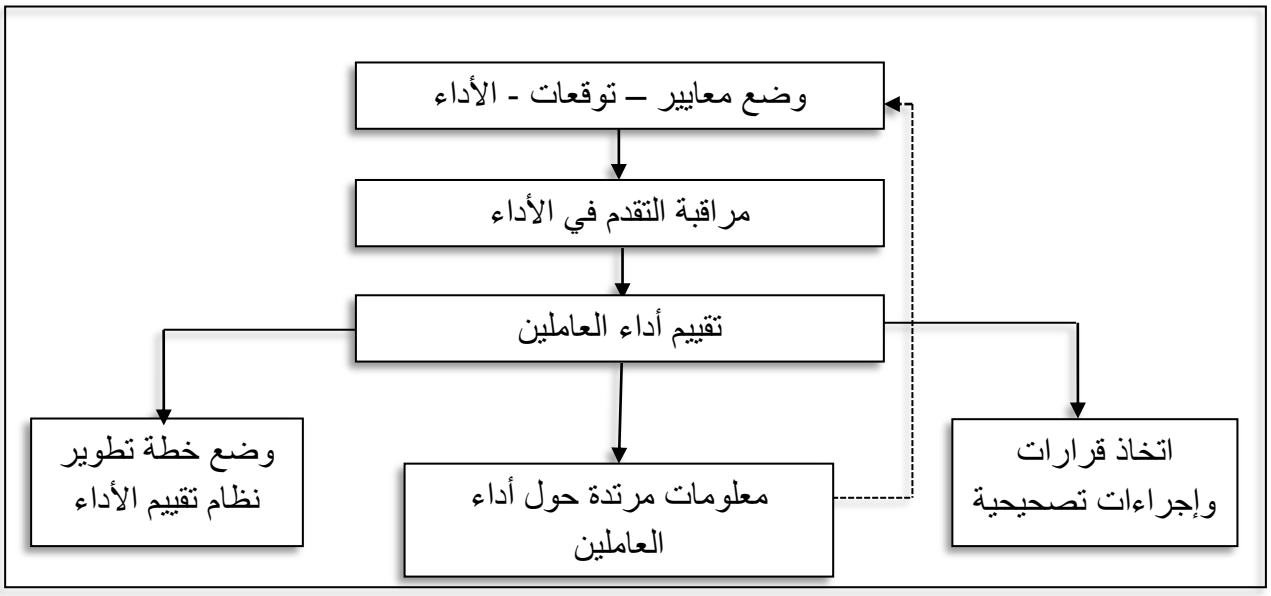
المبحث الثاني: تحليل وتيرة ومعايير تقييم الأداء

تعبر وتيرة تقييم الأداء عن مجموع المراحل التي تمر بها هذه العملية والإجراءات التي تتضمنها كل منها.

المطلب الأول: وتيرة تقييم أداء العاملين

من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لعملية تقييم أداء العاملين، ونظرا لتعقيد هذه العملية، فإنه يقتضي إعداد مخطط يتضمن مجموعة من المراحل تتم وفقها. وهذا ما نوضحه من خلال الشكل (II – 23) أدناه.

الشكل: (II – 23): خطوات عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 127.

[1] Armand D., Op. Cit., P: 398.

1- وضع توقعات الأداء

تحديد توقعات الأداء يتضمن اتفاقا حول العمل الذي سيقوم بتأديته العاملين مع رؤسائهم، إلى جانب تحديد الأولويات وتوزيع المهام، واستغلال العمال للوقت المتاح للعمل. وهذا ما يخلق نوع من الدافعية نحو تحقيق هذه الأعمال.[1]

2- مراقبة تقدم الأداء

تعتبر خطوة مهمة في متابعة مدى تحسن الأداء، وتتم المراقبة بالموازاة مع تحسين طرق وأساليب ومعدات العمل، من خلال توفير المعلومات التي تساهم في التحسين الدائم للأداء.

3- تقييم الأداء

هي عملية اتخاذ القرارات الكفيلة بضمان الملائمة والموائمة المستمرة بين مهام الأفراد أو وظائفهم من جهة وقدراتهم ومهاراتهم من جهة أخرى.

4- التغذية العكسية

يحتاج العامل بالمؤسسة إلى التعرف على تطور مستوى أدائه، وذلك بمقارنة العمل الذي يقوم به بما هو متوقع منه، هذه المقارنة تخلق لديه دافعا لتحسين أدائه. وعلى ذلك، يقتضي أن تكون التغذية العكسية مفهومة لدى العاملين وأن يستوعبوا معلوماتها وأن يتقبلوها، بما يعظم الاستفادة منها.[2]

5- اتخاذ القرارت

تتمثل هذه المرحلة في اتخاذ قرارات إدارية تمس الحياة المهنية للعنصر البشري. مثل قرارات التحويل، الترقية، الفصل، والتنزيل من الدرجة...الخ.[3]

6- وضع خطط تطوير الأداء

تعتبر المرحلة الأخيرة في عملية تقييم الأداء، وتبرز أهميتها عندما لا تُحقق الأهداف المسطرة طبقا لما خطط له. وتتناول هذه المرحلة ضمن عناصر رئيسية:[4]

ا- **العامل:** تحليل ما يملكه من معرفة ومهارات وانشغالات وقيّم ودوافع واتجاهات...الخ.

ب- **العمل أو المنصب:** تحليل ما يتضمنه المنصب من صلاحيات وما يضطلع به من مسؤوليات، وهل هي متوازنة فيما بينها.

ج- **البيئة التنظيمية:** يتضمن تحليل مكان القيام بالعمل أي المكان بالمعنى الفيزيائي، والمكان بالمعنى المناخ أو جو العمل كطبيعة الإشراف، والتسهيلات الإدارية.

---

[1] السالم مؤيد سعيد ، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

[2] منصور فهمي، **إدارة القوى البشرية في الصناعة**، دار النهضة العربية، مصر، 1980، ص: 303.

[3] السالم مؤيد سعيد ، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

[4] السالم مؤيد سعيد ، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

فبمعرفة مهارات وقدرات العامل وكل ما يرتبط بصفاته من جهة، والإحاطة بكل ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها والتغيرات التي تطرأ عليها، من مسؤوليات إضافية ومن ثم صلاحيات إضافية، أو العكس، ثم تحليل بيئة العمل من جهة أخرى، تتمكن إدارة الموارد البشرية من وضع خطط لتطوير أداء عامليها.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء

تعتبر معايير التقييم من العناصر الاساسية المحددة لسياسة تقييم الأداء بالمؤسسة.

1- مفهوم معايير الأداء

يقصد بمعايير الأداء، الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد ويُقارن بها للحكم عليه. فهي تمثل المستويات التي يعتبر عندها الأداء جيدا أو مرضيا. لذلك فإن تحديد هذه المعايير يعتبر ضروريا في تقييم الأداء، بحيث تمكن العمال من معرفة ما هو مطلوب منهم، وكذلك توجه المشرفين إلى الجوانب التي تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء.[1]

2- تحديد معايير تقييم الأداء

هناك من الباحثين من اقترح مجموعة من المعايير القابلة للتطبيق على جميع الأعمال والوظائف أو المناصب، وهناك من الباحثين من اقترح تخصيص مجموعة من المعايير بالنسبة لكل مستوى تنظيمي على حده. ومن أهم هذه المعايير نذكر: معرفة العمل، القيادة، الإبداع، نوعية الأداء، جمع المال، روح التعاون، القدرة على المناظرة، تفويض السلطات...الخ.[2]

وعليه، يمكننا تصنيف هذه المعايير ضمن مجموعتين هما المعايير الموضوعية و المعايير الذاتية.[3]

ا- المعايير الموضوعية

وتتمثل في المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، المهارة...الخ.

ب- معايير ذاتية (سلوكية)

تتمثل في الصفات الذاتية أو الشخصية، كقابلية وسرعة التعلم والفهم والاستيعاب، والاستفادة من الدورات التدريبية، والقدرات الإشراقية ومدى تقبل النقد، وإمكانية الاعتماد عليه والتعاون معه، وعلاقاته مع الرؤساء والمرؤوسين.

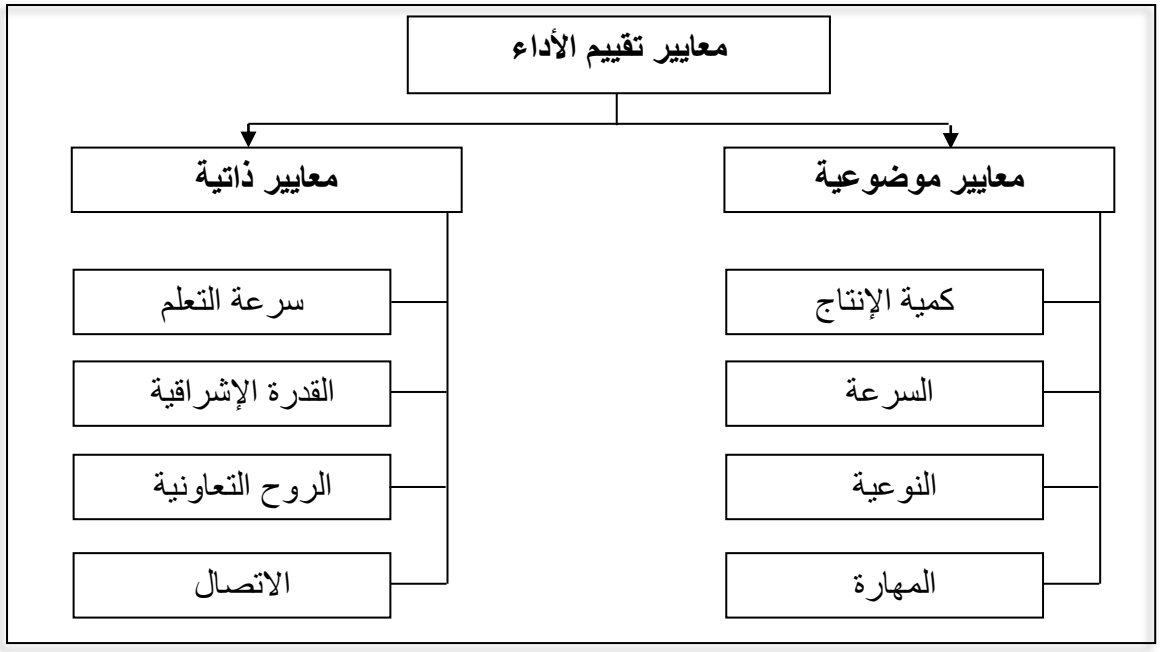
ولتبسيط هذه المعايير نمثلها في الشكل (II - 24) أدناه.

[1] Werther W, Op. Cit, P: 337.

[2] السالم مؤيد سعيد ، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

[3] Werther W., Op. Cit, P : 338

الشكل(II – 24): أهم معايير تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعلومات أعلاه.

المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء وسبل مواجهتها

من خلال ما سبق، نلاحظ بأنه لا يمكننا استخدام معيار وحيد، كعدد الوحدات المنتجة أو حجم المبيعات لتقييم أداء جميع العمال، فالعديد من المناصب تتطلب اعتماد معايير أخرى تعتمد على التقديرات الشخصية، مما يعرضها للكثير من الصعوبات والمشاكل.

1- صعوبات عملية تقييم الأداء

نصنف هذه الصعوبات على ثلاثة مستويات:

ا- صعوبات على مستوى المشرفين على التقييم

نوضح أهم الصعوبات المسجلة على مستوى المشرفين على إجراء التقييم بالمؤسسة فيما يلي:[1]

- يتأثر المشرف على عملية التقييم، بالمركز الوظيفي للعامل الخاضع لعملية التقييم. فنلاحظ أنه يميل إلى تقديم تقديرات جيدة لأداء شاغلي المراكز العليا على عكس شاغلي المراكز التنفيذية؛
- تأثير القائمين على التقييم بالاعتبارات الشخصية، فقد يكون في حالة تعب وإرهاق فتنعكس هذه الحالة على نتيجة التقييم بحيث لا تعبر عن الأداء الفعلي للعامل الخاضع للتقييم؛
- انحرافات في تقدير أداء العامل تكون نتيجة للتساهل أو للتشدد؛
- نقص التجربة لدى المشرفين على عملية التقييم، بما يقتضي تدريبهم على المهارات السليمة والموضوعية في التقييم.

[1] زويلف مهدي حسن ، **إدارة الأفراد – مدخل كمي-**، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص: 293.

ب- صعوبات مرتبطة بالعامل الخاضع للتقييم

نوضح الصعوبات المتعلقة بالعامل الخضع لعملية التقييم من خلال العناصر التالية:[1]

- صعوبة حصر وقياس خصائص السلوك الوظيفي، والسمات الشخصية للعامل؛
- إهمال الظروف التي قد يمر بها العامل أثناء فترة التقييم؛
- عدم اطلاع العامل على تقارير كفاءته أو عدم حصوله عليها، مما يؤثر في تحقيق تحسن أداءه مستقبلا؛
- اجتناب العامل لتقديم التظلم أو الطعن في نتائج التقييم، خاصة العمال التنفيذيين، لتخوفهم من المشاكل التي قد تعترضهم تبعا لذلك من طرف رؤساءه والمشرفين المباشرين عليه.

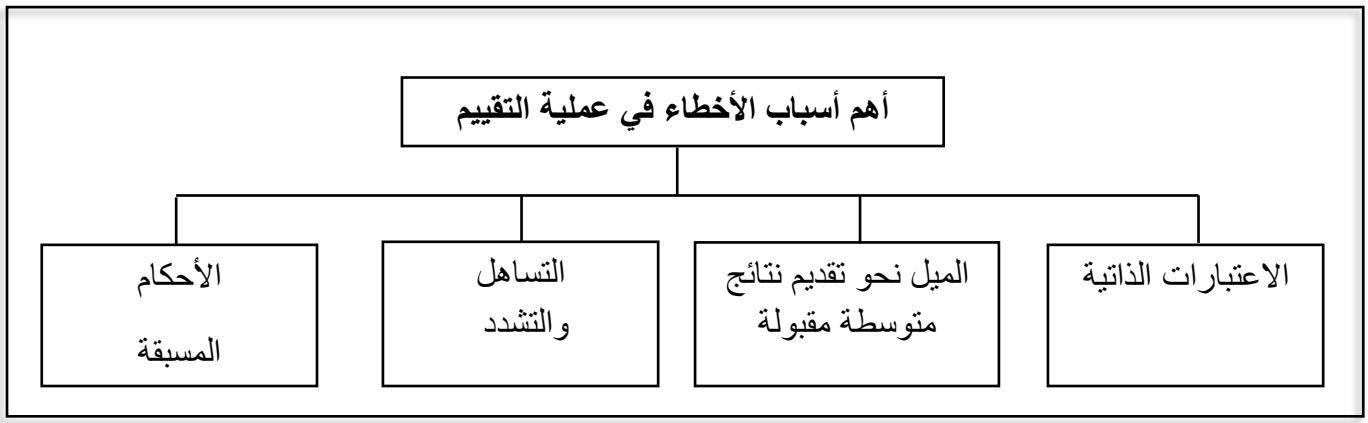
جـ - صعوبات مرتبطة بالإدارة وبنظام التقييم

نوضح الصعوبات المرتبطة بإدارة المؤسسة وبنظام التقييم المعتمد لديها في العناصر التالية:[2]

- عدم توافر معايير وعناصر محددة وموضوعية لقياس الأداء؛
- صعوبة تحديد الوقت اللازم لعملية التقييم؛
- عدم كفاية التغذية العكسية للعامل، أي ضرورة تزويد العامل بصفة مستمرة عن تقدم أداءه.

ويمكننا تلخيص أهم هذه الصعوبات وأخطاء التقييم الناتجة عنها، حسب الشكل(II - 25) أدناه.

الشكل (II - 25): أخطاء عملية التقييم



المصدر: من إعداد الباحث، بناء على المعلومات أعلاه.

[1] القحطاني محمد بن دليم ، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

[2] Werther W., Op. Cit., P: 339.

2- أساليب مواجهة صعوبات تقييم الأداء

نلخص أهم هذه الأساليب فيما يلي:[1]

- يستحسن ترجيح المعايير الموضوعة المعتمدة في تقييم الأداء؛
- شرح المعايير للقائمين على استخدامها، بحيث تكون مفهومة وواضحة بما يمكن من خلق نوع من المرونة في استخدامها؛
- ارتكاز تحديد المعايير المعتمدة على التحليل الجيد للعمل؛
- يجب أن تأخذ المعايير المعتمدة أوزانا مختلفة باختلاف المناصب؛
- يقترح اعتماد عدة نماذج وطرق في عملية التقييم؛
- الاهتمام بشكل نماذج أو دعائم التقييم والاهتمام بوضوح التعليمات والإرشادات المتعلقة باستيفاء نموذج التقييم، وذلك من أجل إحلال جو من الثقة في الطريقة المعتمدة؛
- إشراك أكثر من مستوى هرمي في التقييم (فريق التقييم) لخلق نوع من الرقابة داخل فريق التقييم؛
- مناقشة المقيّمين للعراقيل التي تعترض العمال يزيد من احتمال تحسين الأداء.

المبحث الثاني: تحليل مداخل وطرق تقييم الأداء

تتميز طرق تقييم الأداء بالتعدد ، ولهذا سنتناولها من خلال تصنيفها وفق أربعة مداخل هي مدخل المقارنة، مدخل المعايير المطلقة، مدخل الإدارة بالأهداف ومدخل التقييم الذاتي.[2]

المطلب الأول: مدخل المقارنة

أهم الطرق التي يتضمنها هذا المدخل هي أسلوب أو طريقة الترتيب، طريقة المقارنة المزدوجة وطريقة التوزيع الإجباري.

1- طريقة الترتيب

تعتبر طريقة الترتيب من الطرق التقليدية، وتتعلق بتقييم العامل وفق سلم تنقيط لمجموعة من العناصر ومعايير التقييم، انطلاقا من الدرجة الأدنى (ضعيف) إلى الدرجة الأعلى (جيد جدا).

كما ترتكز هذه الطريقة على الرأي الشخصي للقائم بعملية التقييم، أي أنها طريقة ذاتية.[3]

ويمكن تبسيط طريقة الترتيب من خلال الشكل (II – 26) أدناه.

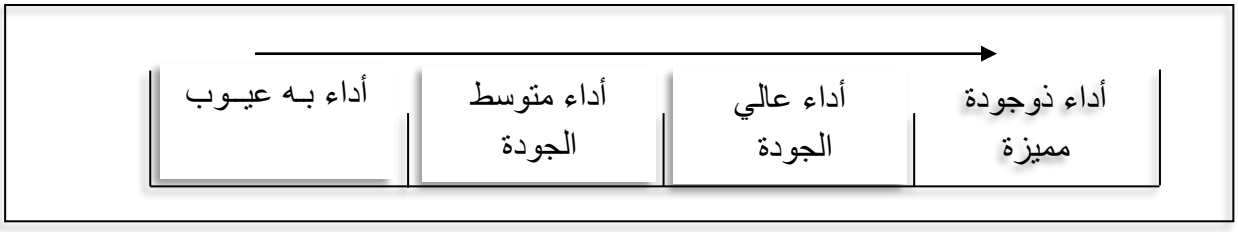
---

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص:310.

[2] عقيلي عمر وصفي ، مرجع سبق ذكره، ص: 201.

[3] الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره، ص: 353.

الشكل(II – 26): نموذج لطريقة الترتيب



المصدر: زويلف مهدي حسن ، مرجع سبق ذكره، ص: 274.

من خلال الشكل أعلاه، يمكن استخراج متوسط أداء العامل انطلاقا من تجميع المقاييس أو المعايير في معيار مركب، باعتبار أن العامل يمكن أن يكون مميز الجودة في بعض جوانب عمله، وذو جودة متوسطة في جوانب أخرى...الخ. وهذا ما يمثل أهم عيوب هذه الطريقة على أن أهم مزاياها هي البساطة.

2- طريقة المقارنة المزدوجة

تتضمن هذه الطريقة مقارنة أداء العامل وفق مجموعة من المعايير الموضوعية والذاتية، وذلك ضمن مجموع العمال الخاضعين للتقييم. أي مقارنة أداء كل عامل بعامل آخر، مما يؤدي في النهاية إلى ترتيب أدائهم ضمن تلك المجموعة.[1]

وتكون تبعا لذلك، عدد المقارنات التي يجريها المشرف على عملية التقييم على النحو التالي:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{ن(ن-1)}{2}$$

حيث ن: عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم.

وتمكن هذه الطريقة من تقديم بعض المزايا التفضيلية للعمال ذوي الأداء الجيد، بما يخلق جو من المنافسة. ويمكن توضيح كيفية اعتماد هذه الطريقة من خلال الجدول (II – 18) أدناه.

الجدول (II – 18): طريقة المقارنة المزدوجة في تقييم الأداء

إسم الخاضع للتقييم	عدد المرات التي امتاز فيها فيها المرؤوس على زملائه	الترتيب
أ	2	الثالث
ب	0	الخامس
ج	4	الأول
د	3	الثاني
هـ	1	الرابع

المصدر: القحطاني محمد بن دليم ، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

[1] محمد فالح صالح ، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

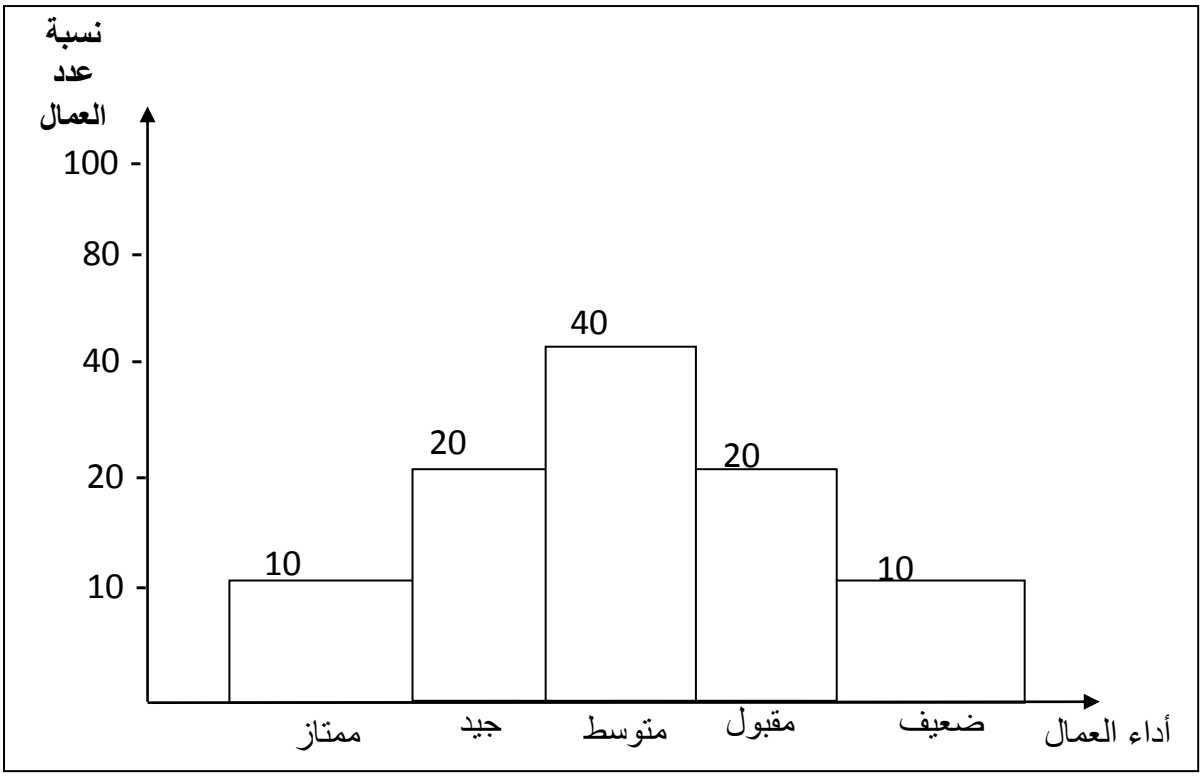
3- طريقة التوزيع الإجباري

تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي، بحيث أن أي ظاهرة تميل نحو التركيز حول قيمتها المتوسطة، ويقل تركيزها عند الطرفين. وتبعا لذلك يتحدد طرفي التقييم في هذه الطريقة على ما يلي:[1]

- تحديد مستويات معينة للأداء مثل: ممتاز، جيد، متوسط، مقبول، ضعيف؛
- تحديد نسبة العمال بالنسبة لكل مستوى أداء.

ويمكن تلخيص هذه الطريقة وفق الشكل: (II – 27) أدناه.

الشكل(II - 27): طريقة التوزيع الإجباري



المصدر: الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره، ص: 356.

ويعاب على هذه الطريقة صعوبة تطبيقها على المجموعات الصغيرة، على عكس الطريقة السابقة، كما أنها لا توضح الفروق الفردية في أداء العمال داخل المجموعة.

المطلب الثاني: مدخل المعايير المطلقة في تقييم الأداء

يشمل هذا المدخل الكثير من الطرق أهمها طريقة قوائم المراجعة ذات الأوزان، طريقة الوقائع الحرجة، وطريقة الاختيار الإجباري.

[1] Werther W., Op. Cit., P: 345.

1- طريقة الوقائع الحرجة في تقييم الأداء

وتسمى كذلك بطريقة الأحداث ذات الدلالة، وهي طريقة تتطلب قيام المشرفين على التقييم بتسجيل الأحداث أو الوقائع التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء العامل خلال فترة زمنية محددة، بالنسبة لوظيفة أو منصب عمل محدد. ثم يقومون بتجميع هذه الأحداث ضمن مجموعة الأحداث التي تُعرِض صحة وسلامة العامل للخطر...الخ. مع تحديد سلوك العامل أو التصرفات التي قام بها في مقابل هذه الأحداث.

فعلى سبيل المثال، قد يقوم العامل بالتدخين في مكان عمله، بالمخبر مثلا، فهذا سلوك أو تصرف سلبي يخفض من درجة تقييم أداء العامل.

ومن عيوب هذه الطريقة أن المشرفين عليها ينقطعون على تسجيل الأحداث، ثم يعودون إليها مع اقتراب فترة التقييم، بما يعرضها للخطأ الناجم عن التأثر بالمعلومات القريبة أو الأخيرة. وحتى في حالة التسجيل الدائم للأحداث فإن الأحداث السلبية في الغالب تولى لها عناية واهتمام أكبر من الأحداث والتصرفات الإيجابية، بما يدفع لخلق نوع من مقاومة الخاضع للتقييم لعملية التقييم وللقائم بالتقييم.[1]

2- طريقة قوائم المراجعة ذات الأوزان في تقييم الأداء

وتسمى كذلك بطريقة قائمة السلوكيات المرجعية. وتتضمن هذه الطريقة أن يُطلب من القائم بالتقييم اختيار فقرات أو مجموعة من الكلمات والجمل التي تصف أداء العامل، ويصف من خلالها العامل. وفي الغالب يكون القائم بذلك هو المشرف أو الرئيس المباشر للعامل، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد معامِلات (أوزان) خاصة ترجح بعض سلوكيات العامل تبعا لأهميتها، لكن دون تبيان ذلك على القائمة.

ويمكن توضيح طريقة قوائم المراجعة ذات الأوزان من خلال النموذج بالشكل (II – 28) أدناه.

[1] عقيلي عمر وصفي ، مرجع سبق ذكره، ص: 201.

الشكل(II – 28): نموذج لطريقة قائمة السلوكات المرجحة

إسم الشركة :.....

قائمـــــــــــــة السلوكـــــــــــات

إسم العامل: .....المصلحة: .....

إسم المقيم: .....التاريخ: .....

الأوزان:		نعم/لا
(6,5)	1- العامل يعمل لساعات إضافية عندما يطلب منه ذلك	.....
(4)	2- العامل يحافظ على مكان أو مكتب عمله في أحسن الظروف	.....
(3,5)	3- للعامل روح تعاونية ويقدم المساعدة لمن يحتاجها	.....
(4,3)	4- العامل يخطط مهامه قبل بداية العمل	
	... ...	.....
	... ...	.....
	... ...	.....
(0,2)	30- العامل يستمع للآراء الآخرين لكنه لا يأخذ بها إلا نادرا	.....
100	مجموع الأوزان	.....

Source: Werther W., Op. Cit, P:344.

من مزايا هذه الطريقة السهولة، وكونها اقتصادية، ولا تتطلب إخضاع القائمين عليها لدورات تدريبية. كما تظهر من خلال السلوكات محل التقييم أنها تعتمد على المعايير الشخصية أو السلوكية بدل معايير العائد (الأكثر قابلية للقياس).

3- طريقة الاختيار الإجباري في تقييم الأداء

تعتمد هذه الطريقة على إعداد مجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء، عبارتان أو جملتان منهما تعبران عن الجوانب الإيجابية وتعبر الأخريان عن الجوانب السلبية. وعلى القائم بالتقييم اختيار واحدة فقط من العبارات الإيجابية، وأخرى سلبية التي تعبر عن أداء الفرد الخاضع للتقييم.

كما يتم إعداد شفرة خاصة أو علامة سرية بالنسبة للعبارة الأكثر أهمية بالنسبة لكل ثنائية، فلا يعلم القائم بالتقييم بهذه الشفرة، بحيث يقوم بوضع علامة أمام العبارة الأكثر تعبيرا أو انطباقا على العامل، و أخرى على العبارة الأقل انطباقا عليه. ثم بعد ذلك، وبمراجعة العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة أداء العامل من خلال احتساب العبارات التي تم اختيارها.[1]

مثال ذلك:[2] إذا كان المتغير المراد تحديد مستوى كفاءة العامل بالنسبة له هو: **مدى استغلال وقت العمل**.

أ- يعمل طول الوقت
ب-يعمل أغلب الوقت
} من الجوانب الإيجابية

ج- يعمل بعض الوقت
د- لا يستغل الوقت في العمل
} من الجوانب السلبية

فإذا افترضنا أن الشفرة السرية لتقييم هذه الصفات أو السلوكات هي: أ = 10 درجات، د = 2 درجة، وبافتراض أن المشرف قد اختار العبارة (أ)، فإن درجة العامل في هذه الصفة هي 10 درجات. أما إذا اختار المشرف على التقييم العبارة **(ب)** فإنها لا تحتسب للعامل.

نلاحظ أن هذه الطريقة تمكن من تجنب التحيز والاعتبارات الشخصية.

المطلب الثالث: مدخل الإدارة بالأهداف والتقييم الذاتي

نوضح مضمون هذين المدخلين فيما يلي:

1- طريقة الإدارة بالأهداف

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الإدارية الحديثة القائمة على مشاركة جميع العمال في تسطير الأهداف قصد تحقيق التزامهم بها. وتقوم على جملة من الفرضيات هي:[3]

- إن العمال يميلون إلى معرفة وفهم جميع الجوانب والمهام المنتظر منهم القيام بها؛
- للعمال الرغبة في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؛
- للعمال الرغبة في معرفة مستوى أداءهم بشكل مستمر.

ويمكننا توضيح مراحل طريقة الإدارة بالأهداف من خلال الشكل(II – 29) أدناه.

[1] Werther W, Op. Cit, P:344.

[2] القحطاني محمد بن دليم، مرجع سبق ذكره: 168.

[3] Sekiou lakhdar, Op. Cit., P: 276.

الشكل(II – 29): خطوات الإدارة بالأهداف

المصدر: السالم مؤيد سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 136.

ويعتمد نجاح طريقة الإدارة بالأهداف على مدى اقتناع الإدارة بها، وعلى مدى التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين. كما تكون أكثر ملائمة للأهداف الكمية القابلة للقياس، كزيادة حجم الإنتاج بنسب معينة أو تخفيض النفقات...الخ.

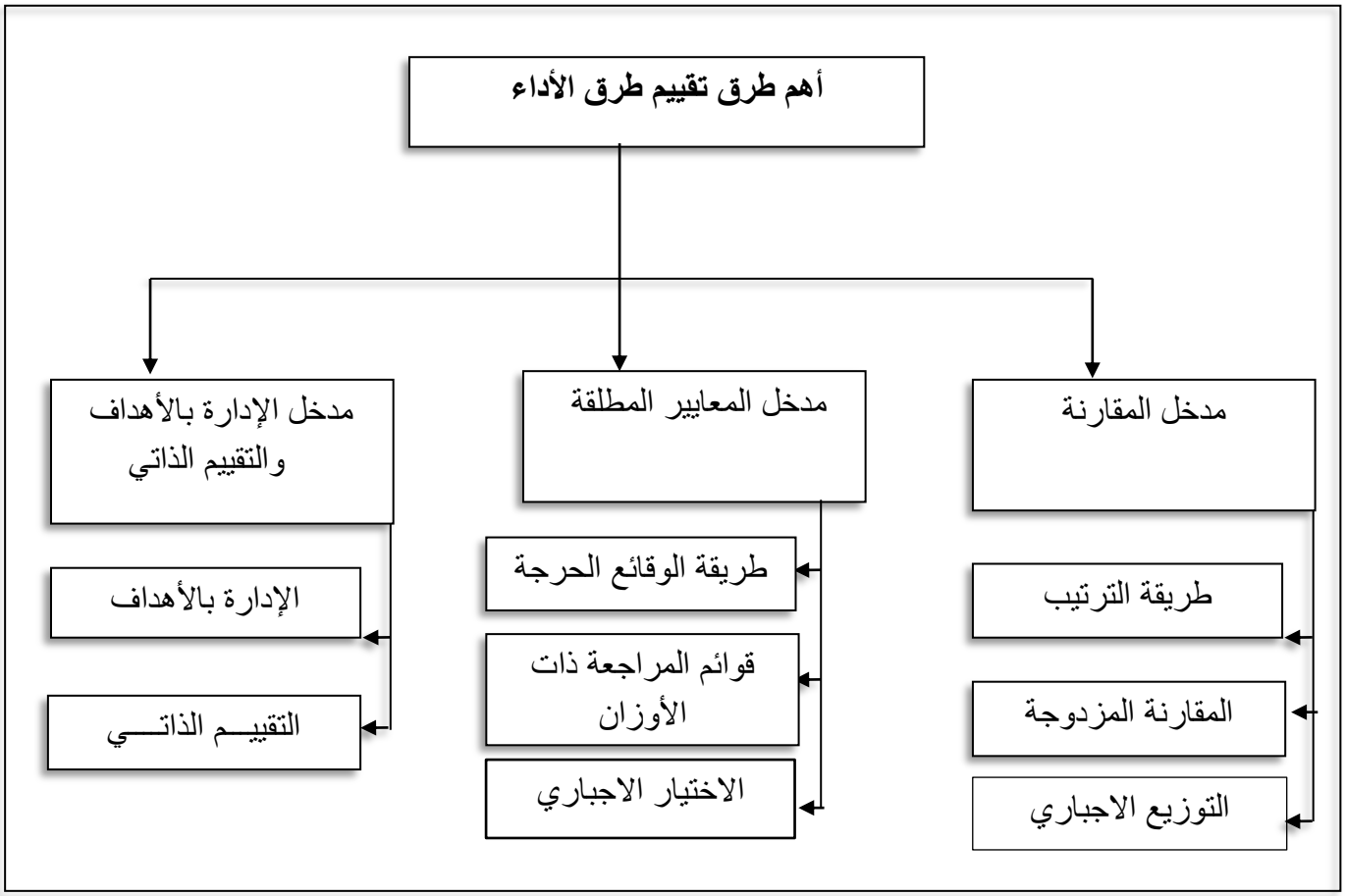
1- طريقة التقييم الذاتي

يقوم العامل حسب طريقة التقييم الذاتي بتقييم أدائه بنفسه، وفقا لمجموعة من المعايير المحددة سلفا، ضمن نماذج التقييم المعتمدة. ويمكن اعتبار هذه الطريقة، طريقة إضافية تدعم الطرق الأخرى، فهي ليست بديلا لها فعامل التحيز واضح التأثير بها. إلا أن من مزاياها تحقيق تحفيز كبير للعمال، وهذا من أهم أهداف عملية تقييم الأداء.[1]

ويمكن تلخيص طرق تقييم الأداء التي تم تناولها من خلال الشكل (II – 30) أدناه.

[1] القحطاني محمد بن دليم، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

الشكل(II - 30): طرق تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات أعلاه.

3 – سياسة تقييم الأداء في ضوء استراتيجية المؤسسة

تقيـيم الأداء عمليـة مهمـة وبالغـة الحيويـة، لأنهـا تعكـس الصـورة التـي مـن خلالهـا تـم أويـتم تنفيـذ أو تطبيـق الاستراتيجية، وذلك باعتبار أنها تترجم الأهداف طويلة المدى للمؤسسة إلى سلسلة من القرارات والبرامج الدورية التي يمكن متابعتها بشكل جاري ومستمر. ولهذا تعتبر عملية تقييم الأداء لوحة المفاتيح المتعلقة بقيادة وتوجيه المؤسسة ومتابعة تنفيذ استراتيجيتها بتقويم وتوجيـه القوى والموارد نحـو الأهداف المسطرة. لهذه الأسباب نخلص إلـى أن هذه السياسـة مهمـة وضرورية بالنسبة لجميع أنواع الاستراتيجيات الشاملة. وتبقى طرق التقييم مجالا لنشاط إدارة الموارد البشرية، حيث تعمل على تبني أو اعتماد معايير وطرق ملائمة للاستراتيجية.

ومن الأمثلة على ذلك طريقة المقارنة المزدوجة، التي نرى أنها مناسبة لاستراتيجيات النمو والقيادة في التكاليف خاصة. بينما تقتضي استراتيجية التميز، اعتماد طريقة قوائم المراجعة للأوزان المرجحة، على أن تعطى للجوانب التي تريد المؤسسة تحقيق التميز فيها أوزانا أكبر.

كما تعتبر طريقة التوزيع الإجباري أكثر ملائمة لاستراتيجيات الاستقرار، وقد تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف في حالات النمو وفي حالات الانكماش كذلك. إلا أن هذا لا يمنع من القيام بمزج أكثر من طريقة في عملية تقييم الأداء.

ونلاحظ بأن تحديد جوانب قياس الأداء وتقييمه يعتمد على الطريقة المعتمدة وتبعا لاستراتيجية المؤسسة. فعلى سبيل المثال، يلاحظ التركيز على الجوانب الشخصية والقدرات الفردية في القيادة والتوجيه وحل المشاكل العصيبة في حالة استراتيجية إعادة الهيكلة، حيث تعتبر معيارا لقياس التكيف والتأقلم والتعلم ضمن بيئة عمل جد حركية.

إلا أن عدد جوانب قياس وتقييم الأداء يتقلص في حالة الاستراتيجيات الانكماشية خاصة المتعلقة منها باستراتيجية التصفية، نظرا لاعتبار المؤسسة في حالة عدم كفاية مالية ولتنازلها على الاستثمارات، قد يستدعي الأمر اعتماد طريقة التقييم الأقل كلفة.

الفصل الثامن:
تحليل سياسة تحسين ظروف وعلاقات العمل والإعلام والاتصال

المبحث الأول: سياسة تحسين ظروف وعلاقات العمل

المبحث الثاني: أثار ظروف العمل السيئة وأساليب معالجتها

المبحث الثالث: سياسة الإعلام والاتصال

تعتبر سياسة تحسين ظروف العمل من السياسات المحورية بالنسبة للمؤسسات التي تتميز مناصب العمل بها بظروف عمل صعبة ومعقدة، بحيث قد تعرض العاملين بها إلى حوادث عمل وإلى أمراض مهنية.

كما يقتضي تبني سياسة واضحة لإدارة علاقات العمل و حل النزاعات التي قد تنشب بين الإدارة والعمال من جهة، و فيما بين العمال من جهة أخرى. ويتم اعتماد سياسة للإعلام والاتصال على شقين أو محوريين، يتعلق الأول بالجانب الداخلي، ويتعلق المحور الثاني بالإعلام و الاتصال الخارجي.

المبحث الأول: سياسة تحسين ظروف العمل

يرجع الاهتمام بظروف العمل إلى بحوث ***إلتون مايو*** التي قام بها على مستوى ورشات مصانع الهاوثورن التابعة لشركة واسترن إلكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك خلال الفترة 1927-1932، والتي خلص فيها إلى تسجيل عوامل أخرى تؤثر في إنتاجية العمال، غير العوامل المرتبطة بالأجر، ويتعلق الأمر بظروف العمل.

والملاحظ أن هذه الظروف، بمفهومها الشامل، تتعدد جوانبها تبعا لتنوع أوضاع الموارد البشرية واختلافها، حيث يرتبط بعضها بالجوانب المادية للعمل كتهيئة أماكن العمل، ويرتبط بعضها بالجوانب الاجتماعية للعمل، أين يبرز دور فرق العمل والعلاقات غير الرسمية والاتصال...الخ في زيادة الإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم الأمن والسلامة المهنية

يحتل مجال الأمن والسلامة المهنية حيزا معتبرا ضمن مهام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، نظرا للجوانب الاجتماعية المتعلقة به لارتباطه بجميع سياسات إدارة الموارد البشرية، وكذا انعكاساته ذلك على التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء حوادث العمل والأمراض المهنية.

1- تعريف الأمن والسلامة المهنية

لا تعني صحة الفرد العامل مجرد خلوه من الأمراض المعروفة، بل هي في مفهومها الشامل حالة اكتمال "**الكفاية البدنية والنفسية والاجتماعية للفرد.**"[1]

كما يقصد بها " حماية العاملين على اختلاف أصنافهم وطبيعة أعمالهم من أخطار المهن التي يزاولونها، سواء المادية، الفيزيولوجية أو النفسية. وذلك من خلال وضع، تنفيذ ومتابعة برنامج أمن وحماية مناسب، يمكن بواسطته التقليل من عدد وحدة الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العاملين في مكان العمل أو منع حدوثها."[2]

2- أهمية تحسين ظروف العمل

يعتبر العمل في حد ذاته، من أفضل المكافآت التي يمكن أن يحصل عليها الفرد، عندما يكون له هدفا قويا يسعى لتحقيقه من خلاله، وعندما يتمكن من أداءه بإقبال. إلا أن أقوى المكافآت من خلال أداء الفرد لعمله، هو شعوره بالرضا على مستوى أداءه.

---

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 400.

[2] عقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

ويمكن إبراز أهم فوائد تحسين ظروف العمل من خلال ما يلي: [1]

- ارتفاع الروح المعنوية من خلال الشعور بالأمان والطمأنينة؛
- اندماج وانسجام الأفراد في العمل وحبهم له؛
- ارتفاع إنتاجية الفرد؛
- صيانة القوى العاملة والمحافظة عليها؛
- انخفاض تكلفة العمل...الخ.

المطلب الثاني: محددات ظروف العمل

تتحدد ظروف العمل من خلال ثلاثة أبعاد، هي البعد المادي أو الفيزيائي، والبعد النفسي والاجتماعي، ثم البعد المتعلق بالمدة التي يمارس الفرد خلالها العمل.

1- الظروف المادية والموضوعية للعمل

تتمثل الظروف المادية والموضوعية للعمل في مجموع الشروط المادية الملموسة والمتعلقة بالوسائل التي تمتلكها المؤسسة، كالمساحة الإجمالية والفردية، وكيفيات تنظيم وتهيئة المكاتب ومقرات وورشات العمل من تهوية، تدفئة، الضجيج وكثرة الحركة والازدحام بمكان العمل (الهدوء) وفي محيط العمل، نظافة أماكن العمل والممرات، وتنظيم مباني المؤسسة بشكل عام...الخ.[2]

ويمكن تصنيف هذه الظروف المادية وفق عوامل متعلقة بجو العمل وعوامل متعلقة بالإنتاج:

ا- عوامل متعلقة بجو العمل

تعتبر هذه العوامل ميدانا للبحوث التي قام بها إلتون مايو(1927-1932)، ومن بينها عامل الإنارة ومدى تأثيره على إنتاجية الفرد، ثم التركيز على عامل الضجيج وعوامل أخرى.[3]

- ***الضجيج***

يتحدد مستوى الضجيج وفق أبعاد عديدة أهمها حدة الضجيج، تواتر الضجيج ، مصدر الضجيج ونوع الضجيج.

وتكون حدة الضجيج مرتفعة عندما تفوق حدود 80 إلى 100 ديسيبال، وإذا كان تواتره مرتفعا ومستمرا، قد يؤدي إلى إحداث حالة هلع من جهة، وحالة الصمم المؤقت أو الدائم، الجزئي أو الكلي ، إضافة إلى فقدان التوازن الصحي بشكل عام كارتفاع الضغط الدموي وتضاعف حدة نبض القلب واضطراب الإفرازات الهرمونية غير المرغوبة، وكذا القلق والاضطراب من جهة أخرى، ومن ثم التدني المعتبر والمحسوس في أداء العامل.

---

[1] عقيلي محمد وصفي ، نفس المرجع السابق ، ص: 348.

[2] Vatteville E., Op. Cit., P: 133.

[3] Armand D., Op. Cit., P: 473.

- الإنارة

يمكن تناول الإنارة من أبعادها المختلفة، والمتمثلة في مستوى الإنارة، مدى انتظام الإنارة ودرجة الانبهار الذي قد تنتجه. فدرجة الإنارة المنخفضة (أقل من 200 لوكس- LUX-)، قد تؤدي إلى اضطرابات في النظر، إضافة إلى ألآم الرأس وصعوبات التركيز...الخ. وهذا ما ينجر عنه حوادث عمل قد تكون مميتة بالنسبة لبعض الوظائف (قيادة الآليات مثلا).

- درجة الحرارة

يؤدي العمل في درجة حرارة منخفضة (البرد القارس)، إلى إصابة العامل بتشنجات عضلية قد ينجر عنها حوادث عمل، كما يؤدي الارتفاع الكبير لدرجة الحرارة إلى الإغماء والهذيان والإسهال...الخ.

- مكان العمل

يعتبر مكان العمل محددا مهما لظروف العمل المادية، حيث تختلف خصائص هذا المكان بالنسبة للمهام التي تؤدى في الخارج، فيما يتعلق بالبناء والأشغال العمومية عن خصائص ووظائف قيادة الآليات والسيارات، وكذا خصائص مكان العمل ضمن وسط مغلق، على مستوى الورشات وعلى مستوى المكاتب.

كما تلعب تهيئة مكان العمل دورا محوريا في ذلك، من خلال المساهمة في خلق جو مناسب للعمل وفي زيادة الإنتاج، على أن تسمح هذه التهيئة من ضمان نوع من الاستقلالية والخصوصية بالنسبة للعامل من جهة، وضمان الاتصال بزملائه من جهة أخرى.

من خلال ما سبق نلاحظ بأن تأثير هذه العوامل المادية يختلف باختلاف قطاع نشاط المؤسسة وباختلاف الفئة المهنية (عمال تنفيذ، أعوان تحكم وإطارات).

ب- عوامل مرتبطة بالإنتاج

تتعلق هذه العوامل بالعبء المادي والفكري للعمل، فأما العبء المادي فيتحدد بدوره حسب أيقاع العمل(Cadence)، ودرجة تشبع فترة العمل والجهد الفيزيائي المطلوب.[1]

- الجهد الفيزيائي

يصعب على العامل تحمل الجهد الفيزيائي كلما تقدم في السن، ويتحدد هذا المجهود بمتوسط عدد الكيلو حريرات التي يمكن للفرد إحراقها يوميا دون الوصول إلى درجات الإعياء.

- إيقاع العمل

يقصد بإيقاع العمل الوتيرة التي يجب أن يُنجز بها العمل، كعدد الوحدات التي يتم إنتاجها في فترة زمنية معينة. وقد يكون هذا الإيقاع مفروضا من طرف آلة الإنتاج، بحيث يضطر العامل، تبعا لذلك، للقيام بحركات ووضعيات

[1] Peretti J.M., **Gestion des Ressources Humaines**, Op. Cit, P: 447.

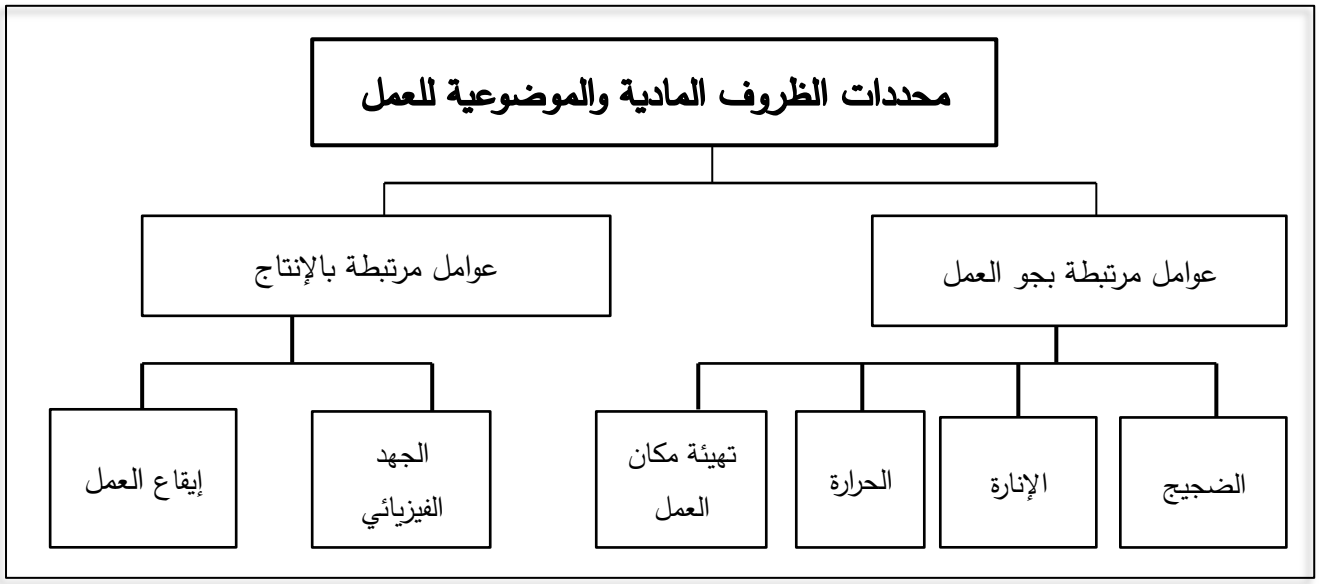
معينة (كالانحناءات و الوقوف و الجلوس غير الصحي)، والتعرض إلى الاهتزازات التي تصدرها الآلة والتي ينتج عنها أمراضا معينة.

وقد يكون هذا الإيقاع مفروضـا من طرف المحيط (الزبائن)، أو بعض أنظمـة الإدارة مثل نظـام **تماما في الوقت المحدد** (**J**uste **à** **T**emps) وحلقات الجودة...الخ. والتي تؤدي بدورها إلى رفع درجة تشبع فترة العمل.

ونلاحظ في الغالب، أنه كلما انخفض الجهد الفيزيائي كلما زاد إيقاع العمل. وهذا ما يقود مرة أخرى، إلى ظواهر أخرى يفرضها العمل ضمن محيط تنافسي، وهي العبء الفكري الذي يُحدد وفق عناصر عديدة منها: قيد الوقت، العلاقة بين تعقد المهام وسرعة تنفيذها، ومستوى الاهتمام والتركيز والعناية الواجب بذلها من طرف العامل، ودقة التفاصيل...الخ.

ويمكن تلخيص محددات ظروف العمل المادية والموضوعية من خلال الشكل (II – 31) أدناه.

الشكل (II – 31): محددات ظروف العمل المادية والموضوعية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعلومات أعلاه.

2 – ظروف العمل النفسية والاجتماعية

تتحدد الظروف النفسية والاجتماعية وفق عاملين رئيسيين هما طبيعة عقد العمل والعوائق المرتبطة بطرق التسيير الجديدة.[1]

ا- دور نوع علاقة العمل

يخضع العمال المؤقتين لضغوط نفسية واجتماعية أكبر مما يخضع له العمال الدائمين، كما أن العمال المؤقتين غالبا ما تكون أجورهم منخفضة وعرضة لمخاطر أكبر.

ب- دور العوائق المرتبطة بطرق التسيير الجديدة

[1] Chauchard J. L. Op. Cit, P : 56.

تعيش المؤسسات على وقع تحولات مستمرة، وإعادة هيكلة وتنظيم يفرضها المحيط التنافسي. والتي يقتضي التكيف معها تبني نماذج وأساليب وطرق تسيير جديدة، مثل نظام تماما في الوقت"**J**uste **A** T**e**mps "، حلقات الجودة، المجموعات متعددة الكفاءات، إجراءات الحصول على شهادة المطابقة لمقاييس الجودة (**I S O**).

إضافة إلى التكنولوجيات الجديدة مثل البرامج المعلوماتية...الخ، والتي تعمل المؤسسة على اعتمادها في مواجهة المنافسة وتوسيع أنشطتها، إلا أنها تفرض إيقاع عمل عالي يرهق العامل فيزيائيا وفكريا ونفسيا.

3- دور مدة العمل في تحديد ظروف العمل

تشير إحدى الدراسات التي قام بها مكتب الدراسات (**B.D.A**) في ألمانيا حول مدة العمل في قطاع الصناعة سنة 1997، بأن ألمانيا تحتل المرتبة الأولى من حيث أقصر مدة إجمالية (سنوية) للعامل الواحد مقارنة بهولندا، إيطاليا، السويد، فرنسا، بريطانيا، البرتغال، الولايات المتحدة الأمريكية، ثم اليابان على التوالي.

وعلى اعتبار الصناعة الألمانية ليست هي الأقل تنافسية، بل ومن أعلاها تنافسية، نستنتج أن تنافسية المؤسسة غير مرتبط بشكل مطلق بمدة العمل. لذلك، وبعد ما كان مطلب تخفيض مدة العمل من أهم المطالب النقابية وكثيرا ما تقبل به إدارة المؤسسات عن مضض، قد أصبح قناعة بالنسبة لها، على أن يرفق هذا التخفيض في المدة بتهيئة مناسبة لوقت العمل تضمن من خلالها زيادة إنتاجية العمل.

إن العمل لمدة طويلة سيؤدي إلى الإرهاق الفيزيائي والفكري للعامل، إضافة إلى ذلك قد يدفع به إلى التخلي عن واجباته اتجاه أسرته مما ينتج عنه ضغط نفسي واجتماعي ينعكس مرة أخرى سلبا على أداءه لعمله وعلى زملائه والتزاماته اتجاه المؤسسة.

وبالنظر إلى ما تطرحه التكنولوجيات الحديثة (الأنترنت خاصة) من فرص للعمل وفق أشكال و صيغ متعددة، كما سبق وأن ذكرناه، فإن إعادة النظر في كيفيات تنظيم وقت العمل اليومي والأسبوعي أصبح ضروريا، خاصة بالنسبة لبعض الوظائف التي تركز على المهارات الفكرية مثل البحوث والدراسات والإبداع والابتكار...الخ.

المبحث الثاني: أثار ظروف العمل السيئة وأساليب معالجتها

لاشك أن محددات ظروف العمل السابقة الذكر هي في حد ذاتها مصادر لتحقيق رضا العاملين أو لتذمرهم واستيائهم، إذا ما أُسيءَ التحكم فيها، ولذلك يقتضي الوقوف على النتائج والآثار الناجمة عن ذلك.

المطلب الأول: آثار ظروف العمل السيئة

نلاحظ أن هناك تداخلا بين مجموع سياسات إدارة الموارد البشرية من جهة، ومحددات ظروف العمل من جهة أخرى يؤدي إلى ظواهر عديدة تعبر عن ظروف العمل السيئة.

1- ارتفاع معدل الغيابات بسبب ظروف العمل

يتضمن مفهوم الغيابات، كل الغيابات المسجلة خلال فترة زمنية معينة، على اختلاف أسبابها مثل الأمراض، الأمومة، الحوادث المهنية، الغيابات المرخصة وغير المرخصة والتأخر عن العمل...الخ.

ويتم قياس معدل الغيابات وفق صيغ عديدة أهمها:[1]

$$\text{معدل الغياب للعامل الواحد} = \frac{\text{عدد أيام الغياب}}{\text{مجموع أيام العمل النظرية}} \times 100$$

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد العمال الذين تغيبوا مرة أو أكثر} \times \text{متوسط عدد مرات الغياب للعامل}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$\text{المعدل العام للغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب عن العمل}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة} \times \text{أيام العمل الفعلية}}$$

إن الارتفاع المعتبر لهذه المعدلات يكلف المؤسسة أعباء إضافية، ناجمة عن الاضطرابات التي تحدثها هذه الغيابات على مستوى الإنتاج. كما يعتبر مؤشرا على ظروف العمل غير المناسبة.

2- ارتفاع معدل دوران العمل بسبب ظروف العمل

يعبر معدل دوران العمل أو ترك العمل، عن كل المغادرات المسجلة في وسط العمال على تعدد أسبابها (العقوبات، التسريح، الاستقالة، التقاعد...الخ). ويتم حساب هذا المعدل وفق الصيغة.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين المغادرين خلال الفترة ن}}{\text{عدد العمال في بداية الفترة ن}}$$

إن إعادة تعويض العمال المغادرين بعمال جدد سيكلف المؤسسة أعباء معتبرة، خاصة إذا تعلق الأمر بوظائف مهمة. وترتبط هذه الأعباء بتكاليف العمل، ويعتبر دوران العمل مؤشرا، إذا كان مرتفعا، على عدم رضا العاملين. وهذا ما ينعكس بدوره سلبا على المؤسسة أكبر من مغادرة العامل لها أو تغييبه.[1]

[1] السالم مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

3-الضغط، الشكاوي والنزاعات الناتجة عن ظروف العمل

تشير دراسة قامت بها الهيئة الأوربية لتحسين ظروف الحياة والعمل على عينة من 15.800 فرد، موزعين على 15 دولة أوروبية سنة 1996، إلى أن 28% منهم يعتبرون أنفسهم في حالة قلق وضغط (Stressés)، وأن أكثر من 50% منهم معرضين لإيقاع عمل مرتفع يفرضه (المحيط، الزبائن).[2]

وتسهر الكثير من المؤسسات على وضع سجل للشكاوي في متناول زبائنها، وتهمل القيام بذلك على مستوى العاملين بها، رغم أن لهذا الأخير أهمية معتبرة، فمجرد ارتفاع عدد الشكاوى المقدمة يعتبر مؤشرا على عدم رضا العاملين. وكذلك الأمر بالنسبة للنزاعات داخل المؤسسة، حيث يمكن اعتبار عدد التوقفات عن العمل. وعدد التقارير المرفوعة للإدارة بشأن صراع العمال فيما بينهم، عدد الإضرابات، عدد المضربين، عدد أيام التوقف عن العمل ومدة الإضراب كلها مؤشرات على ذلك.

4-حوادث العمل الناجمة عن ظروف العمل

تعتبر حوادث العمل من أهم مظاهر ظروف العمل السيئة. والحادث عبارة عن كل ما يصيب أيّاً كان من عناصر الإنتاج ويؤدي إلى خسارة تلحق به، وقد يكون الحادث نتيجة لتصرف خاطئ من أحد العاملين أثناء العمل، أو نتيجة لظروف خارجية عن العمل"[3].

وتؤدي الحوادث بإلحاق إصابات بالعمال قد تكون مميتة أو غير مميتة، وقد تؤدي هذه الأخيرة إلى حالات عديدة منها: [4]

العجز الكلي الدائم على اختلاف أعضاء الجسم (كالعين خاصة)؛ عجز كلي مؤقت على اختلاف مدة العجز؛ عجز جزئي دائم؛ عجز جزئي مؤقت؛ كما تصنف كذلك وفق: حوادث جد خطيرة؛ حوادث خطيرة وحوادث بسيطة لا تعطل وتيرة العمل ولا تقتضي توقفا عنه من طرف العامل؛ إضافة إلى تصنيفها وفق: حوادث تلحق خسائر في الممتلكات دون الأفراد على اختلاف وتفاوت درجة هذه الخسائر المادية. ويمكننا قياس تأثير هذه الحوادث بالاعتماد على عدة مؤشرات:[5]

$$\text{متوسط إصابات العمل} = \frac{\text{حجم العمل الفعلية} \times \text{عدد حوادث العمال}}{\text{حجم العمل الإجمالي (النظري)}}$$

[1] Armand D., Op.Cit P: 482.

[2] Armand D., Ibid, P: 481.

[3] محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

[4] السالم مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

[5] الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

$$\text{معدل تواتر الحادث} = \frac{\text{عدد إصابات العمل} \times 1.000.000 \text{ ساعة عمل}}{\text{إجمالي حجم العمل الفعلي}}$$

$$\text{معدل شدة الحوادث} = \frac{\text{عدد أيام التوقف عن العمل بسبب الحوادث} \times 1.000.000 \text{ساعة عمل}}{\text{إجمالي حجم العمل الفعلي}}$$

*** ملاحظة:** *1.000.000 = متوسط عدد ساعات العمل في المنشآت الصناعية الأمريكية، التي يبلغ عدد العاملين فيها 500 عامل وأن متوسط عدد ساعات العمل للفرد الواحد هو2000 ساعة سنويا(40 ساعة أسبوعيا× 50 أسبوع)، أي* ***2000*500=1.000.000***

وتختلف معدلات وشدة حوادث العمل باختلاف قطاع نشاط المؤسسة. حيث تبرز إحدى الدراسات التي قام بها الصندوق الوطني للتأمين على الأمراض بفرنسا سنة 1995، أن أكثر القطاعات عرضة للحوادث هي قطاع البناء والأشغال العمومية، ثم يليه قطاع النقل والإمداد ، ثم قطاع الحديد والصلب، بينما تصنف قطاعات المنسوجات والألبسة والجلود في المراتب الأخيرة.

5- الأمراض المهنية الناجمة عن ظروف العمل

تتعدد الأمراض المهنية وتختلف من قطاع نشاط إلى آخر، ونستشف البعض منها حسب مصادرها التي تطرقنا لها في المبحث السابق، إلا أن تعدادها على سبيل الحصر فهو أمر غير ممكن.

وتصنف هذه الأمراض في ثلاثة أصناف:

ا- **الأمراض العضوية:** الضغط الدموي، السكري، الصمم، العقم، السرطان على اختلاف أنواعه، السمنة، العمى...الخ. حيث يخضع تحديدها في الغالب وفق فهارس موحدة ومعدة من طرف صناديق التأمين.

ب- الأمراض النفسية: التوتر والقلق، اضطرابات في المزاج والنوم، اختلال وتيرة العمل ومختلف السلوكات غير السوية وغير المحبذة التي تنعكس على شكل المشاحنات ونزاعات...الخ.

ج - أمراض نفسية وعضوية: تسبب هذه الأمراض الدخول في حلقة من الأمراض، حيث أن النفسية منها يؤدي إلى أمراض عضوية تسبب بدورها أمراضا نفسية مرة أخرى. القلق، مرض السكري مرض الضغط الدموي، القرحة المعدية والقلون و القلون العصبي...الخ.

المطلب الثاني: أساليب تحسين ظروف العمل

تختلف وتتنوع الاساليب المعتمدة من طرف المؤسسة في مواجهة ظروف العمل السيئة وفق مصدرها من حيث كون بعضها مادي مرتبط بحجم الجهد العضلي والذهني ووتيرته، وبعضها يرجع لعوامل نفسية واجتماعية، إضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة، ومن ثم نوع الحوادث و الامراض المرتبطة به وكدا وضعيتها المالية.

وعلى المؤسسة العمل، في إطار إعداد سياسة تحسين ظروف العمل، على المزج فيما بينها وفق خصوصيات كل مؤسسة وقطاع نشاطها، وكيفيات توزيع تشكيلتها على مختلف الأصناف المهنية.

1- دور الوقايـــة والأمــن في تحسين ظروف العمل

تنص معظم التشريعات على ضرورة توافر المؤسسات على فرقة للوقاية والأمن داخل المؤسسة. ولقد تطورت هذه البنية، لتحتل في بعض المؤسسات مرتبة الفرع أو الوحدة نظرا للأهمية والدور المعتبر الذي تلعبه في تحقيق الأمن والسلامة للعاملين ولممتلكات المؤسسة.

وتنصب جهود هذه الوظيفة على تجهيز العاملين بالمعدات واللوازم الضرورية لأداء نشاطهم بمخاطر أقل، والتي تختلف باختلاف قطاع النشاط وباختلاف الفئة المهنية، حيث تتعلق غالبا بالعمال المباشرين بعمليات الإنتاج والمهنيين أو التنفيذيين

وكذلك الامر بالنسبة للعاملين على مستوى المكاتب خاصة، فإن الاهتمام ينصب حول توفير التجهيزات والمعدات الملائمة لهذه الأماكن والمكاتب. مثل الالتزام بتعليمات الجلوس الجيد والصحي، وتحديد المسافات والأبعاد المختلفة بين الكراسي و المكاتب وشاشات الأجهزة المعلوماتية وكذلك على مستوى الأروقة والممرات وتوفير عوامل التهوية، التدفئة، الإنارة، توفير المساحة الكافية، تعليمات منع التدخين...الخ.[1]

كما تؤدي وظيفة طب العمل دورا أساسيا ومهما في الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية والعمل على مواجهتها والحد منها، من خلال اكتشافها مبكرا، ومن ثم التقليل من آثارها السلبية، وكذا من خلال إجراء الفحوصات الأولية عند عملية التوظيف والتعيين، ثم الدورية المنتظمة لاحقا، والقيام بالحملات التحسيسية بمدى خطورة هذه الأمراض وعرض أساليب و تقنيات والإجراءات التي يقتضي احترامها أثناء أداء العمل. كما أن للتكوين والتدريب دورا محوريا في التقليل من الحوادث، سواء كان ذلك على الوظيفة أو مهام المنصب في حد ذاتها، أو التدريب على استعمال أدوات وتجهيزات الوقاية والأمن.

2- دور التأمـــين في تحسين ظروف العمل

يغطي التأمين جانبين مهمين هما التأمين الصحي و التأمين على الدخل.

ا- التأمين الصحي

يقصد بالتأمين الصحي ضمان حصول العامل الذي تعرض إلى حادث في عمله أو لمرض مهني، على تعويض مضمون ومقدم مباشرة من طرف المؤسسة، أو عن طريق صناديق التأمين المكلفة وذلك خلال أيام العجز.[2]

[1] زويلف مهدي حسن ، مرجع سابق، ص:284.

[2] Werther W., Op.Cit P: 456.

ب- التأمين على الدخل

يعتبر التأمين الصحي تأمينا على الدخل أو على القدرة الشرائية للعامل الذي تعرض للحادث أو المرض المهني نظرا لما ينجر عنها من تكاليف وأعباء إضافية.[1]

كما تظهر اعمية هذا التأمين بشكل بارز وفعّال لاحقا، أي أثناء تقاعد العامل، وتعويضه مقابل سنوات محددة بموجب القانون قضاها في خدمة المؤسسة، وكذلك بالنسبة للتأمين على البطالة.

3- أسلوب تهيئة وقت العمل في تحسين ظروف العمل

يهدف تحسين أساليب تهيئة وقت العمل إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:[2]

- تحسين وتيرة العمل وتسلسل مراحل الإنتاج و تمكين تجديد وصيانة تجهيزات ألات العمل؛
- تحسين تنافسية المؤسسة من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم في بعض الأنشطة الواسعة الاستهلاك والتي تمكن من تحقيق أثر للخبرة؛
- تخفيض التكاليف من خلال الاستغلال الجيد للتجهيزات لمدة أطول من خلال اعتماد العمل الليلي مثلا ومن ثم اهتلاك هذه الآلات و التجهيزات في مدة أقصر؛
- تعديل إيقاع العمل حسب تغير حجم الطلب، لاسيما بالنسبة للمؤسسات التي تعمل وفق نظام الطلبيات؛
- ترقية ظروف العمل النفسية والاجتماعية من خلال تكييف فترة العمل والتحكم في مدته.

وفي هذا الإطار يمكن اعتماد أساليب عديدة في تهيئة وقت وفترة العمل، وتختلف هذه الاساليب باختلاف قطاع نشاط المؤسسات، كما تتدخل التشريعات الحكومية في تنظيمها بشكل كبير.

ويظهر ذلك من حيث الحجم الساعي الإجمالي الذي يعمله العامل خلال الأسبوع أو اليوم والذي استقر في حدود 44 ساعة موزعة على أيام الأسبوع مع تحديد حجم وفترة العطلة السنوية ومختلف الأعياد الوطنية والدينية بموجب نصوص تشريعية. حيث تنوع المؤسسة من أساليب توزيع الحجم الساعي الكلي للعامل بما الاهداف المذكورة.

ومن الأمثلة على ذلك، العمل بالتناوب حتى تضمن المؤسسة استمرارية العمل أو الإنتاج. كما يلجأ إلى صيغ أخرى في تهيئة وقت العمل نوجزها فيما يلي:[3]

ا – أسلوب أو نظام الأسبوع المضغوط: (Semaine Compressée)

يقضي هذا الأسلوب من تمكين العامل من أداء الحجم الساعي الأسبوعي في أقل من 5.5 أيام، وذلك حتى يمكنه التوفيق بين الحياة المهنية والاجتماعية. كما يمكِّن هذا النظام المؤسسة من برمجة عمليات صيانة خلال الأيام الأخرى المتبقية.

---

[1] Werther W., Ibid, P: 447.

[2] Peretti J.M., **Gestion des Ressources Humaines**, Op.Cit, P: 483.

[3] Peretti J.M., **Gestion des Ressources Humaines**, Ibid., P: 490.

ب- أسلوب ساعات العمل المرنة: (Horaires Flexibles)

يسمح هذا الأسلوب بتحقيق نوع من المرونة في تحديد فترة ممارسة العامل لعمله، بحيث تكون هناك فترات ثابتة بالنسبة لجميع العمال وفترات أخرى متحركة أو متغيرة وفق سلم ورزنامة زمنية تتيح جملة من الخيارات والبدائل، ويمكن للعامل اختيار البديل أو التوفيقة التي تناسب ظروفه في حدود احترام الحجم الإجمالي الواجب أداءه خلال فترة زمنية يوم، أسبوع، شهر.[1]

ج- أسلوب توزيع وقت العمل: (Temps partagé)

يوجه هذا الأسلوب للأثنين من العمال أو لأكثر بنفس المنصب، بحيث يسمح لهم بأداء مهامهم بصفة مكثفة خلال ساعات أو أيام أو أشهر مختلفة.

ويمكن هذا النظام من رفعن أداء العامل وخلق نزع من الإحساس بالرضا الناتج على ما يحققه من توفيق بين حياته المهنية والاجتماعية.

4- أساليب تهيئة المناخ التنظيمي وعلاقات العمل في تحسين ظروف العمل

يتعلق المناخ التنظيمي بجو العمل السائد بمكان العمل وطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال وفيما بين العمال.

ا - المناخ التنظيمي

يعبر المناخ التنظيمي عن جو المنظمة العام، ويستدل عليه من خلال تصورات الأفراد، اتجاهاتهم، أراءهم ومواقفهم تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، معنوياتهم رضاهم (انخفاض مستويات النزاع)، ، التزامهم بالعمل ورغبتهم في الاستقرار (انخفاض معدلات الغياب و المغادرة...الخ).

فالعديد من الدراسات القديمة و الحديثة تأكد على أن للمناخ التنظيمي تأثير مباشر على مستويات الرضا عن العمل وعلى مستويات الأداء تبعا لذلك. [2]

وحسب **رنسيس ليكرت** (Ransis Lukert) 1967، يمكن تصنيف أربعة أنماط للمناخ التنظيمي و التي تحدد وفق أنماط القيادة على النحو التالي:[3]

- **النمط الاستبدادي المستغل**

تعتمد هذا النمط في الإدارة على التهديدات والعقبات ويتميز بفقدان الثقة بين القائد ومرؤوسيه، حيث يركز فيه على الاتصال الأُحادي الاتجاه (أعلى- أسفل)، وبالتركيز العالي بل والمطلق للقرارات (المركزية).

- **النمط الاستبدادي العادل**

يطرح النمط الاستبدادي العادل إمكانية الاتصال من الأسفل إلى الأعلى من خلال إبداء الرأي وعرض الاقتراحات مع تفويض جزئي وضئيل لحجم السلطة والقرارات، إلا أنه يرفق بالمراقبة والمتابعة القريبة والمستمرة.

---

[1] إيمان محمد علي، **المناخ وأثره على الرضا والأداء - دراسة ميدانية المعاهد الفنية**-، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1988، ص: 187.

[2] السالم مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

[3] المنيف إبراهيم عبد الله، **تطور الفكر الإداري المعاصر**، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، السعودية، 1993، ص: 447

- **نمط الإدارة الاستشارية**

تتزيد درجة الثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة والعاملين وفق هذا النظام، حيث يمكن من مشاركتهم في صناعة القرارات على أن تبقى عملية اتخاذ هذه القرارات حكرا على الإدارة.

- **نمط الإدارة بالمشاركة**

يتسم نمط الإدارة التشاركية بالثقة العالية في العمال وفي جميع الظروف، وتشجع الإدارة التعبير عن الآراء والأفكار وتقديم الاقتراحات والعمل على تفعيلها، وغالبا ما يتسم بتكثيف الاتصالات على اختلاف اتجاهاتها واتخاذ القرارات بصورة جماعية ومشتركة.

ب – دور تنظيم علاقات العمل في تحسين ظروف العمل

عندما يجتمع العمال ضمن تجمع نقابي تتغير علاقة إدارة المؤسسة بهم، بحيث تتسم هذه الأخيرة بجوانب قانونية عديدة متعلقة بالتفاوض حول عقود العمل والاتفاقية الجماعية. " وتتمحور المهمة الأساسية للنقابة في العمل على زيادة الأجور، تحسين ظروف العمل وترقية أوضاع العاملين بشكل عام"[1].

كما أنه، وبمجرد انضمام العمال للنقابة، يخلق لديهم إحساس بالأمان الوظيفي، وهذا ما يعزز إحساسهم بالرضا ومن ثم تحسين أدائهم. اضافة إلى ذلك، من الضروري تمثيل العمال في جميع اللجان التي تتشكل على مستوى المؤسسة، مثل لجنة طب العمل، لجنة تقييم التكوين، لجنة الوقاية والأمن...الخ.

كما يحدد عدد ممثلي العمال النقابيون فيجدد وفق قواعد قانونية مثل، ممثلين عن كل 100 عامل.

المطلب الثالث: سياسة تحسين ظروف العمل في ضوء استراتيجية المؤسسة

تختلف الأساليب المعتمدة في تحسين ظروف العمل تبعا للاستراتيجية الشاملة والوظيفية المتبناة من طرف المؤسسة.

1- سياسة تحسين ظروف العمل في ضوء استراتيجيات النمو

الاستراتيجيات المتبناة من طرف المؤسسة في ضوء التوجه التنموي هي استراتيجيات توسعية، تزيد المؤسسة من حجم نشاطها، بما يستدعي في الكثير منها توظيف عمال آخرين. وقد يتم التركيز على توفير ظروف عمل حسنة بالمؤسسة باعتباره من أهم عوامل جلب العمال الأكفاء.

وتختلف الأساليب المعتمدة في جلب هؤلاء العمال باختلاف نشاط المؤسسة، فبالنسبة للمؤسسات العاملة في قطاع البناء والأشغال العمومية وكذا النقل والإمداد والحديد والصلب،، التي تعرف معدلات حوادث العمل مرتفعة وشدتها عالية، يجب التركيز فيها على توفير مستلزمات العمل والوقاية من الحوادث التي تعتبر مميتة في الكثير من الحالات في هذه النشاطات. وبالموازاة مع ذلك يلعب التأمين الصحي والتكفل بالعاملين الذين تعرضوا لحوادث عمل دورا مهما، مثل توافر المؤسسة على مراكز علاج أو اتفاقيات مع هياكل صحية متخصصة.

[1] Werther D., Op. Cit., P : 519.

أما الأساليب المرتبطة بتهيئة وقت العمل فكثيرا ما يُلجأ إليها في حالة تبني استراتيجية **القيادة في التكاليف**، أين تعمل المؤسسة على زيادة الإنتاج بشكل تراكمي، وربما بنفس حجم العمالة الحالية، وبذلك فإن تسطير رزنامة وبرامج جديدة لأداء العمل مهم جدا في تحقيق توازن العمال بأبعاده المختلفة. وكذلك الأمر بالنسبة لحالة استراتيجية **التركيز** المصحوبة بتوسع جغرافي، أي التركيز على فئة معينة من المستهلكين ضمن أفق جغرافي كبير فإن ذلك يستدعي زيادة الإنتاج.

أما **التركيز الجغرافي** مع تنويع المنتجات فيحتاج إلى طرح منتجات جديدة (الإبداع)، ومن ثم التركيز على توفير ظروف عمل جيدة لفئة معينة من العمال (الخبراء والمبدعين)، وكذا الأمر بالنسبة لاستراتيجية **التنويع**، لاسيما المختلط.

أما الأنماط الإدارية المعتمدة في ضوء هذه الاستراتيجيات التنموية، فهي غالبا ما تركز على الإدارة بالمشاركة بالدرجة الأولى.

2- سياسة تحسين ظروف العمل في ضوء استراتيجيات الاستقرار

تتسم استراتيجيات الاستقرار بنجاح المؤسسة في بيئة مستقرة نسبيا، وهذا ما يستدعي صيانة مواردها البشرية والمحافظة عليها. وتبعا لذلك، تعمل المؤسسة على المحافظة على نفس مستوى الظروف المقدمة، أو تحسينها قليلا في حالة استراتيجية عدم التغير خاصة.

3- سياسة تحسين ظروف العمل في ضوء الاستراتيجيات الانكماشية

من الطبيعي أن لا تُقبِل المؤسسة في ضوء الاستراتيجيات الانكماشية على تحسين ظروف العمل، فهي تعمل على التخلص من جزء معتبر من العمال أوكل العمال في حالة إعلان الإفلاس.

بل قد تعمد إلى التقصير في توفير هذه الظروف كطريقة لدفع العمال نحو المغادرة، تحت القيود القانونية التي تربطها بالنقابة، والقيود التشريعية التي تحكم العمل. كما تلجأ في هذه الحالات إلى أنظمة إدارية، تميل نحو الانغلاق والرسمية في العلاقات.

المبحث الثالث: سياسة الإعلام والاتصال

تحتاج جميع سياسات إدارة الموارد البشرية، التي تطرقنا إليها، إلى سياسة للإعلام والاتصال تجعلها واضحة ومعلومة لدى جميع العاملين.

المطلب الأول: مفهوم الإعلام والاتصال

يعتبر الاتصال من المواضيع الأكثر تناولا في الميادين المهتمة بدراسة السلوك البشري داخل المؤسسات كونه يمثل ما بين 50% إلى 90% من حجم الوقت الذي يقضيه العامل بها.[1]

1- تعريف الاتصال

الاتصال هو عملية يتم بموجبها نقل وتحويل معلومات وآراء أو تعليمات أو أوامر...الخ من جهة إلى جهة أخرى، قد تكون فردا أو جماعة. وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل بالمنظمة، بحيث يمكن للفرد أو للجماعة، إحاطة

[1] Bouhafs Abdelkrim, **La Communication de l'entreprise** : Comment dire aux uns et aux autres, OPU, Alger, 2007,P :7

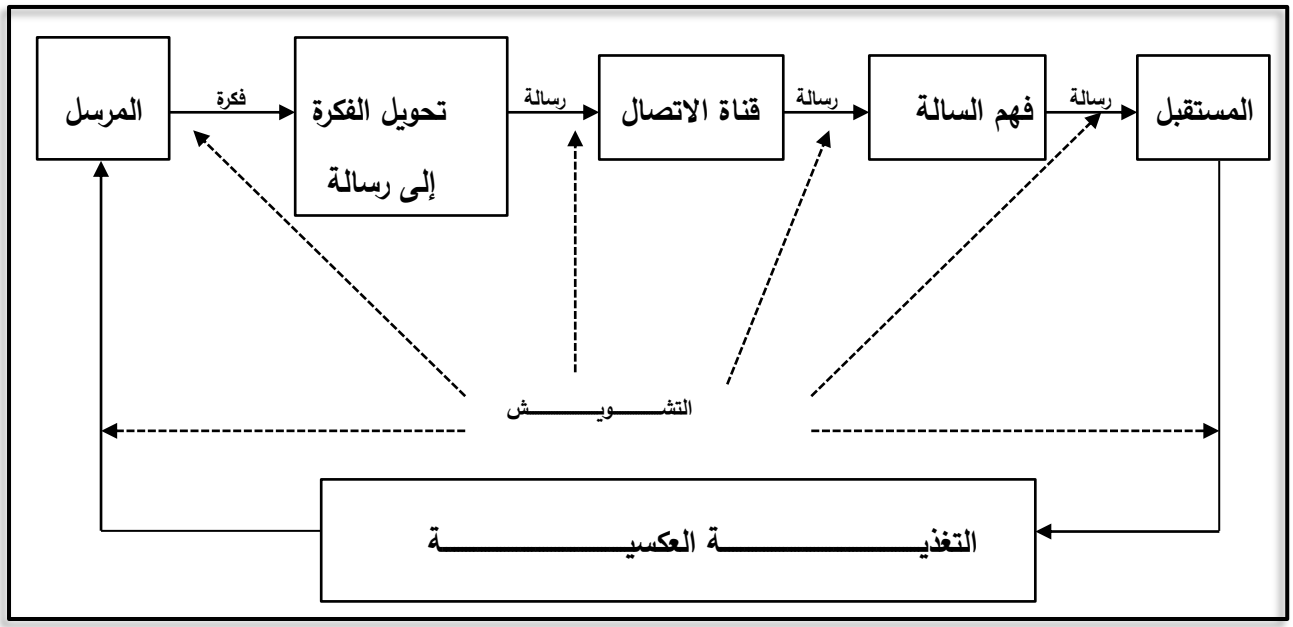
الغير بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم وجهة معينة باستخدام أداة معينة تدعي **أداة الاتصال**، التي تتم بها عملية النقل أو التحويل هذه[1].

وبذلك فإن الاتصال يهدف إلى خلق تفاعل بين أفراد وهياكل المنظمة ويخدم تحقيق أهدافها. ولضمان ذلك يقتضي توافر عناصر معينة، تعتبر شروطا لتحقيق الاتصال الفعال أهمها:[2]

- التعبير الشفوي أو الكتابي عن التعليمات، الأفكار، الأهداف...الخ؛
- تحديد الرسالة الإعلامية شكلا ومضمونا وفق خصائص المرسل إليه، أو مستقبل الرسالة الإعلامية؛
- ضمان التناسق بين الرسالة الإعلامية وإطار المؤسسة المعبر عنه من خلال قيّمها (ثقافة المؤسسة)؛
- ضمان تفهم الرسالة والتقليل من تشويش المعلومات عبر قناة الاتصال؛
- ضمان ردة فعل أو تغذية عكسية في شكل تنفيذ للتعليمات أو استقبال للاقتراحات...الخ؛
- تمكين إرساء دعائم الحوار الفعال بالمؤسسة.

ويمكن تمثيل ترابط العناصر المذكورة من خلال الشكل (II – 32) أدناه.

الشكل (II – 32): العناصر الأساسية لعملية الاتصال



المصدر: جودة أحمد محفوظ، مرجع سبق ذكره، ص :116.

2- أهمية الاتصـــال

تبرز أهمية الاتصال من خلال تحقيق ما يلي:[3]

- يساهم في تفهم الفرد العامل لجوانب العمل المطلوب منه، وتفهمه للهدف من أداءه ومدى مساهمته في

[1] عقيلي عمر وصفي ، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

[2] جودة أحمد محفوظ ، **إدارة العلاقات العامة**، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 115.

[3] القحطاني محمد بن دليم ، مرجع سبق ذكره، ص: 230.

تحقيق أهداف المؤسسة؛

- يساهم في التعريف بمشاكل العمل وعوائقه وبذلك حلها وإزالتها؛
- يمكِّن من تحقيق التقارب وتدعيم العلاقات الحسنة بين العمال والإدارة ومن ثم رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا عن العمل؛
- معالجة حالات سوء التفاهم بين الأفراد والجماعات وهياكل المؤسسة؛
- تعتبر الوسيلة الفعالة المعتمدة من طرف الإدارة في تحقيق التغير الدائم الذي ما انفك يفرضه المحيط.

3-شبكة وطرق الاتصال

يعتمد بناء نظام الاتصال بالمؤسسة على تشكيلة من شبكات وأساليب الاتصال، نصنفها فيما يلي:

ا- شبكة الاتصال

شبكة الاتصال عبارة عن ربط مجموعة من الأفراد والوحدات التنظيمية بواسطة فيض من الاتصالات النمطية وفق أشكال مختلفة، تمثل أنواعا لشبكات الاتصال وهي الشبكات التسلسلية؛ الشبكات الحلقية؛ الشبكات المركزية والشبكات اللامركزية.

ب- أساليب وطرق الاتصال

- الطرق الشفوية؛
- الطرق الكتابية؛
- الاتصالات غير اللفظية (الصور، الإشارات، الخرائط، الأشكال البيانية...الخ).[1]

ج- أنواع قنوات الاتصال

نصنف قنوات الاتصال في القنوات الرسمية وغير الرسمية.

- **الاتصالات الرسمية**

هي مجموع الاتصالات المندرجة ضمن الإطار الرسمي للمؤسسة، والذي يحكم مختلف العلاقات من خلال لوائح وقوانين، وتتحدد ضمن هذا الإطار الاتصالات الرسمية الصاعدة والنازلة والأفقية، الوظيفية والاستشارية.

- **الاتصالات غير الرسمية**

وتشمل العلاقات والاتصالات التي تتم بين العاملين بالمؤسسة وخارج المؤسسة، خارج الإطار الرسمي كالعلاقات الخاصة و صلة القرابة التي تربط فيما بينهم. وتتميز هذه الاتصالات بالسرعة والصدق وعدم الاستقرار في وتيرة تدفق المعلومات والتركيز على الاتصال الشفوي فيها.[2]

[1] Sekiou L., Op. Cit., P: 366.

[2] Peretti J.M., **Gestion des Ressources Humaines**, Op. Cit, P: 239.

المطلب الثاني: وسائل سياسة الإعلام والاتصال

تعتمد إدارة المؤسسة في تسطيرها لسياسة الاتصال على جملة من الوسائل بغية تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج.

1- وسائل الاتصال

تهدف إدارة المؤسسة من خلال سياسة الإعلام الاتصال بالمؤسسة إلى بناء نظام إعلامي، يمكن من تحقيق الاتصالات بمختلف أشكالها، وفي مختلف اتجاهاتها، وبصفة منتظمة ومفهومة ومتفتحة على جميع الأفراد والوحدات التنظيمية المعينة بالمعلومات، كل حسب طبيعة نشاطه، وما يقتضيه تنفيذ المهام الموكلة إليه وإليهم. وترتبط فعالية أنظمة المعلومات بالرسائل المعتمدة في الاتصال والتي نبرز أهمها فيما يلي:[1]

ا- صحيفة المؤسسة

تقوم المؤسسة بنشر وتوزيع صحيفة أو مجلة دورية على عمالها وعلى المتعاملين معها، بما يمكنهم من الاطلاع على التطورات الجارية وتفهم أهداف المؤسسة...الخ.

ب- كتيب التعليمات: "Brochures"

من الأمثلة على هذه الكتيبات أو المطبوعات دليل العامل الذي يمنح له عند تعيينه بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك يمكن اللجوء إلى نشر وتوزيع كتيبات متعلقة بتاريخ المؤسسة، إنجازات المؤسسة، أهدافها، منتوجاتها، نقاط البيع...الخ.

ج- النشرة الرسمية للمؤسسة

تنشر هذه النشرة وتعلق في سبورة خاصة بالإعلانات داخل المؤسسة، وتتضمن الأنشطة الجارية المتعلقة في جميع هياكلها ومستوياتها التنظيمية، مثل النتائج المالية، الاستثمارات الجديدة...الخ.

د- الوسائل السمعية والبصرية

يعتبر التلفزيون من أكثر هذه الوسائل شعبية لذلك تلجأ المؤسسة إلى تسجيل حصص خاصة بها، وبثها على القنوات المختلفة. أوعن طريق استعمال الفيديو على عمال المؤسسة خلال فترات الراحة وتناول الوجبات مثلا.[2]

هـ- الاجتماعات والتقارير

تهدف الاجتماعات إلى مناقشة سير العمل ومدى تحقيق الأهداف المسطرة بالمؤسسة مع جميع عمالها وعملائها، وفي الغالب تخلص هذه الاجتماعات بإعداد تقارير ختامية حول الأوضاع المالية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة أو لبعض أقسامها.

---

[1] Werther W., Op. Cit, P: 484.

[2] Peretti J.M., **Gestion des Ressources Humaines**, Op. Cit., P: 535.

و- أيام الأبواب المفتوحة

يتم تنظيم هذه الأيام "**أبواب مفتوحة**" وتخصص للعمال فقط، وفي بعض الحالات لذويهم كذلك. كما يتم اعتمادها في إطار الحملات الترويجية الموجهة للزبائن وللمواطنين عموما في إطار سياسة الاتصال الخارجي.

ي- الأنترنت والرسائل الداخلية

تسمح التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال بتحويل رسائل داخلية مباشرة، إضافة إلى ذلك يمكن الاعتماد على برامج الاقتراحات، ورسائل العمل وبرامج أسئلة وإجابة...الخ. أما الأنترنت فأهميتها تزداد بالنسبة للوظائف الحديثة التي قد تؤدى عن بعد.[1]

المطلب الثالث: نتائج سياسة الإعلام والاتصال

تبرز نتائج إعداد وتنفيذ سياسة للإعلام والاتصال على أربعة (04) مستويات نوضحها على النحو التالي:

1- نتائج تنظيمية وهيكلية لسياسة الإعلام والاتصال

من نتائج سياسة الإعلام والاتصال رفع مرونة التنظيم وتحسين إجراءات العمل، بحيث تصبح بسيطة الفهم، ومن ثم تحقيق الالتزام بها من طرف العاملين " وفي حالة تغير هذه الإجراءات فإن الاتصال يحل محل الإشاعات، من خلال اعتماد رسائل إعلامية واضحة موجهة للمعنيين بأمر تغير نظم وإجراءات العمل

2- النتائج الاقتصادية لسياسة الإعلام والاتصال

يمكِّن الفهم الجيد لإجراءات العمل من التحكم فيه، ومن ثم تخفيض التكلفة من خلال تحسين استغلال معدات الإنتاج والتقليل من الأعطال والفضلات والنفايات...الخ. كما تدعم الاتصالات مشاركة ومساهمة العاملين في تسطير الاهداف وإنجاز الأعمال بدل الاحتجاج والتذمر، مما يحقق التزام العمال وينعكس في تحقيق أرباح معتبرة من الناحية المالية، وفي تحسين صورة المؤسسة لدى العمال من جهة وبالنسبة للمحيط من جهة أخرى.

3- النتائج الاجتماعية لسياسة الإعلام والاتصال

تسمح سياسة الإعلام والاتصال بالتقليل من التوترات والنزاعات والصراعات، وإرساء الروح الجماعية والثقة المتبادلة والتعاون، وضمان عدم التعارض بين أهداف المؤسسة والقرارات المتخذة يوميا مع أهداف الأفراد العاملين.

4- نتائج سياسة الإعلام والاتصال على المستوى النفسي

تبرز النتائج على هذا المستوى من خلال تحقيق الذات، وإحلال الروح التفاؤلية وخلق الحماس والإقبال على العمل وروح المبادرة لدى العمال.

المطلب الرابع: سياسة الإعلام والاتصال في ضوء استراتيجية المؤسسة

تختلف الاساليب و الوسائل المعتمدة في إطار بناء سياسة الإعلام والاتصال بالمؤسسة تبعا للنتائج و الأهداف المرغوب تحقيقها و المرتبطة بدورها بالاستراتيجية الشاملة و الوظيفية المبناة من طرف المؤسسة.

[1] Chauchard J.L. Ibid, P: 127.

1- سياسة الإعلام والاتصال في ضوء استراتيجيات النمو والاستقرار

تهدف سياسة الإعلام والاتصال في ضوء استراتيجيات النمو، إلى توحيد جهود العاملين وضمان توجيهها الجيد في الاتجاه الصحيح لمسارات نمو المؤسسة. وذلك من خلال تدعيم العمل الجماعي وروح الفريق وإحلال الثقة المتبادلة.

ففي حالة استراتيجية **التوسع الأمامي والخلفي** وكذا استراتيجية **التنويع**، فإن مجرد إطلاع العمال على الاستثمارات الجديدة يعزز ثقتهم في المؤسسة، ويزيد من ولائهم لها ويرفع من مستويات الأداء لديهم. كما أن تنويع الأنشطة وطرح منتجات جديدة، في إطار استراتيجية التنويع، ولاسيما التنويع المختلط، أين تكون المؤسسة في حاجة إلى عمال مهرة وذوي قدرات متخصصة وأهلية عالية تمكن من استحداث وإبداع هذه المنتجات، ومن ثم فإن المؤسسة مجبرة في هذا الإطار، على تبني سياسة إعلام واتصال موجهة لهذه الفئة من العمال تركز فيها على توضيح المسؤوليات وإضفاء الشفافية ووضوح سياسة الإدارة، وتدعيم العلاقات والاتصالات غير الرسمية وتوفير وسائل الاتصال، فكل أيام العمل هي أياما للأبواب المفتوحة بالنسبة لهذه الفئة من العاملين، وهذا ما ينطوي على تعزيز شبكات الاتصال اللامركزية.

أما في حالة استراتيجية **الشراء والاندماج والشراكة**، فيتم التركيز على نشر المعلومات المالية وتطور استثمارات المؤسسة، خاصة إذا تم ذلك على مستوى دولي، أين يتم التعامل مع يد عاملة ذات ثقافة مغايرة بما يقتضي تنظيم حملات إعلامية وزيارات وتوزيع مطويات وتنظيم أيام مفتوحة...الخ من تحقيق اندماج هؤلاء العمال.

وفي حالة استراتيجية **القيادة في التكاليف**، تهدف سياسة الإعلام والاتصال إلى إعلام العمال وتشجيعهم وتحفيزهم على زيادة الإنتاج بشكل متواصل، بما يمكن من تخفيض التكلفة الوحدوية.

أما في حالة استراتيجيات **الاستقرار** فلا نسجل أي خصوصية معينة لسياسة الإعلام والاتصال حيث تواصل المؤسسة متابعة نفس الوتيرة والمنهج في شأن هذه السياسة.

2- سياسة الإعلام والاتصال في ضوء الاستراتيجيات الانكماشية وإعادة الهيكلة

تظهر أهمية سياسة الإعلام والاتصال بشكل واضح وتلعب دورا محوريا في ضوء الاستراتيجيات الانكماشية، ويكون هدفها التحكم في الأوضاع والتقليل من حالات التوتر والنزاعات التنظيمية والصراعات والإشاعات، لهذا يقتضي التركيز على الاتصال المركزي (الشبكات المركزية)، حتى يتم توحيد مصادر المعلومات في مصدر واحد معترف به من طرف العمال.

وغالبا ما ترافق هذه الاستراتيجيات تغيرات هيكلية وجذرية يستشف من خلالها العمال تهديدات حقيقية لحياتهم المهنية، ولهذا يقتضي التركيز على تعزيز العلاقات والاتصالات مع مختلف الهيئات الممثلة للعمال وخاصة النقابة.

كما يجب السهر على متابعة المعلومات وصياغة الرسائل الإعلامية بعناية وبدقة عالية، وإبلاغها للعاملين في الوقت والمكان المناسبين، والتقليل من حجم التشويش في هذه الرسائل. ولذلك يتم التنويع في الرسائل المعتمدة في الاتصال، وخاصة الاتصال الشفوي المباشر بين العامل الواحد والإدارة وبين جميع العمال والإدارة ، وتخصيص خط هاتفي (**الرقم الأخضر**)، وتدعيم الموقع الإلكتروني للمؤسسة، حتى يتم الإحاطة بانشغالات العاملين ومن ثم التحكم في زمام الأمور ومواجهة المخاطر المختلفة المرتبطة بهذه الاستراتيجيات كالإضرابات والصراعات...الخ.

خلاصـــــة البـاب الثانــي

تناولنا في هذا الباب خمسة فصول تتضمن السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية ويتعلق الأمر بالسياسات التالية:

- سياسة التشغيل؛
- سياسة الأجور؛
- سياسة التكوين؛
- سياسة تقييم الأداء؛
- سياسة تحسين طروف وعلاقات العمل والإعلام والاتصال.

ولقد لاحظنا مدى الترابط بين الاستراتيجية الشاملة المعتمدة في المؤسسة ومختلف هذه السياسات، بما يعكس كونها آليات وأدوات تعتمدها إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة. إضافة إلى ذلك، فإن هذه السياسات مكملة لبعضها البعض وتتداخل فيما بينها بشكل كبير. خاصة بالنسبة لسياسة تقييم الأداء، التي تعتبر محورية في إدارة الموارد البشرية.

كما تعتبر معظم هذه السياسات ميادين استثمار في الموارد البشرية ويبرز ذلك بشكل ملحوظ بالنسبة لسياستي التكوين وتحسين ظروف العمل.

فمجموع هذه السياسات يشكل العناصر الرئيسية لنظام الموارد البشرية ويمثل نطاق إشراف إدارة الموارد البشرية ومحاور اهتماماتها ومسؤولياتها.

الباب الثالث
دراسة حالة فرع السيارات الصناعية بالرويبة (س. ص. ر. - SNVI- VIR –)

الفصل التاسع: التحليل والتشخيص الاستراتيجي لأنشطة مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وموقع الموارد البشرية فيها

الفصل العاشر: تشخيص سياسة التشغيل بفرع س.ص.ر.

الفصل الحادي عشر: تشخيص سياسة الأجور بفرع س.ص.ر.

الفصل الثاني عشر: تشخيص سياسة التكوين وتقييم الأداء بفرع س.ص.ر.

الفصل الثالث عشر: تشخيص سياسة تحسين ظروف العمل بفرع س.ص.ر.

الفصل الرابع عشر: تشخيص سياسة علاقات العمل والإعلام والاتصال على مستوى فرع س.ص.ر.

الفصل الخامس عشر: التقييم والتشخيص الاستراتيجي لوضعية الموارد البشرية على مستوى فرع س.ص.ر.

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة الى الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع بحثنا، من خلال تحليل الإطار المفاهيمي المتعلق به، سنحاول من خلال هذا الباب إسقاطها على حالة ميدانية نموذجية بالنسبة للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية ممثلة في **فرع السيارات الصناعية بالرويبة (س.ص.ر. V I R)** التابع لمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (م. و. س.ص.**SNVI**).

وعليه سنقوم من خلال فصول هذا الباب بعرض وتحليل وتشخيص وضعية الموارد البشرية بهذا الفرع، في ضوء الاستراتيجية الشاملة للمجمع من جهة، و في ضوء استراتيجية الفرع من جهة أخرى. ومن ثم الوقوف على مدى الانسجام والتوائم فيما بينهما. كما سنتناول بالتحليل والتشخيص جميع سياسات إدارة الموارد البشرية المعتمدة على مستوى الفرع حتى يتسنى لنا تقديم صورة واضحة حول الوضعية الحالية لهذه الموارد، من خلال إعداد الميزانية الاجتماعية.

كما نقوم بتقييم مدى قدرة هذه الموارد على استيعاب والتكيف مع التغيرات التي يشهدها محيط المؤسسة الجزائرية عموما والمؤسسة قيد الدراسة على الخصوص، وذلك من خلال إعداد جدول التحليل والتشخيص الداخلي، الذي نلخص فيه نقاط القوة ونقاط الضعف على مستوى مواردها البشرية ومختلف سياسات إدارتهم من جهة، ثم إعداد جدول التحليل والتشخيص الخارجي الذي نلخص فيه الفرص والتهديدات المطروحة بمحيطها، من جهة أخرى.

الفصل التاسع:

التحليل والتشخيص الاستراتيجي لأنشطة مجمع المؤسسة الوطنية السيارات الصناعية وموقع الموارد البشرية فيها

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعيـــة

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي لأنشطة مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

المبحث الثالث: تحليل استراتيجيـة مجمع المؤسسة الوطنيـــة للسيارات الصناعية

يتعلق التحليل والتشخيص الاستراتيجي بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) ككل، وليس فقط بفرع السيارات الصناعية بالرويبة (VIR) قيد الدراسة، ذلك لأن منتجات المجمع موزعة على قطاعات استراتيجية مرتبطة بجميع فروعه. لهذا سنتناول من خلال أجزاء هذا الفصل تقديم وعرض المجمع، ثم تحليل الاستراتيجية الشاملة المعتمدة به مع إبراز علاقتها ومدى موائمتها مع الاستراتيجيات القطاعية المتبناة على مستوى الفروع عموما وعلى مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة على الخصوص.

المبحث الاول: تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (م.و.س.ص SNVI)

يعتبر مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (**م. و. س. ص. – SNVI –**)، من أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية المكوِنة لواجهة قطاع النشاط الصناعي بالجزائر منذ فترة ما قبل الاستقلال. ولقد حظيت هذه المؤسسة بدعم كبير من طرف السلطات العمومية بعد ذلك، في إطار مختلف مخططات وبرامج التنمية المندرجة ضمن سياسة التصنيع التي تبنتها الدولة آنذاك. ثم ضمن برامج إعادة الهيكلة الصناعية والمالية.

المطلب الاول: التعريف بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يعتبر مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، في وقتنا الحالي، من أكبر المؤسسات العمومية التي تشهد منافسة حادة من طرف علامات تجارية عالمية ومن جنسيات مختلفة، نظرا لما يتميز به قطاع نشاطها من مردودية مرتفعة وجاذبية عالية.

1-التسمية والموقع

يقع مقر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (**SNVI**) Société Nationale des Véhicules Industriels بالرويبة، على بعد 30 كلم شرق الجزائر العاصمة. وتتربع على مساحة قدرها 320 هكتار موزعة على جهتين: جهة شمالية مساحتها 100 هكتار وجهة جنوبية مساحتها 220 هكتار.

2-نشأة وتطور مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تم وضع اللبنة الأولى للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (**SNVI**) من طرف الفرنسي "**ماريوس بارلي**" "**M .Berllet**" بتاريخ 02 جوان 1957، الأمر الذي كلل بإنتاج أول عربة ذات الوزن الثقيل في الجزائر في 15 أكتوبر 1958.

وبعد سنتين من الاستقلال، في جوان 1964، تم إنهاء احتكار هذه المؤسسة "**بارلي**" من خلال الدخول معه في شراكة جزائرية متمثلة في الصندوق الوطني للتنمية بحصة قدرها 49 %.

وفي سنة 1965، وبمقتضى المرسوم 65-150، تم إنشاء المؤسسة الوطنية للآليات الميكانيكية "**سوناكوم**". والتي أوكلت إليها مهمة ترقية وتطوير قطاع الصناعات الميكانيكية، بما يكفل تلبية حاجات المجتمع الجزائري من السيارات الصناعية، مع محاولة التصدير كإجراء يضمن النهوض بهذا القطاع.

وبتاريخ 30 جويلية 1970، تم إبرام عقد شراكة بين شركة **بارلي** " **Berllet**" والحكومة الجزائرية، ينص على إنشاء مركب للسيارات الصناعية بطاقة إنتاجية **4.550** عربة سنويا. وفق برنامج استثماري يفوق غلافه المالي 2 مليار دينار جزائري.

واعتبارا من تاريخ 12-12-1981، وفي إطار إعادة هيكلة مؤسسة **SONACOME**، تحولت تسميتها الى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية **SNVI**، وذلك طبقا للمرسوم القانوني (التشريعي) 81-342. وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما تفرعت عنها، وفق ذلك، مجموع 22 وحدة إنتاجية وتجارية موزعة على التراب الوطني. وأوكلت إليها طبقا للمرسوم المذكور مهام **الإنتاج، الاستيراد، التوزيع وصيانة** السيارات الصناعية، التي يندرج ضمن مفهومها ما يلي:

الشاحنات، الحافلات، الشاحنات الخاصة والمقطورات وشبه المقطورات. وبصفة عامة كل العربات الموجهة لنقل الأشخاص والبضائع، والتي يفوق وزنها 1,5 طن.

وانطلاقا من 1 ماي 1995، تغير الطابع القانوني للمؤسسة لتصبح عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم **SPA** ، تخضع في إدارتها لأحكام المرسوم التشريعي 93-08 الصادر بتاريخ 25-04-1993 والمتعلق بالإطار التشريعي الخاص بالمؤسسات العمومية الاقتصادية.

وكخلاصة لهذا التطور، نقدم بطاقة تعريف المؤسسة قيد الدراسة على النحو التالي:

- **التسمية الاجتماعية:**المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المختصرة في: **م.و.س.ص. -SNVI –**.
- **المقر الاجتماعي:** ص. ب:153، الطريق الوطني رقم:05، الرويبة –الجزائر العاصمة-.
- **الطابع القانوني:** شركة ذات أسهم SPA.
- **رأس المال:** 2,2 مليار دينار جزائري موزع على **4.400** سهم.
- **الهدف الاجتماعي:** البحث، التطوير، الانتاج، التصدير والتوزيع في قطاع السيارات الصناعية وملاحقه.
- **الهيئة المسيرة:** مجلس إدارة برئيس مدير عام.
- **حجم التشكيلة:** يبلغ العدد الاجمالي لتشكيلة عمال المجمع، إلى غاية سنة 2013 مجموع : **7.000** عامل موزعين على ثلاثة فئات مهنية: التأطير: 1.034، أعوان التحكم: 1.961، فئة عمال التنفيذ: 4.005 عامل.

3- أهداف مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية م.و.س.ص.

تصنف أهداف المؤسسة قيد الدراسة فيما يلي:

ا- على مستوى الاحتياجات الوطنية من السيارات الصناعية

- تغطية الطلب المحلي؛
- الحصول على تشكيلة تكنولوجية (معدل تكامل مرتفع؛ تنويع المنتجات)؛
- ترشيد التشغيل؛

– تكييف التقنيات العالية الأداء مع المهام المؤسسة.

ب– تغطية العجز بين العرض والطلب

– تسويق السيارات الصناعية؛

– ضمان قطع الغيار لمنتجات المؤسسة؛

– ضمان خدمات ما بعد البيع.

ج– تدنية أسعار المنتجات والخدمات في حدود ضمان مردوديتها

– التقليل من سعر التكلفة؛

– التمويل الجزئي.

د– التكوين المكثف للعمال

هـ – المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

– ضمان التوسع الصناعي والتجاري المتوازن عبر كامل التراب الوطني؛

– تقديم المنتجات بأسعار متماثلة على مستوى الوطني.

نلاحظ من خلال هذه الأهداف أنها تتوافر على بعد اقتصادي، يندرج ضمنه زيادة المبيعات وتقليل التكاليف، وبعد اجتماعي داخلي، يتضمن التنمية الدائمة للموارد البشرية بالمؤسسة من خلال التكوين المكثف، وبعد اجتماعي خارجي من خلال ترشيد التشغيل، أي المساهمة في امتصاص البطالة. اضافة إلى بعد سياسي وهذا ما نلمسه في الهدف الأخير خاصة.

المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

بغية أداء المهام والأنشطة الموكلة للمؤسسة، ولتحقيق الأهداف المسطرة، تنتظم هياكل مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وفق ثلاثة (03) معايير أساسيــة هي:

ا – **المعيار الوظيفي:** بالنسبة للمديريات المركزية المتواجدة على مستوى المؤسسة الأم.

ب – **المعيار الاستشاري:** بالنسبة لهيئات المساعدة المباشرة للرئيس المدير العام.

ج – **المعيار العملياتي:** بالنسبة لمجموع الفروع الانتاجية التابعة لها.

1– الهياكل الوظيفية المركزية

تمثل هذه البنى في هياكل دعم مركزية موزعة على ستة (06) مديريات.

ا– المديرية المركزية للمالية

تسهر المديريــة المركزية للمالية على ما يلي:

- اعداد وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة عند نهاية كل فترة، والمساهمة في وضع التوقعات للفترات اللاحقة. وكذا العمل على ضمان توافر الموارد المالية المناسبة على المدى القصير، المتوسط والطويل؛
- إعداد ومتابعة موازنة المؤسسة؛
- إعداد وتطبيق نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة؛
- المساهمة في إعداد وتنفيذ موازنات الهياكل المختلفة للمؤسسة؛
- صياغة السياسة المالية للمؤسسة؛
- هيكلة الميزانية؛
- تشكيل الدعائم والمقومات المالية لمختلف المستويات الادارية؛
- متابعة استحقاق وتصفية حقوق المؤسسة لدى زبائنها؛
- ضمان التسيير الجيد للخزينة؛
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بالجوانب المحاسبية والمالية والجبائية؛
- السهر على تسيير ممتلكات المؤسسة؛
- بناء علاقات مع المؤسسات المالية؛
- مساعدة الرئيس المدير العام في علاقاته مع الهيئات الخارجية وإعلامه بشكل منتظم من خلال:
  - التقارير الدورية؛
  - تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

ب – المديرية المركزية للإدارة العامـــــة

تتكفل هذه المديرية بالمهام المتعلقة بتسيير وحدة الجمركة؛ النقل؛ الوحدة المركزية؛ وحدة المنطقة الصناعية؛ الممتلكات؛ دائرة الشؤون القانونية؛ مساعدة مكلف بالاتصال ومساعد المدير العام المكلف بالأمن، وذلك من خلال ما يلي:

- إعداد مخطط الاتصال بما يضمن تحسين الصورة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة لدى الهيئات الخارجية، الزبائن والوسائط الاعلامية؛
- ضمان العلاقة مع الصحافة المكتوبة، التلفزة، الاذاعة، وفق تعليمات الادارة العامة؛
- السهر على الظهور الاعلامي الجيد (البرتوكولات)؛
- تنظيم الزيارات والاستقبال، الدعم اللوجستيكي؛
- تحرير وطباعة ونشر جريدة ومجلة المؤسسة؛
- توفير الدعم اللوجستيكي الكفيل بضمان الاتصال الداخلي، الذي تسهر عليه إدارة الموارد البشرية مع العمال والشركاء الاجتماعين. وكذا في حالة الاتصال الخارجي الذي تقوم به المديرية التجارية في إطار أنشطتها التسويقية؛
- توفير الدعم التقني واللوجستيكي للهياكل والمديريات العملياتية فيما يتعلق بأنشطتها المرتبطة بالنشر والاعلان (التوظيف، البيع، المناقصات...الخ)؛

- مساعدة الرئيس المدير العام ومختلف المديريات الوظيفية ومختلف فروع المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات في الجوانب المرتبطة بالقانون العام، قانون العمال الوطني والدولي؛
- متابعة القضايا القانونية للمؤسسة؛
- تنظيم لقاءات واجتماعات الطاقم الاداري؛
- تنظيم الاجتماعات الدورية الموجهة لتقييم ومراقبة أداء الفروع من طرف مجلس الادارة؛
- المحافظة على الوثائق طبقا للتشريعات التي تحكم مسك وتنظيم الارشيف.

ج – المديرية المركزية لتسيير محفظة الأعمال والشراكة

تعتبر من المديريات المهمة والأساسية، نظرا لارتباط مهامها بالتوجهات الاستراتيجية الحديثة للمجمع، وتتمثل هذه المهام اساسا في:

- تحديد وصياغة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة بما يمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
- تسطير الأهداف الاستراتيجية لكل مديرية وفرع؛
- اقتراح محاور التنمية الاستراتيجية؛
- ضمان اليقظة التكنولوجية الداخلية والخارجية؛
- إعداد ومتابعة استراتيجية الشراكة؛
- ضمان ترقية الأداء الجيد لهياكل المؤسسة مقارنة بالشركاء المحليين والأجانب؛
- بعث مشاريع الشراكة والتحالفات؛
- تنسيق البحوث بما يضمن تحسين إجراءات العمل وتحسين المنتوجات الحالية؛
- دمج مفهوم التوجه بالجودة الشاملة في جميع مراحل النشاط؛
- تحديد الخصائص التقنية للمنتوجات الوسيطة التي يتم اقتناءها وضمان مواءمة المواد الأولية مع بنود دفاتر الشروط المتعلقة بذلك؛
- السهر على ضمان تجانس الخصائص التقنية ومعايير الكفاءة المعتمدة عالميا مع الاحتياجات الحقيقية (الطلب) وطاقات المؤسسة؛
- إعداد دفاتر الشروط المتعلقة بالمنتوجات محل المناولة وتحديد وسائل الإنتاج والرقابة الضرورية لذلك؛
- إعداد وتحيين قاعدة المعطيات التقنية بالمؤسسة (مخططات، مدونات، إحصائيات...الخ)؛
- مساعدة المديرية التجارية في تحويل وحساب العملات الصعبة؛
- السهر على احترام آجال الدراسات، إعداد ومسك ومتابعة رزنامة بمختلف الدراسات المزمع إجراءها؛
- ضمان تأهيل اليد العاملة المكلفة بأنشطة التصميم وإمدادها بالوسائل الضرورية لذلك؛
- تنظيم ومتابعة تحاليل القيمة والتكلفة في مختلف مراحل وتيرة تصنيع منتجات المؤسسة؛
- تقديم اقتراحات لمجلس الإدارة بخصوص:

  – مشاريع المناولـــــة؛

  – الانتاج الخاص بالمؤسسة؛

  – مشاريع التنازل وتكييف المنتوجات المسوقة من طرف المؤسسة.

د – مديرية التدقيق ومراقبة التسيير

تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:

- متابعة مؤشرات وتوجهات محيط المجتمع، إجراء التحاليل واقتراح الحلول للمشاكل الحالية والمتوقعة؛
- مراجعة كفاءة استعمال واستغلال موارد المؤسسة في ضوء الأهداف المسطرة؛
- إعداد الهياكل التنظيمية وتوحيد قواعد ومعايير التسيير بجميع هياكل المجمع؛
- متابعة مسار النمو الحقيقي للمجمع، رصد الأحداث والظواهر المهمة وأسبابها ونتائجها واقتراح حلول التحسين والمبادرة بإعداد المخططات العملية الكفيلة بذلك؛
- تقديم انتقادات، توصيات، اقتراحات، اختبار المخططات العملية ومتابعة تنفيذها؛
- إعداد لوحة مفاتيح الأنشطة الخاصة بالمجمع؛
- مراقبة التسيير بما يضمن المحافظة على أنشطة المجمع وترقيتها وفق البرامج التي يتم إعدادها فيما يتعلق بـ:
  - كمية الإنتاج؛
  - تكلفة الإنتاج؛
  - نوعية الإنتاج.
- مراقبة وتنفيذ البرامج المتعلقة بـ:
  - مقارنة النتائج والتقديرات على فترات مختلفة؛
  - تحليل الانحرافات؛
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- معالجة وتصحيح البرامج وفق الصعوبات والعراقيل الجديدة؛
- تحديد وتحسين وضمان تنفيذ واحترام معايير التسيير المعتمدة على مستوى المجمع؛
- توفير وإتاحة استعمال الأدوات الإحصائية في جميع أنشطة المجمع (تموين، تمويل، إنتاج، بيع، ضمان وخدمات ما بعد البيع...الخ)؛
- قيادة مشاريع إعادة التنظيم والهيكلة وإحلال الآليات الداخلية والخارجية الكفيلة بضمان تفعيل نشاط هذه الهياكل؛
- المساهمة في تحديد التوجهات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة وترجمتها في شكل مخططات استراتيجية وقطاعية ووظيفية؛
- تحيين وتنمية شبكة المعلومات؛
- متابعة الحصول على البيانات والمعطيات الإحصائية من الهيئات الخارجية (الديوان الوطني للإحصائيات) بشكل دوري؛
- إجراء التعديلات الهيكلية والتنظيمية؛

- إعداد ميزانية التسيير ؛
- ربط وتنظيم التوليفات (**نشاط / بنية**) بما يتلاءم وأهداف مخططات التصحيح الهيكلي الداخلي وضمان التدقيق الضروري للمحافظة على هذا النوع من التوائم والتجانس؛
- تحديد وصياغة استراتيجية نظام المعلومات الخاص بالمجمع وضمان تنميتها بالتنسيق مع مختلف المديريات والفروع؛
- إعداد مخططات تسيير الموارد البشرية بالتنسيق مع مديرية الإدارة العامــة ومتابعة الآثار المالية الناجمة عن فتح مناصب عمل جديدة؛
- تحديد متابعة وتحديث مدونات وترميز وإجراءات الترميز المتعلقة بالبنى الهيكلية للمؤسسة؛
- اعتماد وتوثيق إجراءات العمل بالمؤسسة؛
- إعداد وتحديث دلائل وكتيبات التنظيم بالمؤسسة؛
- الاستعلام وتقديم الأجيال التكنولوجية الجديدة ومعالجة نقل المعلومات وتحديد الاحتياجات التكنولوجية المتوقعة للمؤسسة؛
- إعداد دفاتر الشروط المتعلقة باختيار واقتناء البرمجيات المعلوماتية الجديدة وترقية التطبيقات الخاصة؛
- ضمان التوائم بين أنظمة المعلومات ومقتضيات الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- توفير ومتابعة وتنمية واجهات العرض المشتركة " Inter faces " بين مختلف التطبيقات بالمجمع (الإنتاج؛ التجارية؛ المالية؛ المحاسبة...الخ)؛
- تحديد واقتناء والمحافظة على الوسائل الكفيلة بضمان استغلال مختلف التطبيقات المعلوماتية على مستوى جميع الوحدات والفروع.

هـ – المديرية المركزية التجاريـــة

تتمثل مهام المديرية المركزية التجارية فيما يلي:

- تحديد والإشراف على تنفيذ سياسة تجارية فعّالة هادفة لتحقيق:
  - استرجاع المركز القيادي للمؤسسة في السوق المحلية من خلال تعظيم مستوى المبيعات وضمان جودة الخدمات ما بعد البيع؛
  - تصدير منتجات المؤسسة في حدود الظروف الاقتصادية المتاحة؛
- بناء العلاقات التجارية الداخلية بين فروع الإنتاج وفق الالتزامات التعاقدية للمجمع؛
- متابعة العلاقات المباشرة مع:
  - مديرية التدقيق فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي المعتمد وما يندرج ضمنه من أنظمة معلومات؛
  - مع الفروع العملياتية فيما يتعلق بتحديد برامج الإنتاج؛
  - مديرية الإدارة العامة، فيما يتعلق بتحديد حجم تشكيلة الشبكة التجارية؛
  - مديرية المالية والمحاسبة فيما يتعلق بتحديد الأسعار؛

– مديرية تسيير محفظة الأعمال والشراكة فيما يتعلق بمطابقة المنتجات.

- تجسيد التعديلات الهيكلية على مستوى المجمع وتحديد برامج عملها وميزانيتها؛
- الالتزام بتعظيم القدرات التسويقية للمنتجات التامة الصنع وصيانة الهياكل القاعدية التجارية؛
- التكفل بإعادة هيكلة الشبكة التجارية بما يجعلها أكثر تنافسية وأكثر مواءمة لمعايير التسيير المتعلقة بالتشغيل، الإنتاجية والمردودية...إلخ؛
- تحديد الخصائص الكمية والنوعية للطلب على منتجات المؤسسة؛
- التكفل بمتابعة نشاط التموين بما يكفل تخفيض التكاليف؛
- تحديد معايير الخدمات المقدمة للزبائن وضمان احترام الإجراءات المتعلقة بها؛
- صياغة السياسة الإشهارية المتعلقة بمنتوجات المؤسسة وصورة علاماتها التجارية؛
- ضمان متابعة المشاريع المتعلقة بنظام الإعلام المعتمد على مستوى المديرية التجارية؛
- تحديد الاستراتيجية والسياسات التجارية المعتمدة في التصدير ومتابعة تنفيذها؛
- تنمية المبيعات الأجنبية وضمان حضور المؤسسة بالأسواق الأجنبية؛
- تسيير علاقات العمل مع وزارة الدفاع الوطني بما يمكن من تحديد أفضل الظروف لتلبية الطلبيات وخدمات ما بعد البيع وتطوير المنتجات؛
- متابعة انجاز الأهداف البيعية المسطرة بالنسبة للمنتجات التامة الصنع وبالنسبة للقطع الغيار؛
- توفير أفضل الظروف الكفيلة بتحفيز العمال العاملين بالمديرية؛
- ضمان اليقظة التنافسية الضرورية لمعرفة السوق والحيوية في التنمية الاستراتيجية للمؤسسة؛
- العمل على تحقيق التوازن المالي من خلال تكييف الأعباء وفق النشاط الحقيقي لشبكة التوزيع ككل، وبالنسبة لكل وحدة تجارية على حده؛
- تحديد أسعار منتجات المؤسسة وفق أسعار السوق وأسعار التكلفة؛
- الالتزام بعقلنة وترشيد استغلال جميع الموارد بما يمكن من تخفيض وتدنية تكاليف التوزيع؛
- إعداد وتوحيد (Consolidation) محاسبة جميع الوحدات التجارية وتوجيهها إلى المديرية العامة؛
- الالتزام باستحقاق ديون المؤسسة وفق التواريخ المحددة؛
- تسيير مخازن شبكة التوزيع؛
- تنسيق ومتابعة نشاط الشراء والتموين لصالح أقسام المجمع.

و– قسم تجديد السيارات الصناعية

يعتبر من الهياكل التي تم استحداثها وفق مخطط إعادة هيكلة المؤسسة في شكل مجمع صناعي. وتندرج مهامه في إطار سعي إدارة المؤسسة لتنويع منتجاتها وخدماتها، حيث يتمحور نشاطه الرئيسي في عرض خدمات إعادة التجديد (الجزئي وشبه كلي) لمنتجات المؤسسة التي تم بيعها سابقا للزبائن عموما، وللزبائن الرئيسيين على الأخص. وهو الأمر الذي يمكنهم من تخفيض التكاليف من جهة، ويمكن المؤسسة من ضمان ولائهـــــــم لها.

2- الهياكل الاستشـاريــة

تتضمن الهياكل الاستشارية مجموعة من المساعدين المباشرين للرئيس المدير العام للمجمع في ميادين الإعلام والاتصال؛ السكريتارية والأمن.

3-الهياكل العملياتية

تتمثل هذه الهياكل العملياتية في الفروع الأربعة **(04)** الناتجة عن إعادة الهيكلة التي قامت بها إدارة المؤسسة في سنة 2011.

ا- فرع الهياكل الصناعية بالروبية (C .I .R)

يتكفل هذا الفرع بتصميم وصناعة التجهيزات الصناعية المحمولة والمجرورة والمتمثلة في:

- العربات المسحاء (Plateaux) والزنابيل (Bennes)، بطاقة إنتاجية تقدر بـ **5.000** وحدة سنويا؛
- صهاريج (Citernes)المياه والمحروقات وغيرها ذات السعة 2.000 لتر إلى 27.500 لتر، وبطاقة إنتاجية تقدر بـ **1.500** وحدة سنويا؛
- المقطورات (Tracteurs) 32 طن إلى 48 طن بطاقة إنتاجية سنوية **1.500** وحدة؛
- العربات ذات التجهيزات الخاصة المتعلقة بعمليات التطهير ونقل النفايات وأشغال الطرقات والشوارع ومقاومة الحرائق، بطاقة إنتاجية **500** وحدة سنويا،
- تركيب الحافلات الصغيرة 25L4.

ونشير إلى منتوجات هذا الفرع مصدّق عليها وفق معايير الجودة ISO 9001 منذ سنة 2008.

ب- فــرع الهياكــل الصناعية بتيارت (C.I.T)

يتكفل هذا الفرع بتصميم وتصنيع نفس تشكيلة منتجات فرع الرويبة، مع تركيزه وتخصصه في العربات كبيرة الحجم منها وتنويع في تشكيلة العربات الخاصة. وتتمثل منتجاته المطابقة لمعايير الجودة ISO 9001 منذ سنة 2007، والموزعة حسب طاقته الإنتاجية على النحوالتالي:

- العربات المسحاء وحاملات الحاويات بطاقة إنتاجية **3.500** وحدة سنويا؛
- زنابيل المقاولات والمحاجر وخلط الإسمنت بطاقة إنتاجية **4.150** وحدة سنويا؛
- صهاريج نقل المياه والمحروقات بطاقة إنتاجية **500** وحدة سنويا؛
- حاملات التجهيزات والمنقولات الثقيلة بطاقة إنتاجية **200** وحدة سنويا؛
- العربات الخاصة بجمع الدم، محطات منقولة لتحويل الطاقة الكهربائية، عربات الصيانة، عربات التصليح، عربات نقل قارورات الغاز...الخ، بطاقة إنتاجية **650** وحدة سنويا.

جـ - فرع المسبكة بالرويبة F .O. R

تتمثل مهمة هذا الفرع في تصنيع وتحويل المخرجات المسبكية على شكل قطع وسبائك الفونت (Fonte) الخامة والمهيأة، والقطع المصنوعة من الألمنيوم. وتصنف منتجاته حسب معيار الوزن على النحو التالي:

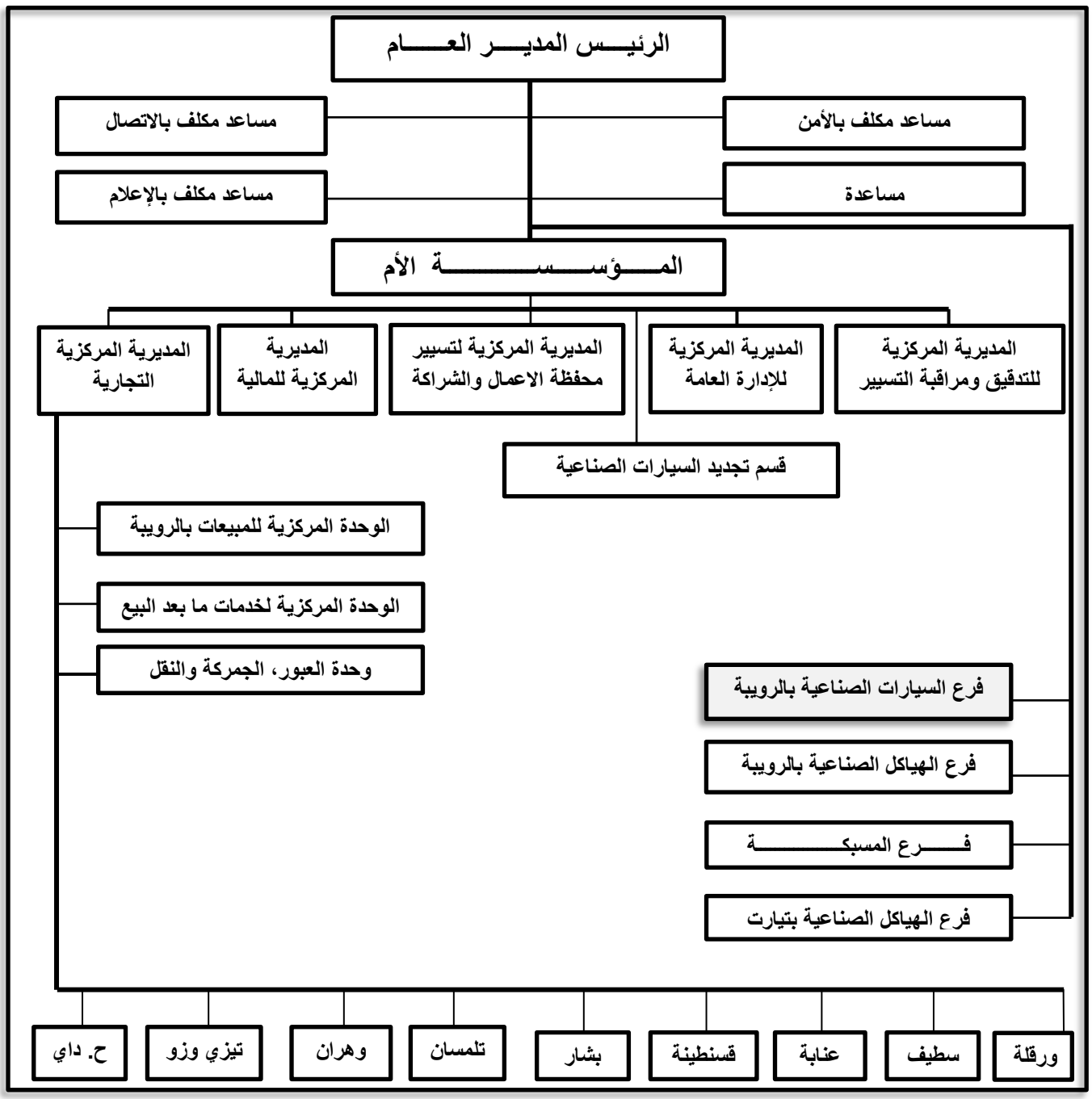
- **القطع الكبيرة الحجم:** من 70 كغ إلى 190 كغ، بطاقة إنتاجية **5.400 طن** سنويا؛

- **القطع المتوسطة الحجم:** من 20 كغ إلى 70 كغ، بطاقة إنتاجية **2.700 طن** سنويا؛
- **القطع الصغيرة الحجم:** من 0.5 كغ إلى 20 كغ، بطاقة إنتاجية **600 طن**؛
- **قطع أخرى:** القطع المصنوعة من الألمنيوم بطاقة إنتاجية **300 طن** سنويا.

د – فـــرع السيارات الصناعيـــة بالرويبـــة V.I.R

باعتبار هذا الفرع محلا لدراستنا التفصيلية، فقد خصصنا لعرضه مطلبا مستقلا. كما يمكننا عرض الهيكل التنظيمي للمجمع من خلال الشكل (III - 33) أدناه.

الشكل (III- 33): الهيكل التنظيمي لمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (م.و.س.ص. SNVI)



Source : www.groupesnvi.dz, le 13/06/2014.

المطلب الثالث: تقديم فرع السيارات الصناعية بالرويبة (س. ص.ر.- V. I. R.-)

يعتبر من فرع السيارات الصناعية بالرويبة من أهم فروع مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، من حيث طبيعة أنشطته الصناعية، ومن حيث حجم تشكيلة العمال به، والتي بلغت مجموع **2.670** عاملا خلال سنة 2013 **(38.14%)**. وكذا من حيث ارتباط رقم الأعمال الإجمالي للمجمع بأنشطته ومنتجاته بنسبة تفوق **67%**.

1-التعريف بفرع السيارات الصناعية بالرويبة (س. ص. ر.)

أُنشأ فرع السيارات الصناعية بالرويبة، لأول مرة سنة 1970، كمركب إنتاجي صناعي تابع للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية. ثم تحول الى فرع ابتداء من تاريخ 01 جانفي 2011، في إطار إعادة هيكلة وتنظيم المؤسسة في شكل مجمع.

وتتمثل منتجات هذا الفرع في الشاحنات على اختلاف أوزانها (من 1.5 طن إلى 26 طن) وعلى اختلاف أنواعها: شاحنات الطريق, شاحنات الأشغال, شاحنات كل الارضيات وشاحنات القطر وشاحنات الخاصة والحافلات والباصات الصغيرة والكبيرة الموجهة إلى الاستعمال العسكري والمدني. وتبلغ طاقته الانتاجية مجموع **4.500** وحدة سنويا.

2-تنظيم فرع السيارات الصناعية بالرويبة (س.ص.ر)

يتبنى فرع السيارات الصناعية بالرويبة نفس مبادئ التنظيم المعتمدة على مستوى المجمع. ويبرز ذلك من خلال الهياكل والبنى الوظيفية, الاستشارية والعملياتية.

ا-الهياكل العملياتية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة

تمثل الهياكل العملياتية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة النواة الرئيسية لعمليات الانتاج به, وتنتظم ضمن ستة (06) مراكز إنتاج وتركيب موزعة على ثلاثة مديريات على النحو التالي:

- **مديرية التصنيع (DU)** تضم:
  - _ مركز الحدادة؛
  - _ مركز تجديد المعدات والأدوات؛
  - _ مركز الميكانيك.
- **مديرية التركيب (DM)** تضم:
  - _ مركز اشغال المطالة والطرق على البارد؛
  - _ مركز تركيب الشاحنات.
- **مديرية تركيب الحافلات (DMB):** وهي المديرية التي ألحقت بها وحدة العوازل.

ب-الهياكل الاستشارية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة

وتضم الهياكل الاستشارية على مستوى الفرع قيد الدراسة هياكل الدعم والمساعدة المباشرة للمدير العام والمتمثلة في مساعد مكلف بالأمن والاتصال, مركز الاعلام الآلي, والطبيب التنسيقي إضافة الى الأمانة.

ج-الهياكل الوظيفية لفرع السيارت الصناعية بالرويبة

تضم هذه الهياكل سبع (07) مديريات هي:

- **مديرية التسيير الصناعي (DGI)**

تسهر هذه المديرية على إعداد مختلف برامج النشاط والانتاج على مستوى مراكز وورشات التصنيع والتركيب، وكذا تحديد حجم الاحتياجات السنوية من مختلف المواد الأولية ومتابعة ومراقبة استهلاكها وإجراء عمليات الجرد النوعية. وتنتظم في شكل ثلاثة دوائر هي:

_ دائرة التسيير الصناعي (**DGI**)؛

_ دائرة الترتيب المركزي (**DOC**)؛

_ دائرة المعلوماتيـــــة (**DI**).

- **مديرية الادارة المالية (DAF):** تشرف على المهام التالية:

– المشاركة في تسطير أهداف الفرع وإعداد المخططات الاقتصادية والمالية ومتابعة تنفيذها؛

– التسيير المحاسبي والمالي للفرع والسهر على تطبيق القوانين والتشريعات المعمول بها في ذلك؛

– إجراء العمليات المحاسبة المتعلقة بالتسجيل المحاسبي والمشاركة في عمليات الجرد وقبول كشوفات الحساب وإعداد الميزانية الختامية للفرع وجدول حسابات النتائج.

- **مديرية الشراء والتموين (DAA)**

تسهر هذه المديرية على تنفيذ جميع عمليات الشراء الضرورية لنشاط المؤسسة من مواد أولية, أدوات ومعدات ولوازم وقطع غيار وتجهيزات مكتبية...الخ. ومتابعة إجراء ذلك ضمن الشروط المتعلقة بالنوعية والسعر ومواعيد الاستلام. كما تنتظم ضمن ثلاثة(03) دوائر هي:

– دائرة الشراء؛

– دائرة التموين؛

– دائرة الاستثمار.

- **مديرية الصيانة المركزية (DMC):** تتكفل بالقيام بالمهام التالية:

– تسيير ممتلكات الفرع؛

– الإشراف على عمليات الصيانة؛

– تحديد وتقدير تكاليف الصيانة؛

– المساهمة في إحلال واعتماد الطرق والتقنيات الحديثة المتعلقة بعمليات الصيانة؛

– المساهمة في تسطير مخططات الاستثمار.

- **المديرية التقنية (DT):** تقوم هذه المديرية بما يلي:

– تسطير ومتابعة تنفيذ السياسة التقنية للفرع؛

– اكتشاف وتشجيع مبادرات البحث والتطوير؛

– العمل على حل المشاكل التقنية التي يواجهها الفرع.

- **مديرية التدقيق (DA)**

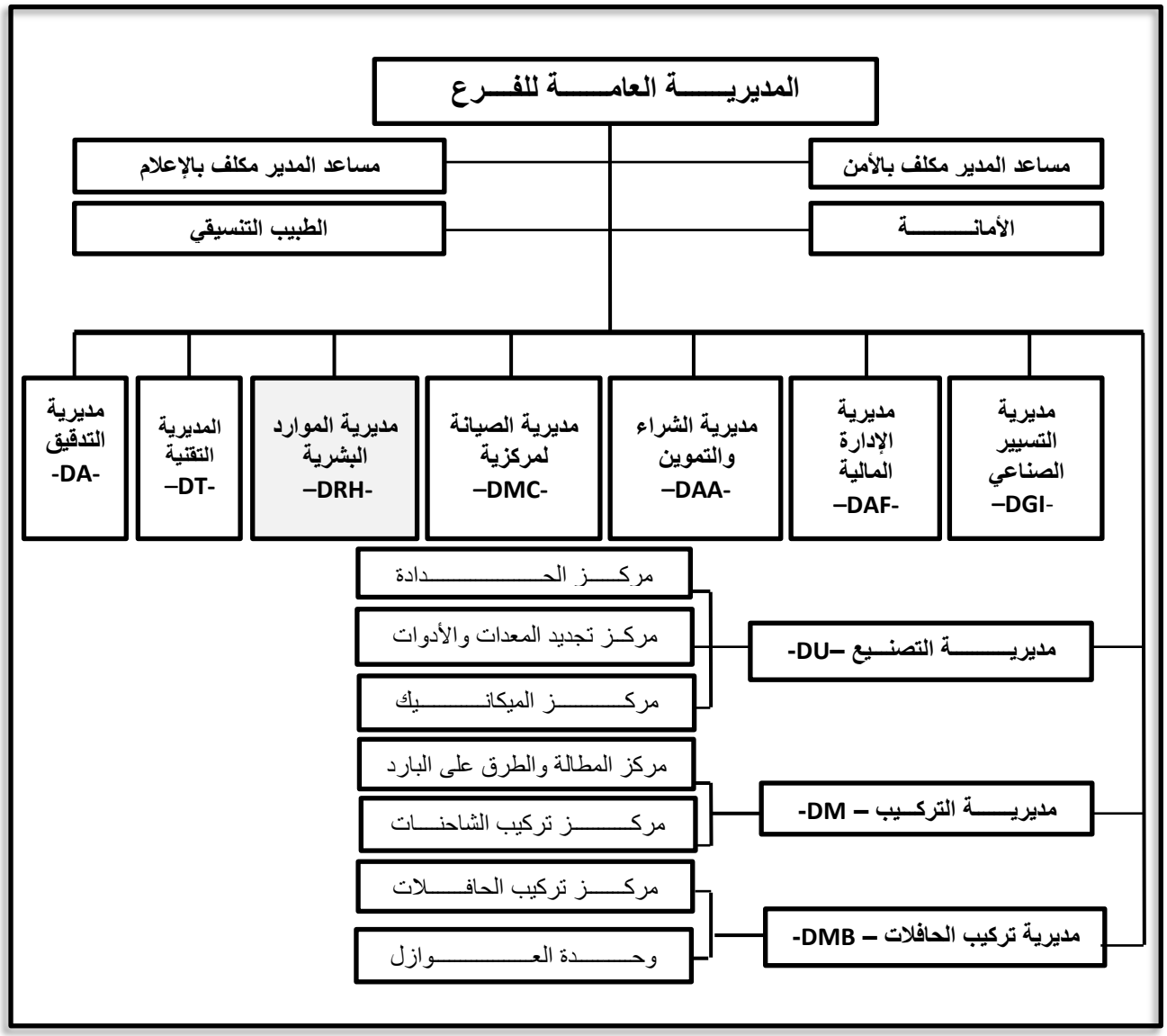
وهي من المديريات التي تم إنشاءها حديثا في إطار إعادة هيكلة المجمع والفرع. وتتمثل مهامها في القيام ببحوث ودراسات وعمليات تدقيق ومراجعة على مستوى جميع المديريات الأخرى، بهدف استكشاف المشاكل قبل تفاقمها والمساعدة في حلها.

- **مديرية الموارد البشرية (DRH)**

باعتبارها المديرية المكلفة بتسيير معظم الجوانب المرتبطة ببحثنا فقد خصصنا لها عنصرا مستقلا.

وفي الأخير يمكننا توضيح الهيكل التنظيمي للفرع محل الدراسة من خلال الشكل (III - 34) ادناه.

الشكل (III – 34): الهيكل التنظيمي لفرع السيارات الصناعية بالرويبة (س.ص.ر.– V.I.R. –)



المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

3- مديريـــة المـوارد البشريـــة (DRH)

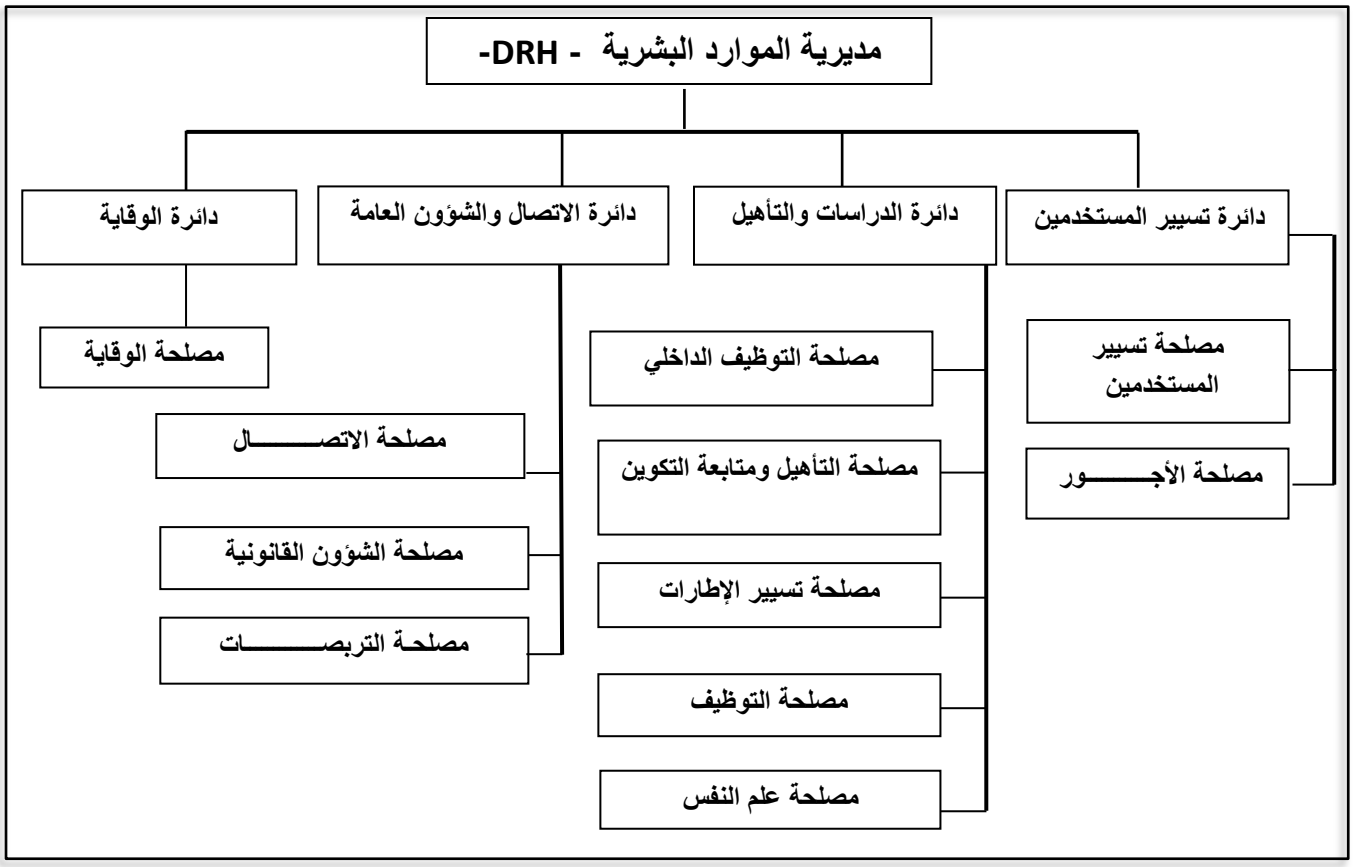
تسـهر هـذه المديريـة علـى تسـيير المـوارد البشـرية علـى مسـتوى الفـرع، مـن خـلال العمـل علـى تنميتهـا وتطويرها بشكل مستمر وتقييم أداءها، وإعداد برامج التكوين الداخلي والخارجي من أجل تحسينها، وكذا إعداد برامج

التوظيف الداخلي عن طريق عمليات التحويل والتوجيه والنقل بين مختلف المناصب والهياكل أومن خلال التوظيف الخارجي.

كما تعمل على متابعة التسيير اليومي للعمال وإعداد الأجور طبقا لتشريعات العمل عموما وبنود الاتفاقية العامة وشبكة الأجور على الخصوص.

وتكلف هذه المديرية من خلال دوائرها ومصالحها بالعمل على تحسين ظروف العمل المادية والاجتماعية، والمشاركة في العمل على ضمان النمو المستمر للمؤسسة الفرع والتسيير الاستراتيجي، وترجمة الاستراتيجيات والمخططات طويلة المدى في شكل مخططات وبرامج متوسطة وقصيرة المدى. كما تنتظم هياكلها ضمن أربعة (04) دوائر تضم كل منها مجموعة من المصالح حسبما هو موضح في الشكل (III - 35) أدناه.

الشكل (III– 35): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة



المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ مما سبق أن مجمع المؤسسة السيارات الصناعية يعتمد في تنظيمه على هيكل مصفوفاتي, باعتبار أنه يدمج عاملين أو توجهين في ذلك، هما العامل الوظيفي، المعبر عنه بمجموع الهياكل والوظائف الرئيسية للمؤسسة (الموارد البشرية, المالية والمحاسبية, التجارية...الخ) من جهة، والعامل المتعلق بنشاط المؤسسة المجمع ، والمعبر عنه بمجموع الفروع العملياتية (المسبكة, الهياكل الصناعية, السيارات الصناعية) من جهة أخرى.

كما تحتوي هذه الفروع بدورها على إدارة للموارد البشرية, وللمستخدمين وإدارة للمشتريات والتموين. ونشير في هذا الصدد، إلى أن الهيكل المصفوفاتي يعتبر مناسبا الى حد معتبر في المؤسسات الكبيرة والمتعددة الأنشطة

وذات التوزيع الجغرافي الواسع, وهو أقرب ما يكون الى الهياكل العضوية التي تتميز باللامركزية في عملية التسيير. وهذا ما نراه امرا جيدا بالمؤسسة الفرع محل الدراسة.

أما على مستوى مدى استيعاب مديرية الموارد البشرية لجميع المهام المنوطة بها، فنسجل نوع من الغموض والتداخل في ادائها، حيث نلاحظ استقلال بعض هذه الوظائف عن مديرية إدارة الموارد البشرية بشكل كلي من الناحية التنظيمية, فلقد ألحقت كل من وظيفة الإعلام والأمن وطب العمل بالمديرية العامة مباشرة. أما الوظائف الأخرى فهي متضمنة ضمن البنى التابعة لمديرية الموارد البشرية طبقا لمجموع السياسات التي تناولناها من خلال الباب السابق.

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يتمحور التشخيص الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة، قيد الدراسة، حول وصف وتحليل محيط المجتمع ومحيط العمل من أجل الوقوف على الفرص والتهديدات من جهة، ثم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، المكوّنة من مجموع هياكلها وممتلكاتها ومواردها وثقافتها، من أجل الوقوف على جوانب القوة والضعف بها من جهة أخرى. ثم عملية المزج فيما بينها، باستعمال أدوات ونماذج التشخيص الاستراتيجي.

المطلب الاول: تحليل محيط المجتمع

من واقع ملاحظاتنا للتوجهات المعتمدة من طرف السلطات الجزائرية، منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين، يمكننا أن نصف محيط المجتمع على مستوى مجمع مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية على العموم بسرعة التغير والاضطراب, فالانفتاح الاقتصادي المتبنى من طرف السلطات الجزائرية من جهة، والتغيرات الدولية التي فرضت هذا الانفتاح من جهة أخرى، تفسح المجال واسعا أمام تسارع هذه التغيرات وتعدد أشكالها وزيادة حدتها وآثارها على المؤسسات الاقتصادية.

وتطبيقا للمنهج أو النموذج المعتمد في تحليل محيط المجتمع, المتمثل في نموذج PESTEL، ثم نموذج SWOT، الذي يقضي بالوقوف على نقاط الضعف والقوة على مستوى إدارة الموارد البشرية، وهو الأمر الذي سنقوم به لاحقا. نسجل ما يلي من جوانب الفرص والتهديدات على مستوى المؤسسة الفرع محل الدراسة على الخصوص وعلى مستوى المجمع ككل على العموم.

1-البيئة السياسية والتشريعية

تتصف البيئة السياسية والتشريعية التي ينشط بها مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالاستقرار على العموم لفترة تفوق 15 سنة(منذ سنة 1999), أي منذ نهاية الألفية الثانية. فممتلكات المؤسسة لم تعد عرضة لأعمال التخريب والنهب على عكس ما كانت عليه خلال التسعينيات.

كما نسجل نوع من التوازن بين القوى السياسية الداعية الى خصخصة المؤسسات العمومية والقوى السياسية الداعية إلى عكس ذلك, مع ميول بسيط لهذه الاخيرة. حيث نشهد نوع من التراجع والتباطؤ في وتيرة خصخصة هذه المؤسسات، وهذا ما يدعم استقرار البيئة السياسية للمؤسسة.

ويمكننا تلخيص أهم الفرص والتهديدات المطروحة على مستوى هذه البيئة السياسية والتشريعية حسب الجدول (III - 19) أدناه.

الجدول (III - 19): أهم الفرص والتهديديات السياسية والتشريعية المطروحة أمام مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الفرص	التهديديات
–استقرار نسبي في البيئة السياسية. – تباطؤ وتيرة الخصخصة. – دعم السلطات من خلال بعض الهيئات ANSEJ وANDI ورخص المجاهدين عند اقتناء منتوجات المؤسسة. – احتكار أسواق معينة تابعة للدولة متمثلة في الجماعات المحلية والمؤسسات الأمنية.	–عدم وضوح سياسة الدولة بخصوص المؤسسة. –عدم استقلالية إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات. – ليس هناك قوانين تضمن للمؤسسة احتكارها لقطاع نشاط معين. – توجه السلطات حول الانضمام إلى OMC يدعم المخاطر والتهديديات التي تتعرض لها المؤسسة وكذاك الاتفاقية الاورو– متوسطية . –توقيف العمل القروض الاستهلاكية.

المصدر: من اعداد الباحث.

2– البيئة الاقتصادية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

إن ما يميز البيئة الاقتصادية للمؤسسة و. س.ص.، في ضوء مقابلاتنا مع بعض إطارات المؤسسة، أنها تطرح امامها فرصا معتبرة على اعتبار تبعيتها المباشرة للدولة. ولعل هذا ما يبرز من خلال ما تستفيد منه المؤسسة من برامج التطهير المالي التي تعتمدها الدولة في إطار الإصلاحات الاقتصادية. كما يلاحظ ارتفاع معتبر في مبالغ منحة الدولة للمؤسسة.

وتتميز هذه البيئة في شقها المالي بتوافر بورصة مالية بالسوق الجزائرية تمثل فرصة مطروحة أمام المؤسسة يمكنها اقتناصها للحصول على التمويل الخارجي في حالة الحاجة إليه.

إضافة الى ذلك، تتمتع المؤسسة بجدارة مالية (Solvabilité) معتبرة، مصدرها عوامل سياسية وتنظيمية كونها تابعة للدولة فقط، إزاء البنوك تمكنها من الحصول على قروض. كما تطرح السلطات في الوقت الحالي آفاقا لشراكة متعددة أهمها مع أطراف ألمانية من جهة، متمثلة في **مرسيدس دايملر (Mercedes Daimler)** وطرف إماراتي ممثلا في مجموعة آبار. وكدا مع شركة **رونو (Renault)** الفرنسية من جهة أخرى، إضافة إلى مشاريع مناولة أخرى مع أطراف دولية ومحلية. وهذا ما يمكن المؤسسة من تحقيق نوع من التميز من حيث العلامة والتكنولوجيا في حال تجسيد هذه المشاريع.

أما الجانب المتعلق بالتهديدات فيبرز خاصة في المنافسة الدولية الشرسة ودخول العديد من الشركات التي تنشط في قطاعات نشاط المؤسسة إلى السوق الجزائرية.

ويمكننا تلخيص أهم الفرص والتهديدات على مستوى هذه البيئة من خلال الجدول (III - 20) أدناه.

الجدول (III - 20) :أهم الفرص والتهديدات الاقتصادية بالنسبة لمجمع م.و.س.ص.

الفرص	التهديدات
– استفادة المؤسسة من إعانة الدولة. – استفادة المؤسسة من برامج التطهير المالي. – امتلاك المؤسسة لجدارة مالية. – توافر البيئة على السوق المالية. – الاريحية المالية للدولة. – مشروع شراكة مع شركة مرسيدس في الافاق. – هناك فرصا للتصدير خاصة باتجاه الدول الافريقية والعربية . – ارتفاع معدلات الاستثمار في البنى التحتية يخلق الطلب على منتجات المؤسسة محليا. – ارتفاع نسبة الحقوق والرسوم الجمركية المطبقة على الحافلات المستوردة:30%+17%:TVA – الانخفاض المستمر والمحسوس في نسبة الحقوق والرسوم الجمركية المطبقة عند استيراد معظم التشكيلات من القطع الغيار الموجهة لتركيب العربات: (5–15 %)+ 17%: TVA	– انفتاح المجال واسعا امام المنافسة الدولية. – منتجات المؤسسة (الفرع) ضعيفة الإقبال في السوق الدولية نظرا لعدم توافرها على شروط الجودة ISO – انخفاض نسبة الحقوق الجمركية والرسوم المطبقة على عربات نقل البضائع (الشاحنات) 5%+TVA=17% – استفادة العربات الخاصة من تخفيض معتبر في نسبة الحقوق والرسوم الجمركية على الاستيراد 05% و17% =TVA.

المصدر: من اعداد الباحث.

3–تحليل البيئة السوسيو – ثقافية

نعرض أهم الفرص والتهديدات المطروحة على مستوى هذه البيئة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة حسب الجدول (III - 21) أدناه.

الجدول (III - 21): الفرص والتهديدات السوسيو– ثقافية لـ م. و.س.ص.

الفرص	التهديدات
–يتميز الهيكل الديموغرافي الجزائري باتساع فئة الشباب (حوالي 70%) يعتبر فرصة لجلب عمال الأكفاء. – معدلات البطالة المرتفعة بالجزائر يمثل فرصة من حيث امكانية خلق مناصب شغل، تتضمن الاستثمار باستعمال منتجات المؤسسة (نقل البضائع، نقل المسافرين، الأشغال العمومية...الخ). –إقبال ملحوظ للشباب على الاستثمار في ميدان النقل خاصة مع الدعم المقدم من طرف بعض الهيئات مثل ANSEJ. –تتمتع منتجات المؤسسة بسمعة جيدة من حيث الصلابـــة.	– لا تتمتع منتوجات المؤسسة بسمعة جيدة من حيث السرعة والتصميم . – التمركز الديموغرافي الحالي في بعض جهات التراب الوطني لا يخدم الزيادة على الطلب في منتوجات النقل. – زيادة معتبرة في الطلب على السيارات الخاصة (السياحية والنفعية) وهو قطاع النشاط الذي لا تنشط به المؤسسة و يعتبر مصدر قوة بالنسبة الى منافسيها.

المصدر: من إعداد الباحث.

4–تحليل البيئة التكنولوجية والايكولوجية

يتميز قطاع نشاط المؤسسة بحساسية معتبرة إزاء التغيرات التكنولوجية، والتي تشهد بدورها نموا متسارعا ومعتبرا من حيث تصميم المنتجات وطول تشكيلتها وتنوعها. وهو الأمر الذي تتفوق فيه عليها المؤسسات الأجنبية المنافسة لها بشكل ملحوظ. مما يجعل من مشاريع الشراكة مع الاطراف الأجنبية مخرجا لها لكي تستدرك جوانب القصور المسجلة على هذا المستوى.

ونلخص أهم الفرص والتهديدات المندرجة ضمن هذه البيئة من خلال الجدول (III - 22) أدناه.

الجدول (III- 22): أهم الفرص والتهديدات التكنولوجية بالنسبة لـ م.و.س.ص.

الفرص	التهديدات
– الشراكة الجزائرية –الأوروبية الفرنسية والألمانية) المتوقعة في هذا القطاع تمثل فرصة لتحقيق قفزة نوعية في الجوانب التكنولوجية. – تفوق منتجات المؤسسة في جوانب الصلابة وتكييفها مع البيئة .	–عدم تمكن المؤسسة من تحقيق تطور في ميدان أبحاث الطاقة البديلة. –قد تطمح المؤسسات الاجنبية (الالمانية والفرنسية) لتحقيق التملك المطلق للمشارع الاستثمارية وعدم الاكتفاء بالشراكة. –تفوق منافسو المؤسسة في الجوانب التكنولوجية.

المصدر : من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

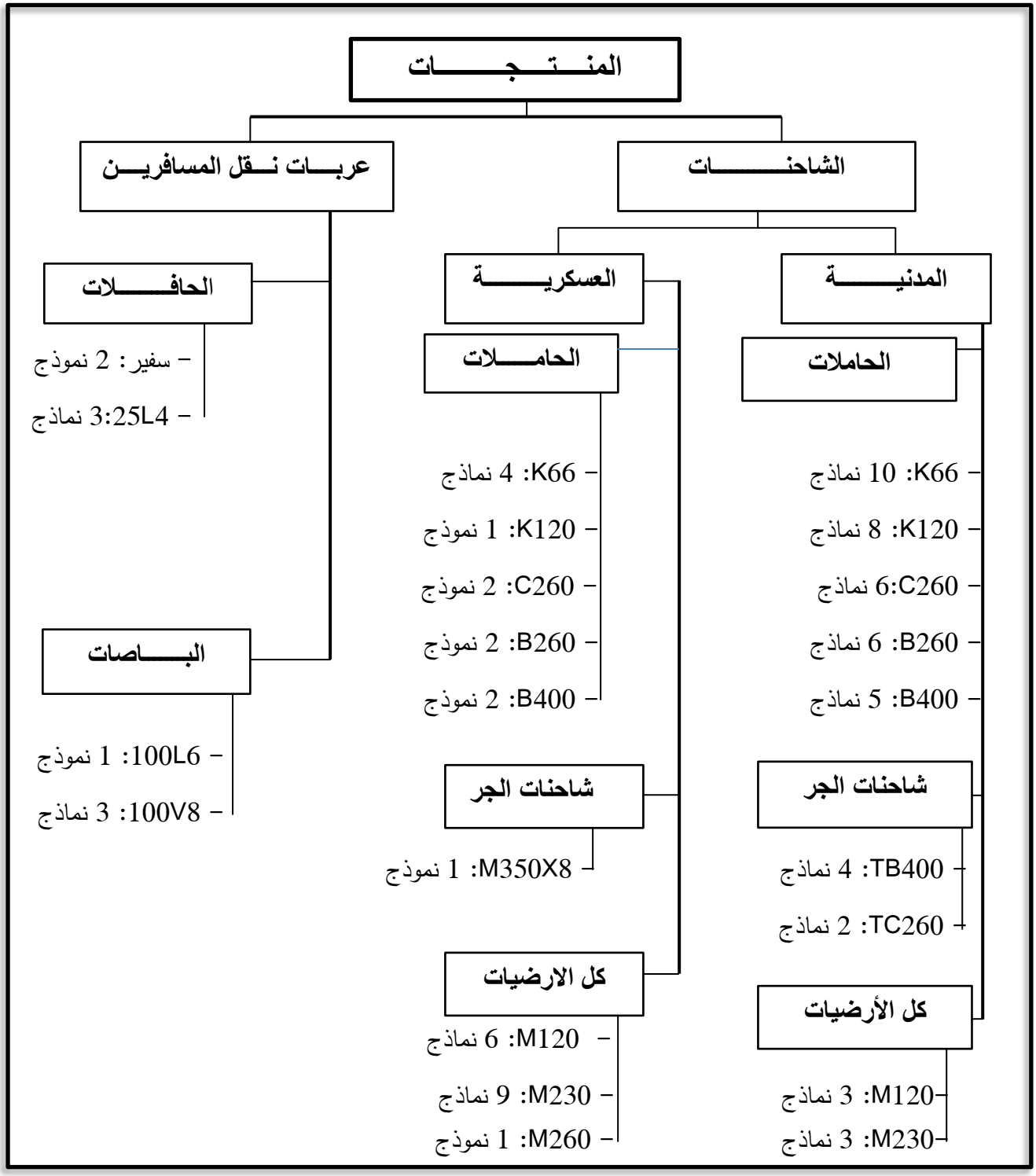
تتعلق عملية التجزئة الاستراتيجية بتقسيم أنشطة المؤسسة إلى أجزاء متجانسة، من خلال استقلال كل جزء منها بمجموعة من المعايير الداخلية والخارجية. ويضم كل جزء أو قطعة منها مجموعة من المنتجات التي تشترك في مجموعة من الخصائص. كما تعتبر عملية دقيقة وجد حساسة، نظرا للترابط والتداخل بين مختلف منتجات وخدمات المؤسسة قيد الدراسة. كما تعتبر الخطوة الأولى ضمن وتيرة التشخيص الاستراتيجي.

1- تصنيف منتجات مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يطرح مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) سلسلة منتجات متنوعة تشتمل على **84** نموذج موزعة على **3** مجموعات: **<u>الشاحنات المدنية</u> (47 نموذج)**؛ **<u>الشاحنات العسكرية</u> (28 نموذج)** و **<u>عربات نقل المسافرين</u> (9 نماذج)**[1] كما هوموضح في الشكل (III – 36) أدناه.

[1] www.groupesnvi.dz le 24/05/2014.

الشكل (III – 36): تصنيف منتوجات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعيـــــة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، الإدارة العامة.

إضافة إلى المنتوجات الموضحة في الجدول أعلاه، تقدم المؤسسة لزبائنها خدمات الصيانة والتجديد وبيع قطع الغيار على مستوى نقاط البيع, إلا أنها لا تمثل قطاعات نشاط استراتيجية مستقلة نظرا لارتباطها بالمنتوجات التي تم بيعها. أي لعدم تحقيقها لمعايير التجانس.

2- تصنيف القطع الاستراتيجية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

بناء على تصنيف منتجات المؤسسة، يمكننا توزيعها وفق ثلاثة قطاعات نشاط الاستراتيجية (**D**omaine d'**A**ctivité **S**tratégique – DAS-) على النحو التالي:

- **قطاع عربات نقل المسافرين:** يتضمن الحافلات, الباصات, الباصات الصغيرة الحجم (Cars, Bus, Minibus)؛
- **قطاع عربات نقل البضائع:** يضم جميع أحجام الشاحنات والعربات المقطورة وكل الأرضيات؛
- **قطاع العربات الخاصة:** يضم هذا القطاع جميع المنتوجات الموجهة للاستخدامات خاصة مثل شاحنات نقل النفايات, خزانات المياه والمحروقات (الصهاريج)، الزنابيل، شاحنات مخصصة لاستخدامات الحماية المدنية، شاحنات عسكرية على اختلاف أنواعها...الخ.

نلاحظ أن توزيع منتجات المؤسسة وفق هذه القطع الاستراتيجية الثلاثة يتداخل مع تصنيف المنتجات، ولا يحقق شروط عملية التجزئة الاستراتيجية، التي من المفترض أن تجعل منها قطعا متجانسة, والمتمثلة (هذه الشروط) أساسا في ضرورة استقلال كل قطعة بمجموعة من المعايير الداخلية والخارجية.

ا-على مستوى المعايير الداخلية للقطع الاستراتيجية

تتمثل المعايير الداخلية في التكنولوجيا, المهارات, التفاعل وهيكل التكاليف. حيث نسجل على هذا المستوى ترابطا كبيرا بين القطع الثلاثة عموما وبين القطعة الثانية والثالثة خصوصا. فنفس اليد العاملة تستعمل في إنتاج المنتجات المندرجة ضمنها. كما أن حجم التكاليف المشتركة فيما بينهما يعتبر كبيرا كذلك، خاصة التكاليف الثابتة، أين نسجل اعتمادها على نفس ورشات وآلات التصنيع والتركيب.

اضافة إلى ذلك لا نسجل اختلافات جوهرية على المستوى التكنولوجيا. وتبعا لذلك نلاحظ أن هناك ترابطا فيما بين القطع الاستراتيجية المعتمدة بالنسبة للمعايير الداخلية .

ب- على مستوى المعايير الخارجية للقطع الاستراتيجية

تتمثل هذه المعايير في الزبائن، السوق، شبكة التوزيع والمنافسين. حيث نسجل كذلك ترابطا بين قطع الاستراتيجية المعتمدة على مستوى هذه المعايير خاصة بالنسبة لمعياري السوق وشبكة التوزيع.

أما معياري الزبائن والمنافسين فنسجل اختلافات فيما بين القطع، إلا أنها ليست بالمستوى الذي يحقق لها الاستقلال التام.

ورغم ذلك، يبقى من المفيد اعتماد هذا التقسيم في عملية التحليل والتشخيص الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة لأن تحقيق الاستقلال التام والمطلق يعتبر من الحدود والنقائص وصعوبات المسجلة على عملية التجزئة الاستراتيجية من جهة، إضافة إلى كونه يعتبر التقسيم المعتمد من طرف المؤسسة، بحيث أن اعتماد تقسيم أخر يفقد البيانات والإحصائيات المتوفرة اتساقها وتجانسها من جهة أخرى.

المطلب الثالث: تشخيص بيئة نشاط مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يشمل تشخيص بيئة نشاط المؤسسة تحليل العناصر الأساسية المشكلة لها وفق نموذج مايكل بورتر للقوى التنافسية، يضاف لها أصحاب المصالح الآخرون. قصد الوقوف على الفرص والتهديدات التي تطرحها.

1 – تحليل هيكل موردي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يتطلب تصنيف جميع منتجات المؤسسة على اختلاف أشكالها وأنواعها (**84** نموذج) تركيب مجموع **47.758** قطعة وتوليفة ميكانيكية .

يتم تصنيع **31.470** قطعة منها على مستوى ورشات المؤسسة, ويتم الحصول على الباقي (**16.288** قطعة) عن طريق اللجوء إلى موردين أجانب ومحليين يبلغ عددهم **728** مورد. وتبعا لذلك يقدر معدل الاندماج بالمؤسسة خلال سنة 2013 بـ : **65,89%**. وهو عبارة عن مؤشر **كمي ايجابي**، يعبر عن استقلالية المؤسسة وتحكمها في معظم القطع والأجزاء الداخلة في تركيب منتجاتها. إلا أنه يبقى رهين القيمة أو المبالغ المالية المقابلة لها, والتي لا تتعد **14%**. أي أن القطع التي لا تتحكم المؤسسة في صناعتها (التي تشتريها) ذات تكلفة أعلى بكثير من تكلفة القطع التي تتحكم في تصنيعها.[1]

ويبلغ عدد الموردين الأجانب على مستوى فرع السيارات الصناعية بالروبية خلال سنة 2013 مجموع **428** مورد (**58.79%** من إجمالي الموردين) من دول عديدة أهمها فرنسا، كما هو موضح الجدول أدناه.

الجدول (III– 23): أهم موردي فرع السيارات الصناعية بالروبية لسنة 2013

الدولة	مبلغ الاستيراد (1.000دج)
فرنسا	1.500.920
ألمانيا	345.497
تركيا	308.456
تونس	113.271
بلجيكا	42.105
هولندا	22.174
ايطاليا	18.750
السويد	6.200
لكسمبورغ	1.000
دول أخرى	104.643
المجموع	**2.463.016**

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الشراء والتموين.

[1] وثائق المؤسسة، مديرية الشراء والتموين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه, الارتباط الكبير للمؤسسة بالموردين، الفرنسيين خاصة، بمعدل **60,93%** من حجم الواردات الأجنبية.

ومن أهم هؤلاء الموردين شركة **رونـــو**، التي تعتبر في حد ذاتها من المنافسين الرئيسيين للمؤسسة. الأمر الذي يزيد من حدة المنافسة. كما أن هذه الأخيرة (شركة **رونو**) تمون المؤسسة قيد الدراسة بتركيبات ميكانيكية (علب السرعة مثلا) قديمة من الناحية التكنولوجية. ولقد أصبحت تصنعها بشكل عرضي فقط ووفق نظام الطلبيات، بل وأصبحت هذه الشركة (**رونو**) تقوم بعمليات مناولـــة مع شركات فرنسية أخرى لإنتاج هذه القطع لصالح المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وفروعها.

إضافة إلى ذلك نشير إلى أن المؤسسة، قيد الدراسة، مرتبطة بمورديها من **ألمانيا** من خلال شركة **دوتز DEUTZ** وبمورديها من الولايات المتحدة الأمريكية من خلال الفروع التابعة لشركة **CUMINS** لإنتاج المحركات على التوالي. إضافة إلى شركة **ZF** الفرنسية بالنسبة الى علب الاتجاه والسرعة، وهي القطع الميكانيكية الرئيسية من حيث التكنولوجيا ومن حيث التكلفة، (فعلى سبيل المثال تقدر تكلفة المحرك من نوع CUMINS ، بـ : 700.000 **دج** يتم تركيبه في شاحنة يقدر سعر بيعها بـ : **2.500.000 دج** أي **28%**)[1].

أما بالنسبة للموردين المحليين، فبلغ عددهم في نهاية سنة 2013، مجموع **300** مورد، أهمهم شركة **EMO** الوقع مقرها بمدينة بقسنطينة والمختصة في صناعة المحركات. وشركة **GLOBAL ACCESS** الوكيل الحصري لشركة **Bridgstone** للعجلات.

بناء على ما سبق نخلص إلى أن المؤسسة، قيد الدراسة، تتميز بارتباط كبير بمورديها، من حيث أهمية التركيبات والأجزاء الداخلة في تركيب منتجاتها، ومن حيث قيمة هذه الأخيرة بالنسبة إلى التكلفة الإجمالية لمنتجاتها. إضافة إلى تركيزها على الموردين الفرنسيين خاصة. ومن ثم فإن القدرة التفاوضية للمؤسسة إزاء مورديها تعتبر **جد ضعيفة**.

2-تحليل المنتجات البديلة لمنتجات مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يعتبر الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة قيد الدراسة طلبا مشتقا من الطلب على خدمات نقل السلع ونقل المسافرين عموما، وفي شقها البري خصوصا. فكلما زادت الحركية التجارية والاجتماعية والاقتصادية زاد، تبعا لذلك, الطلب على خدمات النقل. طبقا للمقولة «**لا تجـــارة دون نـــقل ولا نـــقل دون تجـــارة**».

وبناء عليه تعتبر منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة جميع طرق النقل الأخرى (البحري, الجوي والسكك الحديدية) بالنسبة لنقل السلع والمسافرين معا. اضافة إلى الميترو والترآمواي والطرق الأخرى على مستوى المدن الكبرى بالنسبة لنقل المسافرين.

وعليه نسجل اختلافا كبيرا في تأثير المنتجات البديلة على المؤسسة، حيث يبرز ذلك بشكل أكبر بالنسبة لنقل المسافرين على المستوى المحلي (المدن الكبرى) فقط. ويبقى ذلك بشكل محدود نظرا لمحلية ومحدودية شبكة النقل بالترمواي والميترو. ونظرا لتشتت الإقامات الجامعية وبعدها النسبي على الجامعات ومعاهد ومدارس التكوين العالي, على اعتبار أن ديوان الخدمات الاجتماعية الجامعية من أهم زبائن المؤسسة في هذا القطاع.

[1] وثائق المؤسسة، مديرية التسيير الصناعي.

أما بالنسبة للشاحنات، فتأثير السلع البديلة يعتبر ضئيلا خاصة بالنسبة لتشكيلة: كل الأرضيات وشاحنات المقاولات، التي تستعمل على مستوى الأشغال العمومية, المناجم والمحاجر...الخ. أما الحاملات والقاطرات فهي الأكثر تأثرا بهذه المنتجات البديلة.

إضافة إلى ذلك نشير إلى أن توسيع شبكة النقل البري من خلال مشروع الطريق السيار **شرق-غرب** والنمو الكبير لمشاريع البناء والتوسع العمراني عموما، يخدم تسويق منتجات المؤسسة عموما ويقلل بشكل كبير من تأثير المنتجات البديلة. وعليه فإن تأثيرها يعتبر **ضعيفا** على العموم.

3-تاثير زبائن مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يشهد رقم أعمال المؤسسة، قيد الدراسة، زيادة ضئيلة نسبيا خلال السنوات الأخيرة. حيث سجل 11,64 مليار دج, 12,10 مليار دج و12,44 مليار دج خلال الفترة 2011 و2013 على التوالي.

وتتشكل بنية زبائن المؤسسة أساسا من المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية متمثلة في وزارة الداخلية والجماعات المحلية, وزارة الدفاع الوطني, الدرك الوطني, الشرطة, وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال ديوان الخدمات الاجتماعية الجامعية, وزارة التضامن الوطني وبعض شركات النقل و المقاولات العامة والخاصة...الخ. بالإضافة إلى التصدير (سابقا) بصفة عرضية نحو بعض الدول الإفريقية، وهو الأمر الذي تطمح إدارة المؤسسة إلى رفع حصتها منه (**التصدير**) في حدود **10%** من إجمالي مبيعاتها خلال سنة 2015.

نلاحظ من خلال الخصائص القانونية للزبائن الرئيسين للمؤسسة، بأنهم هيئات تابعة للدولة، ويتميزون بضعف استقلالية قراراتهم الشرائية سواء على المستوى المحلي أو الخارجي (في حالة التصدير). كما أن عددهم كبير بحيث أن مبيعات المؤسسة غير متمركزة بشكل معتبر لدى زبون واحد, مع الإشارة إلى قلة وتضارب الإحصائيات المتعلقة بذلك. إضافة إلى ذلك, يعتبر زبائن المؤسسة مستعملين نهائيين لمنتجات المؤسسة. وبذلك فإن احتمالات تحولهم الى منافسين محتملين جدد (من خلال التوسع الخلفي) تعتبر ضعيفة، كما أن المؤسسة تعمل وفق نظام الطلبيات، فكل ما ينتج يعتبر مباعا مسبقا. حيث أن كمية الإنتاج أقل من حجم الطلبيات المستلمة خلال السنوات الأخيرة 2011-2013.[1]

وبناء على ما سبق نخلص إلى أنه يمكن اعتبار القدرات التفاوضية لزبائن المؤسسة **ضعيفة**.

4 - تحليل المنافسة القائمة في قطاع نشاط مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تقدر القدرة الاستيعابية لسوق السيارات الصناعية بالجزائر حوالي **30.000** عربة سنويا. وهو عبارة عن سوق واعد وغير مشبّع يشهد حدة منافسة متصاعدة بالنسبة لجميع القطع الاستراتيجية المذكورة.[2]

ا- تحليل المنافسة القائمة بقطاع الشاحنات

نسجل تضاربا في الاحصائيات المقدمة من طرف العلامات التجارية المتواجدة بالسوق الجزائرية، واختلافا فيما بينها في كيفيات تقسيمها للسوق إلى وحدات وقطع استراتيجية. ويعتبر قطاع الشاحنات ذات الحمولة التي تفوق

[1] وثائق المؤسسة، مديرية الإدارة المالية.

[2] www.auto-utilitaire.com, 20/03/2014.

16 طن من أفضل القطاعات وأحسنها اتساقا من حيث الاحصائيات المقدمة من طرف الشركات المتنافسة. كما أنه يعتبر القطاع الأكثر مردودية وجاذبية وتنافسية.

وتبعا لذلك سوف نتناوله بالتحليل، من خلال الوقوف على تطور الحصص السوقية لأهم الشركات المتنافسة خلال الفترة 2011-2013 كما هو موضح بالجدول(III- 24) أدناه .

الجدول (III- 24): تحليل المنافسة على مستوى قطاع الشاحنات ذات حمولة أكثر من 16 طن بالسوق الجزائرية خلال سنوات 2011، 2012 و2013

السنوات / الشركات	2011		2012		2013	
	المبيعات	الحصة %	المبيعات	الحصة %	المبيعات	الحصة %
رونـــــــــو	1.399	41.34	1.605	30.86	1.865	27.75
دايـــــــــو	679	20.06	829	15.94	1.142	16.99
مـــــــــان	مجهولة	مجهولة	730	14.03	800	11.90
فولفـــــــــو	266	7.86	443	8.51	339	5.04
مرسيـــــــدس	226	6.67	327	6.28	348	5.17
إيفيكـــــــــو	115	3.39	252	4.84	414	6.16
د ا ف	109	3.22	240	4.61	451	6.71
م. و. س. ص SNVI	**238**	**7.03**	**181**	**3.48**	**319**	**4.74**
هيونـــــــداي	مجهولة	مجهولة	120	2.30	121	1.80
سكانيـــــــــا	131	3.87	120	2.30	178	2.64
فـــــــــورد	112	3.30	90	1.73	118	1.75
إســـــــيزو	97	2.86	77	1.48	123	1.83
هيـــــــــنو	0	0	36	0.69	75	1.11
أســـــــترا	0	0	28	0.53	24	0.35
شركـــات أخرى	612	18.08	122	2.34	403	5.99
المجموع	**3.384**	**100%**	**5.200**	**100%**	**6.720**	**100%**

المصدر : من اعداد الباحث بناء على احصائيات متفرقة على الموقع الالكتروني www.auto-utilitaire.com 2014/05/20.

نشير الى أن معظم المنافسين المصنفين ضمن " شركات أخرى" عبارة عن شركات صينية من بينها: فوتون، يوتونغ ، كينج لونج، سان لونج، هيجر...الخ . كما نسجل، من خلال الجدول أعلاه، ما يلي:

- بالنسبـــة لمعدل نمـــو الســـوق

نلاحظ بأن السوق الجزائرية للسيارات الصناعية ذات الحمولة التي تفوق **16 طن** في نمو مستمر. حيث نسجل معدل نمو يقدر بـ : **53.66 %** في سنة 2012 مقارنة بسنة 2011. ومعدل نمو يقدر بـ: **29.23 %** في سنة 2013 مقارنة بسنة 2012. وبزيادة إجمالية نسبتها **98.58%** أي 2013 مقارنة بـ 2011.

- بالنسبة للحصص السوقية

نلاحظ بأن مؤسسة **رونـــــو** تحافظ على ريادتها للسوق الجزائرية في هذا القطاع، رغم تحقيقها لحصص سوقية متناقصة. وكذلك الأمر بالنسبة للمنافسين الملاحقين لها مما يدل على اتساع حجم السوق الجزائرية. أما بالنسبة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، فنسجل تراجع تصنيفها من المرتبة الرابعة **(04)** إلى المرتبة الثامنة **(08)**. كما نلاحظ انخفاض حصتها السوقية في سنة 2012 ثم ارتفاعها مرة أخرى في سنة 2013 مع تسجيلها لتراجع معتبر في هذه الاخيرة . أي من **7.03%** سنة 2011 الى **4.74 %** خلال سنة 2013. وهذا ما يفسر بمكانتها الضعيفة على مستوى قطاع الشاحنات ذات الحمولة التي تفوق **16 طن**. ونبرز تطور حصتها السوقية النسبية، تبعا لذلك خلال السنوات قيد الدراسة، من خلال الجدول (III – 25) أدناه.

الجدول(III - 25): تطور الحصة السوقية النسبية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في قطاع الشاحنات أكبر من 16 طن خلال الفترة 2011-2013

التعيين / السنوات	2011	2012	2013
الحصة السوقيـــــة (%)	7.03	3.48	4.74
متوسط الحصة السوقية للمنافسين الرئيسين % (ذوي الحصة السوقية تفوق حصة المؤسسة)	17.31	7.86	11.38
الحصة السوقية النسبية	**0.40**	**0.44**	**0.41**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على إحصائيات www.auto-utilitaire.com 2014/05/20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الانخفاض النسبي للحصة السوقية النسبية للمؤسسة قيد الدراسة (أقل من **1**). ونستنتج تبعا لذلك، بأن قطاع نشاط المؤسسة يتموقع في خانة القطاعات **الحرجـــة** على مستوى مصفوفـــة الـ: **BCG** . وهي الخانة التي تقضي بضرورة توافر المؤسسة على قطاعات أخرى على مستوى خانة القطاعات **المذرة للأرباح**. وفي حدود التمويل الـــذاتي. إلا أن المؤسسة قيد الدراسة غالبا ما تلجأ إلى مصادر التمويل الخارجي في شكل قروض وإعانات الدولـــة، والتي ينبغي لها أن تتيح لها إمكانية دفع هذا القطاع (< 16 طن) نحو خانة " **النجم** "على مستوى مصفوفة الـ BCG. كما نشير في الأخير بأن الحصة السوقية الإجمالية لمجموع قطاعات نشاط المؤسسة تقدر حاليا (في 2013) بـ: **20 %**.

ب- تحليل المنافسة القائمة بقطاع حافلات النقل الحضري

تشهد السوق الجزائرية للنقل الحضري إلى نهاية سنة 2013 حضور مجموع **22** علامة تجارية، تقوم بعرض **47** نموذج من الحافلات. ويعرف هذا القطاع نموا معتبرا قدر في سنة 2013 بـ **34%** (مقارنة بسنة 2012)، وتسجيل حجم مبيعات يقدر بما يفوق **5.000** وحدة.[1] ونبرز هيكل المنافسة بالنسبة لقطاع حافلات النقل الحضري من خلال مبيعات أهم الشركات المنافسة من خلال الجدول (III- 26) أدناه.

الجدول (III- 26): هيكل المنافسة على مستوى قطاع حافلات النقل الحضري لسنة 2013

الشركات	حجم المبيعات	الحصة السوقية
تويوتـــــــــــــا	2272	45,55
إسيـــــــــــــزو	459	9,18
هيونـــــــــــــداي	369	7,38
م. و. س. ص. S.N.V.I.	**276**	**5,52**
فـــــــــــــورد	177	3,54
نيســـــــــــــان	89	1,78
ميتسوبـــــــــــــيشي	41	0,82
شركات أخـــــــــرى	حـــوالي1.317	26,34
المجموع	**5.000**	**%100**

المصدر: من اعداد الباحث بناء على احصائيات www.auto-utilitaire.com بتاريخ 2014/05/18.

كما تتمثل أهم العلامات المندرجة ضمن "شركات اخرى" في هيجر, هايما, جاك, مرسيدس, تاتـا, تامســـا, ويلينـــج, زهنج تونـــــج وزوتـــي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الريادة المطلقة للشركة العالمية **تـــويـــوتـــــا** بالنسبة لقطاع حافلات النقل الحضري في الجزائر ممثلة بنموذجين هما: **كواستر وهيـــــاس**.

أما ويحتل مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فتحتل المرتبة الرابعة من حيث حصته السوقية، مع تسجيل تحسن معتبر على مستوى الحصة السوقية النسبية يرجع الى تعدد المنافسين. حيث تقدر هذه الأخيرة بـ (5,52\ 20.70 =0.26 >1). وهذا ما يترجم بتموقع هذا القطاع في خانة قطاعات **الحرجة** على مستوى مصفوفة BCG. (حيث 20.70 متوسط الحصة السوقية للمنافسين الرئيسيين)

من خلال ما سبق، نخلص إلى أن السوق الجزائرية للسيارات الصناعية، بما في ذلك جميع القطاعات والمنتجات المندرجة ضمنها، تعرف معدلات نمو مرتفعة. مما يجعلها ذات جاذبية عالية ومردودية جيدة، تبرز من

[1] www.webstar-auto.com, 21/03/2014.

خلال التزايد المستمر لعدد العلامات التجاريـــة المتواجدة به من مختلف دول العالم. وهو الأمر الذي يزيد في حدة المنافسة، بمستوى **يفوق المتوسط** في الوقت الحاضر. ويتوقع أن تزداد هذه الحدة لاحقا كلما تراجع معدل نمـو السوق.

5-المنافسون المحتملون الجدد بقطاع نشاط مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يمثل المنافسون المحتملون الجدد تهديدا بالنسبة لقطاعات نشاط المؤسسة قيد الدراسة. فالأزمة المالية العالمية لسنة 2008 دفعت بالكثير من الشركات العالمية الى البحث عن تنويع وتوسيع انشطتها وترحيلها إلى دول أقل تضررا من هذه الازمة. وهذا ما نسجله بالنسبة للجزائر من خلال تعدد هذه العلامات التجارية بسوقها.

فمن خلال هيكل المنافسة بقطاع الشاحنات **لأكثر من 16 طنا** نسجل غياب كل من علامة **هينو** و**استرا** خلال سنة 2011. كما نلاحظ دخول العديد من الشركات الاخرى **التركية** و**الصينية**، ومن خلال قيام الشركات المتواجدة بالسوق الجزائرية بتنويع وتوسيع أنشطتها لتشمل قطاع الشاحنات والحافلات، بعدما كان مقتصرا على السيارات السياحية والنفعية. ومن الأمثلة على ذلك كل من شركة **كيـــا** من خلال النموذج K2700 بالنسبة الى الأوزان الخفيفة وشركة **شفروليـــه** و**بيجو**.

بناء على ما سبق نستنتج بأن دخول منافسون جدد لقطاع نشاط المؤسسة أمر وارد بشكل كبير، إلا أن تأثيرهم لا يعتبر مرتفعا (**متوسط**) بالنظر إلى الحصص السوقية الضعيفة التي يمتلكونها حاليا، كما يمكن لهؤلاء المنافسين أن يشكلوا تهديدا بالنسبة لها على المدى المتوسط الطويل، من خلال قيامهم بتوسيع شبكات التوزيع وتنويع تشكيلة المنتجات.

ونشير كذلك إلى أن تأثير «**أصحاب المصالح الآخرين** » على المؤسسة يعتبر **ضئيلا**, بل غالبا ما يكون في صالحها من خلال دعم السلطات العمومية والمحلية لها، ومن خلال احتلالها لموقع جغرافي استراتيجي، بالنظر الى شبكة النقل البري والجوي والبحري (البعد عن المطار والميناء وخط السكة الحديدية) وكذلك لقربها من الجزائر العاصمة وتواجدها في منطقة صناعية.

ويمكن تلخيص تأثير العوامل الستة (06)، التي تم تناولها بهذا المطلب، من خلال الشكل (III – 27) أدناه، طبقا لنموذج **مايكل بورتر** (M. Porter) للقوى التنافسية وفقا لما تناولناها في الجانب النظري. وذلك على سلم قياس من خمسة (05) درجات.

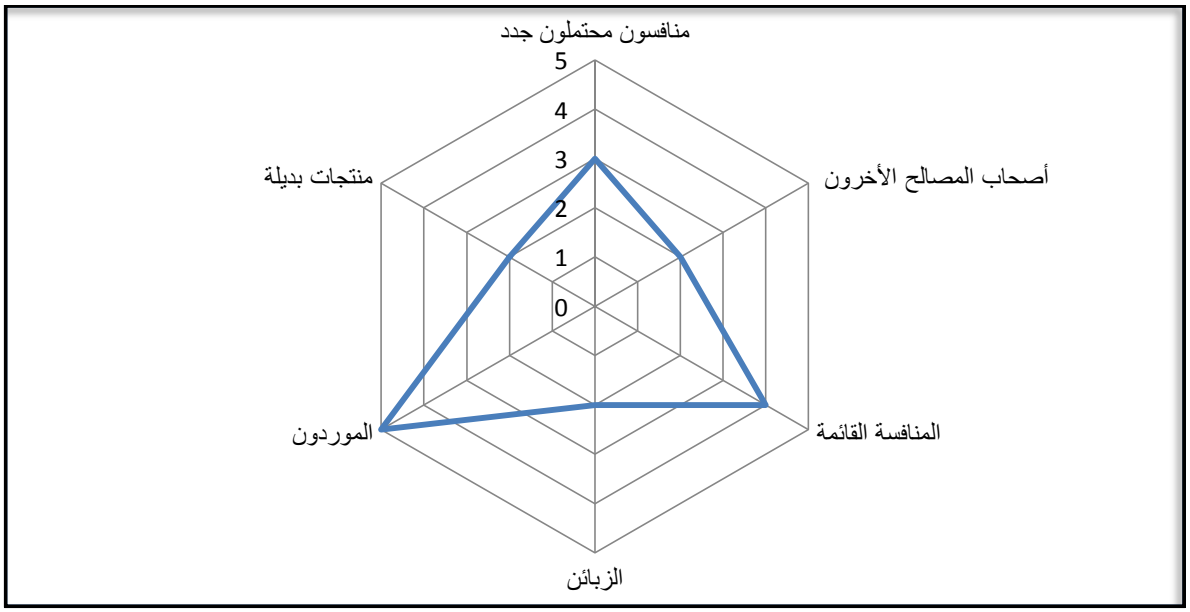
الجدول (III– 27): تقييم تأثير عوامل الكثافة التنافسية لقطاع نشاط المؤسسة

العوامل التنافسية	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
	1	2	3	4	5
–الموردون					x
–المنتجات البديلة		x			
–الزبائن		x			
–المنافسة القائمة				x	
–منافسون محتملون جدد			x		
–أصحاب المصالح	x				
الآخرون					

المصدر: من إعداد الباحث.

كما يمكننا ترجمة الجدول أعلاه في مقطع عرضي يعكس هيكل العوامل التنافسية المكونة لمحيط العمل المتعلق بالمؤسسة قيد الدراسة من خلال الشكل (III- 37) أدناه.

الشكل (III – 37): مقطع عرضي لبيئة نشاط المؤسسة م. و. س. ص.



المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثالث: تحليل استراتيجية مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يتضمن تحليل استراتيجية المؤسسة، قيد الدراسة, مناقشة مدى التوائم والتوافق بين العناصر الاستراتيجية المتمثلة في **مهمة المؤسسة, ثقافة المؤسسة** و**أهدافها الاستراتيجية** من جهة والاستراتيجية **الشاملة, القطاعية** و**الوظيفية**، في شقها المتعلق بإدارة الموارد البشرية على الخصوص، من جهة أخرى.

المطلب الأول: الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة

يمكننا تصنيف الاستراتيجية الشاملة المتبناة والمعلنة من طرف المؤسسة حاليا، على أنها من استراتيجيات النمو والتوسع, كونها الأنسب بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في بيئة حركية, وهو الحال بالنسبة لها. ويعبر عن هذه الاستراتيجية من خلال:

1-إستراتيجية التنويع بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

وتظهر معالم استراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الاختبار من خلال **التنويع المتمركز** لمنتجاتها، أين نسجل اتساعا معتبرا لسلسلة المنتوجات بحيث نصنفها في منتجات مدنية ومنتجات عسكرية أوفي شاحنات وحافلات مختلفة الأوزان والأحجام، إضافة إلى الخدمات المتعلقة بقطع الغيار, خدمات ما بعد البيع, التجديد والتهيئة الخاصة.

كما يبرز هذا التنويع من خلال عمق سلسلة المنتجات بحيث نسجل **28 نموذجا** من الشاحنات العسكرية ومجموع **47 نموذجا** من الشاحنات المدنية، موزعة ضمن ثلاثة مجموعات رئيسية هي: **الحاملات** (Porteurs) , الجرارات أو **القاطرات** (Tracteurs) و**كل الأرضيات** (Tout Terrains).

كما نسجل **9 نماذج** من الحافلات موزعة على مجموعتين هما: **الحافلات** (Cars) و**الباصات** (Bus).

أما بالنسبة إلى **التنويع المختلط**, فيتعلق بدخول المؤسسة الى قطاعات نشاط بعيدة نسبيا عن نشاطها التقليدي، ونلمس ذلك من خلال الشكل الثاني من هذه الاستراتيجيات التنموية.

2-إستراتيجية الشراكة والتعاون بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تظهر معالم هذه الاستراتيجية على مستوى المؤسسة قيد الدراسة، من خلال اتفاقيات الشراكة التي أبرمتها مع متعاملين أجانب ووطنيين على النحو التالي:

ا-إنشاء شركة مختلطة لإنتاج العربات الصناعية

تم إنشاء هذه الشركة على مستوى منطقة الرويبة بالجزائر العاصمة. ويبلغ رأس مالها **15,4 مليار دينار جزائري**، موزعة على ثلاثة أطراف على النحو التالي:

- مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (**م.و.س.ص.**) بنسبة مساهمة قدرها **34%** أي ما يعادل 5,23 مليار دينار جزائري.
- مجمع **آبار الإماراتي** رفقة **دايملر الألماني** باعتباره شريكا تكنولوجيا بنسبة مساهمة قدرها **49%**.
- مؤسسة تنمية صناعية السيارات المتواجدة بولاية تيارت (**EPIC/EDIV**) والتابعة **لوزارة الدفاع الوطني**. بـ

17%، على أن تنطلق عمليات الإنتاج بها خلال سنة **2014** كما تحمل منتجاتها (سيارات كل الأرضيات والشاحنات) لعلامة **مرسيدس-بانز**.

ب-إنشاء شركة مختلطة لصناعة العربات الخفيفة (كل الأرضيات :VLTT Véhicules Légers Tous Terrains)

وهي شركة مختلطة يقدر رأس مالها بـ **16,5 مليار دج** تساهم فيها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بـ **17%** مقابل **34%** لصالح شركة تطوير صناعة السيارات بتيارت**EDIV**, ومجمع **آبار الإماراتي** بنسبة **49%** . وهي شركة مختصة في صناعة السيارات الخفيفة **رباعية الدفع** (4X4)، والموجهة في بداية عملياتها الإنتاجية (**سنة 2014**) لتلبية حاجيات الجيش الوطني الشعبي، باعتباره الزبون الرئيسي.

ج- إنشاء شركة مختلطة لصناعة السيارات الخاصة RAP

وهي شركة **رونـــو الجزائر- إنتـاج** (**R**enault **A**lgérie **P**roduction **-RAP-**) المتواجدة بولاية وهران. تمتلك المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (**م.و.س.ص.**) **34%** من رأسمالها مقابل **49%** لصالح المتعامل الفرنسي **رونـــو** و**17%** لصالح الصندوق الوطني للاستثمار (**FNI**). والتي ستنطلق في عمليات الانتاج بقدرة انتاجية تقارب 25.000 وحدة سنويا ابتداء من سنة 2014. ثم العمل على رفعها في مرحلة ثانية (**سنة 2019**) الى75.000 وحدة سنويا، على أن تكون السوق الافريقية هدفا لها.

كما نشير الى عقود شراكة أ خرى، قيد الدراسة، بالنسبة لصناعة الهياكل مع متعاملين **نمساويين**.

3- التصدير بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تهدف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (**م.و.س.ص.**) الى رفع حصة صادراتها الى **10%** من رقم الأعمال الإجمالي خلال سنة 2015. وتمتلك المؤسسة تقاليد في عمليات التصدير خلال الفترة 1980 الى بداية 1990، حيث كانت تصدر منتجاتها الى العديد من الدول الافريقية أهمها: تونس، ليبيا, موريتانيا، المغرب, السنيغال, الغابون, زامبيا, كونغو، النيجر ومالي إضافة الى العراق كما سبق لها أن صدرت باتجاه السوق الفرنسية.

وتطمح المؤسسة حاليا الى إعادة بعث عمليات التصدير باتجاه هذه الدول. من خلال برنامج تصدير 50 حافلة من نوع 25L4 نحو **غينيا بيساو** في المرحلة الأولى. ثم تصدير مجموعة معتبرة من حافلات «**سـفـــير**» لاحقا.

كما استلمت المؤسسة طلبية معتبرة من طرف **الجيش المالي**. تضمنت تصدير **32 شاحنة** خلال سنة 2011 كمرحلة أولى.[1]

4- استراتيجية المناولة بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تبرز جوانب اعتماد المؤسسة قيد الدراسة لاستراتيجية المناولة على مستوى عمليات الانتاج خاصة, فتحقيق الاستغلال الأمثل لنقاط قوة المؤسسة المتمثلة في مساحتها الشاسعة وموقعها الجغرافي الممتاز ومعرفتها الجيدة بالسوق الجزائرية خاصة والأفريقية عموما، وشبكة توزيعها الواسعة. بالإضافة إلى تحكمها في مجموعة جد معتبرة من

[1] وثائق المؤسسة، مديرية الإدارة المالية.

التقنيات والتكنولوجيات المتعلقة بالتصنيع...الخ. عملت المؤسسة على تبني فكرة المناولة مع متعاملين دوليين ومحليين يبلغ عددهم **300 شركة** (35% منهم محليين). يتم اختيارهم وفق شروط اعتماد مالية وتقنية دقيقة.

وتتضمن هذه العقود اقتناء ما يفوق 3000 مادة وتركيبة وقطعة ميكانيكية أهمها: المبردات، البطاريات، زجاج العربات وملحقاتها، مواد بلاستيكية، الطلاء بأنواعه، الاسلاك والكوابل الكهربائية، تركيبات كهربائية، مواد مطاطية، لوالب وبراغي وصوامل ونوابض، قطع مصنوعة من البوليستر، منتجات السوائل الزيوت وتركيبات التشحيم، مواد مرتبطة بتجهيز مقاعد العربات كالجلود والبلاستيك ومواد تعدينية...الخ.

ويمكننا تصنيف هذه العقود في صنفين هما:

ا-عقود مناولة القدرة

وهي عقود متعلقة بإنتاج وتصنيع قطع ميكانيكية وملحقاتها مثل اللوالب والبراغي وبعض مواد التعدين...الخ، والتي يمكن للمؤسسة، قيد الدراسة، إنتاجها إلا أنها تفضل التنازل عن ذلك لصالح متعاملين آخرين ضمانا لتحقيق الاستغلال الجيد لتجهيزاتها وألاتها.

ب-عقود المناولة العادية

بالنسبة لقطع وتركيبات أخرى تكون المؤسسة غير قادرة حاليا على إنتاجها. كما يقتضي ذلك استثمارا وتكوينا لليد العاملة (أموالا) تفضل المؤسسة توظيفها في أنشطة أخرى ضمانا للكفاءة والفعالية (التخصيص).[1]

المطلب الثاني: تحليل الأهداف الاستراتيجية لمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تتعلق عملية تحليل الأهداف العامة للمؤسسة قيد الدراسة بالوقوف على مدى تحقيقها للأبعاد المعتمدة في تحديدها، ومدى توافقها مع الأهداف القطاعية، على مستوى فروع المجمع، ثم بالأهداف الوظيفية المتعلقة بالجوانب الإنتاجية، التسويق، المالية وبوظيفة إدارة الموارد البشرية.

1- الأهداف العامة وأبعادها على مستوى مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

ا- الأهداف الاستراتيجية العامة

تتمثل الأهداف الاستراتيجية المعلنة من طرف إدارة المؤسسة قيد الدراسة فيما يلي:

-إحلال عمليات الاستيراد؛

-تحقيق تراكم للخبرات والدراية الضرورية في الصناعات الميكانيكية؛

-بعث حركية في الاقتصاد الوطني من خلال خلق مناصب شغل والمساهمة في بناء النسيج الصناعي.[2]

ب- الأبعاد الرئيسية للأهداف الاستراتيجية على مستوى مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

نلاحظ من خلال صياغة هذه الأهداف أنها تتضمن ثلاثة(03) أبعاد رئيسية وضرورية في تسطير الأهداف وهي:

[1] وثائق المؤسسة، مديرية الشراء والتموين.
[2] وثائق المؤسسة، الإدارة العامة.

- **البعد السياسي:** ويظهر جليا من خلال الهدف الثالث.
- **البعد الاجتماعي:** ويظهر على مستويين, مستوى عام يتمثل في العمل على خلق مناصب شغل, ومستوى خاص بالمؤسسة، من خلال العمل على تنمية وتدعيم الموارد البشرية.
- **البعد الاقتصادي:** يتمثل في العمل على تخفيض التكاليف (تكاليف الاستيراد) بالنسبة الى مختلف القطـــــــع والتركيبات الميكانيكية التي تقتنيها المؤسسة من الخارج من جهة، والمساهمة في بناء النسيج الصناعي من جهة اخرى .

إلا أنه، ورغم ذلك، نسجل نوع من الغموض على مستوى هذه الأهداف العامة, نظرا لغياب كل من سلم قياس وعتبة التقييم. إضافة الى افتقادها إلى البعد الزمني والمكانـــي (الجغرافي) باعتبارها معايير ضرورية للقيام بعملية التقييم الاستراتيجي لاحقا.

2-الأهداف الوظيفية على مستوى مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تترجم الأهداف العامة للمؤسسة وفق المعيار الوظيفي على النحو التالي:[1]

ا- الأهداف الوظيفية من منظور مالي

تهدف المؤسسة إلى تحقيق رقم أعمال مقداره **24,2 مليار دج** سنة 2019، إلى جانب تحقيق قيمة مضافة **40 %**. ونشير إلى أن رقم الاعمال الذي تم تحقيقه حاليا (2013) هو **18,5 مليار دج**، بالنسبة للمجمع ككل منها **12,5 مليار دج** يعود مصدرها إلى أنشطة فرع السيارات الصناعية بالرويبة **(V.I.R)**، مما يظهر بوضوح أهمية ودور هذا الفرع بحيث يساهم بما يفوق **67%** من رقم الاعمال الإجمالي. أما عن القيمة المضافة المسجلة خلال نفس السنة (2013) فتقدر بـ **33%**.

ب- الأهداف الوظيفية من منظور تسويقي

يتمثل الهدف التسويقي المعلن للمؤسسة في رفع حصتها السوقية من **20%** حاليا (2013) إلى **80%** في سنة 2017.

ج- الأهداف الوظيفية من منظور إنتاجي

يتمثل الهدف الإنتاجي للمؤسسة في رفع كمية الانتاج من مجموع **2.500** وحدة حاليا (كمتوسط للسنوات الأخيرة) الى **5.500** وحدة خلال سنة 2017.

د- من منظور إدارة الموارد البشرية

لا نسجل أي ترجمة واضحة المعالم للأهداف العامة على مستوى هذه الوظيفة.

نلاحظ من خلال الأهداف الوظيفية ما يلي:

- تم تسطير الهدف الاستراتيجي من منظور مالي على فترة تمتد إلى سنة 2019، بينما حددت الأهداف من الزوايا الوظيفية الأخرى على سنة 2017 .

[1] وثائق المؤسسة، مديرية الإدارة المالية.

فمن الأفضل توحيد الأفق الزمني لغرض خلق أتساق وتجانس في صياغة الأهداف، وفي ممارسة وظيفة تقييم الأداء الاستراتيجي والرقابة على مخططات وبرامج الإنجاز السنوية.

– يقدر متوسط كمية الإنتاج للسنوات الثلاثة 2011 – 2013 بـ **1.930** وحدة بنما تم اعتماد كمية إنتاج **2.500** وحدة كمتوسط مرجعي.

– كيف أن مضاعفة الانتاج من **2.500** وحدة سنة 2013 إلى **5.500** وحدة سنة 2017 يمكن من الرفع من الحصة السوقية من **20 %** إلى **80 %** ؟

فإذا كانت **2.500** وحدة تمكننا من الحصول على حصة سوقية قدرها **20%** فقط. فإن ذلك يقابله أن تكون المبيعات الإجمالية للسوق (كل المنافسون) مقدارها **12.500**، بنما تقدر المبيعات الإجمالية للسوق في سنة 2013 بـ 11.720 وحدة، أي بفارق 780 وحدة.

وإذا كانت **5.500** وحدة تمثل **80 %** من حجم السوق سنة 2017. فإن المبيعات الاجمالية المتوقعة ستكون في حدود **6.875** وحدة خلال سنة 2017.

وهذا لا يتماشى مع التوجهات والمؤشرات الحالية للسوق الجزائرية التي تشهد معدلات نمو مرتفعة تفوق الـ : 10% سنويا. بل ويتعارض معها ، كما لا نتوقع أن تصبح معدلات النمو سلبية خلال هذه الفترة (2013 –2017) فهل ستنخفض حجم السوق بسنبة 45 % ؟.

– كيف أن مضاعفة الإنتاج ومضاعفة الحصة السوقية، وفقا للنسب والكميات المذكورة يؤدي إلى رفع رقم الأعمال من **18.5** سنة 2013 إلى **24.2** مليار دج فقط سنة 2017؟

– إذا كان قد تم تسطير الأهداف الانتاجية والتسويقية والمالية بدقة. فلماذا تغف الإدارة عن تحديد الأهداف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على نفس المنوال، عن طريق تحديد الأهداف المتعلقة بالتوظيف والتكوين خاصة، على اعتبار أن الأهداف الوظيفية المذكورة تعتبر معيارا لتسطيرها، وكذلك الأمر بالنسبة للميادين إدارة الموارد الشرية الأخرى (الأجور، تقييم الأداء، ظروف العمل، علاقات العمل والإعلام والاتصال).

وبناء على ما سبق ذكره نخلص إلى تسجيل تضارب وعدم تجانس كبير بين الأهداف الاستراتيجية الوظيفية الأربعة.

3– تحليل برنامج التنمية لمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يتعلق برنامج التنمية المسطر في إطار تحقيق الأهداف العامة والأهداف الوظيفية الرئيسية بتقدير الغلاف المالي المخصص لذلك، وتوزيعه على مختلف ميادين النشاط. ويقدر هذا الغلاف بمبلغ **12.5 مليار دج**، تشكل **8.12 مليار دج** قرضا على خمس (05) سنوات تحصلت عليه المؤسسة، مع إعفاء من الفوائد خلال الثلاثة (03) سنوات الأولى (2013–2015) ، وبمعدل فائدة **3%** انطلاقا من السنة الرابعة.

ويتم توظيف هذا الغلاف على النحو التالي:

الجدول (III - 28): تفصيل مخطط التنميـــة (2013-2017)

الميـــــــــــــــادين	النسبة%
1-اقتناء وتحديد آلات الانتـــــــــــــــاج	67.20
2-تصليح وصيانـــــة الهياكل (المباني، الورشات...الخ)	14.78
3-التكويـــــــــــــــــــــن	5.22
4-اقتناء أدوات وتجهيزات مكتبيـــــــــــــــة	4.20
5-تجهيزات اجتماعيـــــــــــــــــة	3.21
6-تجهيزات الحماية الفردية والجماعيـــــــــــة	2.77
7-وسائل الامـــــــداد (اللوجيستيكـــــــة)	2.0
8-النقـــــــــــــــــل	0.47
9- ادوات المراقبـــــــــــــــــة	0.24
المجمـــــــــــــــوع	%100

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الإدارة المالية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن حجم الاستثمارات المباشرة في ميدان الموارد البشرية يقدر بـــ **11.2 %** من المبلغ الاجمالي للغلاف المالي المقدر بـ 12.5 مليار دج. وتتمثل هذه الميادين في التكوين، التجهيزات الاجتماعية وتجهيزات ومعدات وأدوات الوقاية والأمن الفردية والجماعية، وهوما يعادل **1.4 مليار دج** .

كما نسجل، بالإضافة إلى ما سبق، ما يلـي:

- غياب البعد الزمني في تسطير الأهداف العامة؛
- تضارب البعد الزمني بالنسبة للأهداف الوظيفية (2019-2017)؛
- تضارب البعد الزمني للأهداف السابقة الذكر مع البعد الزمني لمخطط التنمية (2018).

الفصل العاشر:
تشخيص سياسة التشغيل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

المبحث الأول: تحليل تشكيلة عمال فرع السيارات الصناعية بالرويبة

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

المبحث الثالث: تحليل المناصب بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

المبحث الرابع: وتيرة الانتقاء والتعيين على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة

يبلغ عدد العمال بفرع السيارات الصناعية بالرويبة، إلى غاية نهاية سنة 2013، مجموع 2.670 عامل موزعين وعلى 456 منصب، موزعة بدورها على ثلاثة فئات مهنية رئيسة هي التنفيذ، التحكم والتأطير. وتعتبر سياسة التشغيل من المحاور الرئيسية بالفرع، حيث يتم تحديد احتياجاته من اليد العاملة تبعا لبرامج الإنتاج المسطرة، ثم العمل على جلبها و تعيينها بمناصب العمل وفق وتيرة تتدخل فيها مجموعة من الأطراف الداخلية والخارجية.

المبحث الأول: تحليل تشكيلة عمال فرع السيارات الصناعية بالرويبة

يشهد عدد عمال فرع س.ص.ر. استقرارا نسبيا خلال السنوات الأخيرة (2011– 2013)، حيث بلغ مجموع 2.670 عامل في نهاية سنة 2013، موزعين على فئات وهياكل مختلفة.

الجدول: (III – 29) تطور حجم تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. للفترة 2010–2013

السنة	2010	2011	2012	2013
حجم التشكيلة	2.520	2.525	2.697	2.670
نسبة الزيادة	-0,10 %	0,10%	6,86%	-0,10%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن عدد عمال المؤسسة عرف استقرارا نسبيا خلال السنوات الأخيرة، لاسيما بالنسبة لسنة 2013 التي نسجل خلالها تراجعا في حجم تشكيلة عمال الفرع. وسنوضح خصائص تشكيلة عمال المؤسسة قيد الدراسة، وتوزيعها على مختلف الفئات المهنية والبنى الإدارية و العملية من خلال العناصر الموالية.

المطلب الأول: توزيع العمال وفق العلاقة بالعملية الإنتاجية وعلى هياكل المؤسسة

يمكن تصنيف عمال الفرع وفق مجموعة من المعايير من بينها معيار العلاقة بالعملية الإنتاجية ومعيار الهيكل التنظيمي.

1- توزيع تشكيلة عمال فرع س.ص.ر حسب معيار العلاقة بالعملية الإنتاجية

يصنف عمال فرع السيارات الصناعية بالرويبة طبقا لمعيار العلاقة بالعملية الإنتاجية في ثلاثة فئات هي اليد العاملة المباشرة، عمال الدعم والعمال غير المباشرين.

ا – اليد العاملة المباشرة

وهي الفئة العمالية التي ترتبط مباشرة بعمليات الإنتاج، سواء من خلال أعمال يدوية أو من خلال العمل على الآلات الإنتاجية، مثل عمليات التقطيع، التلحيم، التركيب، الخراطة، المطالة، الطلاء...الخ. ويوزع عمال هذه الفئة على المناصب عديدة نذكر من منها ضابط الآلات؛ عامل مهني O.P؛ عامل مهني متخصص .O.S؛ سائق...الخ.

كما تندرج معظم المناصب المتعلقة باليد العاملة المباشرة ضمن فئة عمال التنفيذ.

ب – عمال الدعم

وهم فئة العمال المرافقين للعمال المباشرين، يزاولون عملهم على مستوى الورشات، ويصنفون ضمن مناصب

عدة مثل: رئيس فريق، مسؤول ورشة، مراقب، مشرف مباشر، ناظر...الخ. ويندرج معظم هؤلاء العمال ضمن فئة أعوان التحكم.

ج – العمال غير المباشرين

وهم العمال الإداريين والمهندسين والتقنين والتقنيين السامين والأعوان التقنين المتواجدون على مستوى مختلف الهياكل الإدارية، والمصنفين في غالبيتهم ضمن فئة الإطارات فما فوق.

ونبرز توزيع تشكيلة عمال الفرع حسب هذه الفئات الثلاثة من خلال الجدول (III – 30) أدناه.

الجدول (III – 30): هيكل تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. وفق طبيعة العلاقة بالعملية الإنتاجية لسنة 2013

فئة العمال	العمال الدائمين CDI		العمال المؤقتين CDD		الإجمالي	
	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة
عمال مباشرين	600	26,56	219	53,28	819	30,67
عمال الدعم	837	37,05	132	32,11	969	36,29
العمال غير لمباشرين	822	36,38	60	14,59	882	33,03
المجموع	**2.259**	**%100**	**411**	**%100**	**2.670**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، التقارب في نسبة توزيع تشكيلة عمال الفرع على الفئات الثلاثة. ونشير إلى أن مجموع العمال المؤقتين مقارنة بإجمالي العاملين تفوق 15%. وهي النسبة التي تبدو لنا معتبرة.

إضافة إلى ذلك، نشير إلى أن عدد العمال العاملين بالمؤسسة ضمن عقود ما قبل التشغيل، وفق ترتيبات إدماج ذوي الشهادات **(CID)** يقدر بـ 71 عامل. كما يبلغ عدد المتربصين ضمن ترتيبات عقود الإدماج المهني **(CIP)** مجموع 121 عامل.

وبالتالي فإن إجمال مجموع عمال المؤسسة، قيد الدراسة، يقدر بـ 2.862 عامل، منهم 603 عامل ضمن فئة العمال المؤقتين والمتربصين، أي 21,06% بحيث يمثلون مخزون احتياطي من اليد العاملة ويعتبرون عرضا مباشر ومتاح للعمل بها.

2 – توزيع تشكيلة فرع س.ص.ر. حسب الهيكل التنظيمي

نوضح توزيع تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. تبعا للهياكل الإدارية والعملياتية من خلال الجدول (III– 31) أدناه.

الجدول (III – 31): توزيع تشكيلة عمال الفرع على الهياكل الإدارية والعملياتية

المديرية		العدد	النسبة%
المديرية التقنية		199	7,45
التدقيق		03	0,11
المديرية العامة		15	0,56
الصيانة المركزية		494	18,50
الموارد البشرية		193	7,22
الشراء و التموين		78	2,92
الإدارة و المالية		65	2,43
التسيير الصناعية		61	2,28
تركيب الحافلات		457	17,11
التركيب	تركيب الشاحنات	326	12,20
	المطالة و الطرق على البارد	252	9,43
التصنيع	الحدادة	101	3,78
	تجديد المعدات	41	1,53
	الميكانيك	385	14,41
المجموع		**2.670**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، تركيز عدد العمال في المديريات العملياتية المتمثلة في: مديرية التصنيع، مديرية التركيب ومديرية تركيب الحافلات، حيث تضم 1.562 عامل بما يعادل 58.50% من إجمالي العاملين.

المطلب الثاني: توزيع تشكيلة العمال حسب الفئات المهنية والخصائص الاجتماعية

تصنف تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. حسب ثلاثة فئات مهنية موزعة على مجموعة من الفئات العمرية.

1 – توزيع تشكيلة العمال حسب الفئات المهنية

نبرز توزيع تشكيلة عمال المؤسسة قيد الدراسة، حسب الفئات المهنية المتمثلة في فئة عمال التنفيذ، فئة أعوان التحكم، وفئة التأطير التي تضم الإطارات، الإطارات السامية والمدراء، وذلك حسب الجدول (III – 32) أدناه.

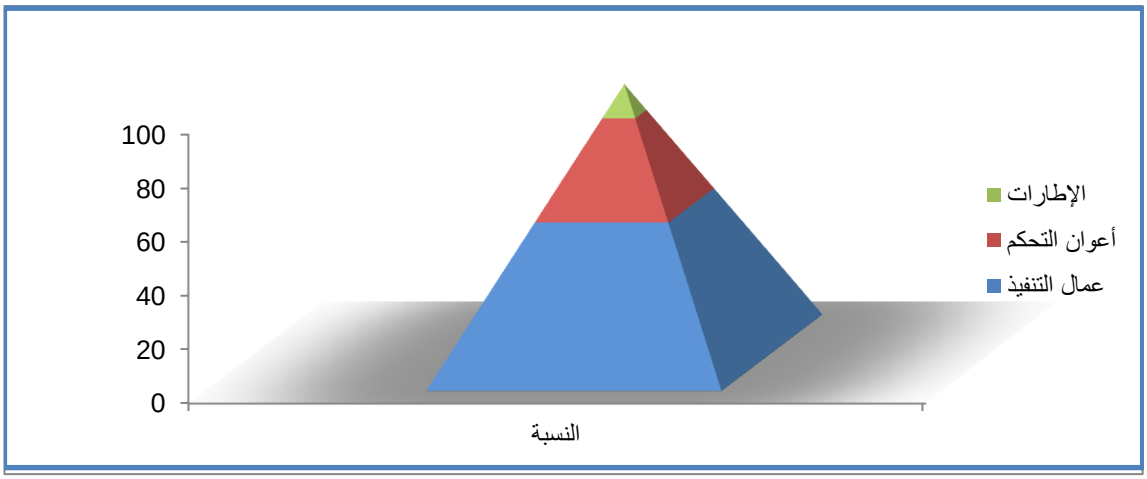
الجدول (III – 32): توزيع تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. حسب الفئات المهنية في سنة 2013

الفئة	عمال التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	المحموع
العدد	1.461	910	299	**2.670**
النسبة	54.71	34.08	11.19	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن توزيع تشكيلة عمل المؤسسة يتطابق مع المتطلبات النظرية التي تقضي بهرمية هذا التوزيع، ويتجلى ذلك من خلال الشكل (III – 38) أدناه.

الشكل (III – 38): توزيع تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. حسب الفئات المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

ونشير إلى أن هذه الهرمية المسجلة لا تتعارض مع توزيع العمال وفق العلاقة بالعملية الإنتاجية، التي تناولناها في العنصر السابق، ذلك أن عمال الدعم والعمال المباشرين ليسوا بالضرورة عبارة عن إطارات أو أعون تحكم فقط من جهة، كما أن عمال فئة التنفيذ ليسوا بالضرورة عمال مباشرين بالنسبة لعملية الإنتاج من جهة أخرى.

2 – توزيع تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. حسب الأعمار والجنس

نوضح توزيع مجموع عمال المؤسسة قيد الدراسة وفق معياري الفئات العمرية والجنس من خلال الجدول (III –33) أدناه.

الجدول (III – 33): توزيع تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. حسب الأعمار والجنس

الفئات العمرية	التأطير			أعوان التحكم			عمال التنفيذ			المجموع		
	ذكر	أنثى	المجموع	ذكر	أنثى	المجموع	ذكر	أنثى	المجموع	ذكر	أنثى	المجموع
[19–16]	0	0	0	0	0	0	10	0	10	10	0	**10**
[24–20]	3	6	9	2	3	5	157	0	157	162	9	**171**
[29–25]	14	17	31	53	14	67	242	1	243	309	32	**341**
[34–30]	19	18	37	69	15	84	313	4	317	401	37	**438**
[39–35]	03	15	18	63	11	74	248	3	251	314	29	**343**

الجدول (III – 33): توزيع تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. حسب الأعمار والجنس (جدول تابع)

الفئات العمرية	التأطير			أعوان التحكم			عمال التنفيذ			المجموع		
	ذكر	أنثى	المجموع	ذكر	أنثى	المجموع	ذكر	أنثى	المجموع	ذكر	أنثى	المجموع
[40-44]	13	9	22	72	2	74	132	5	137	217	16	**233**
[45-49]	61	17	78	340	16	356	205	2	207	606	35	**641**
[50-54]	52	3	57	191	5	196	99	0	99	343	9	**352**
[55-59]	44	3	47	45	9	54	40	0	40	129	12	**141**
≥60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
المجموع	**211**	**88**	**299**	**835**	**75**	**910**	**1445**	**16**	**1461**	**2491**	**179**	**2670**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

انطلاقا من الجدول أعلاه نسجل الإحصائيات التالية:

ا- **بالنسبة لفئة التأطير**: تبلغ نسبة الإناث إلى إجمالي العاملين: 29.43% مقابل 70.76% بالنسبة لفئة الذكور.

ب- **بالنسبة لفئة أعوان التحكم**: تبلغ نسبة الإناث إلى إجمالي العاملين: 8.24% مقابل 91.75% بالنسبة لفئة الذكور.

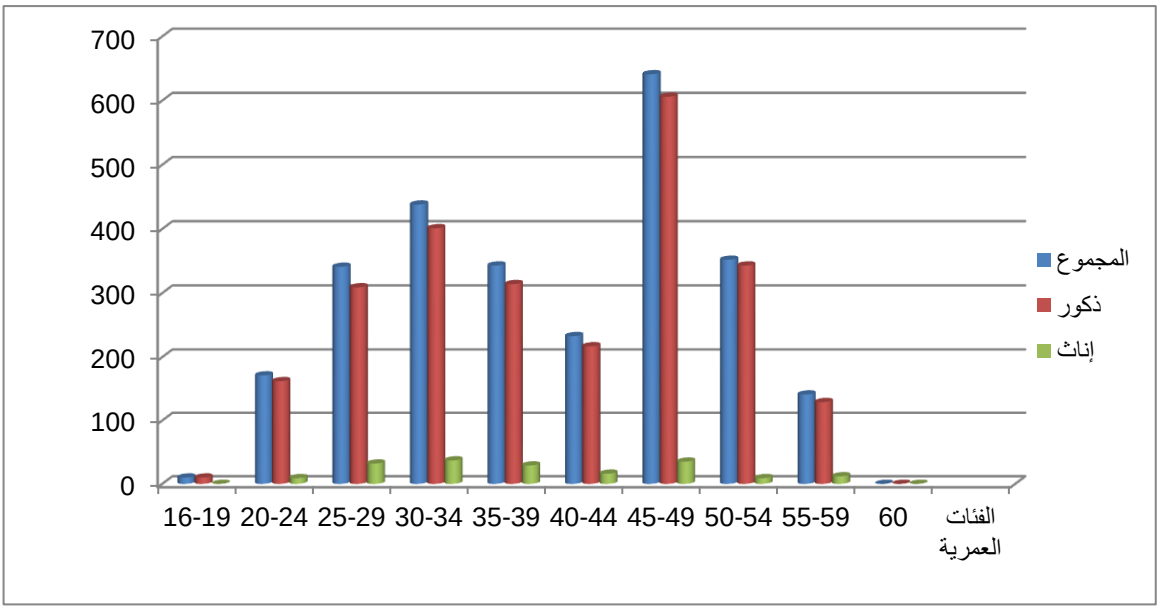
ج - **بالنسبة لفئة عمال التنفيذ**: تبلغ نسبة الإناث إلى إجمالي العاملين: 1.09% مقابل 98.90% بالنسبة لفئة الذكور.

د- **بالنسبة لإجمالي العاملين**: تقدر هذه النسبة بـ 6.70% لفئة الإناث مقابل 93.29% بالنسبة لفئة الذكور.

كما نلاحظ أنه كلما تم النزول في الهرم الإداري انخفضت نسبة الإناث، وهو الأمر الذي تبرره طبيعة نشاط المؤسسة الذي يرتكز على الجهد العضلي، لاسيما على مستوى الوحدات التنفيذية وورشات العمل التي تتميز بظروف العمل الصعبة والشاقة بالنسبة للكثير من الوظائف، والتي لا تتناسب تبعا لذلك، مع الطبيعة الفيزيولوجية للإناث.

أما عن توزيع تشكيلة العمال حسب الفئات العمرية فيظهر من خلال الشكل (III – 39) أدناه.

الشكل (III – 39): توزيع تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. حسب الفئات العمرية لسنة 2013



المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، توازن نسبي في توزيع تشكيلة عمال المؤسسة قيد الدراسة على الفئات العمرية. كما أن مجموع العمال المصنفين ضمن الفئة الأخيرة (> 60 سنة) منعدم، أما الفئة التي قبلها (55 – 59) فعددهم ضئيل يبلغ 141 عامل، على اعتبار أنهم على بوابة التقاعد. كما أن عدد العمال بالفئات التي قبلها يعتبر كبير بما يمكن من تعويضهم.

3- توزيع تشكيلة العمال حسب الأقدمية

نبرز توزيع تشكيلة عمال المؤسسة قيد الدراسة حسب فئات الأقدمية من خلال الجدول (III – 34) أدناه.

الجدول (III – 34): توزيع تشكيلة العمال حسب الأقدميـــة

فئات الأقدمية	5≥ سنوات	9 – 6	15 – 10	19 – 16	25–20	30–26	30 ≤	المجموع
عدد العمال الدائمين CDI	343	304	447	06	281	649	229	**2.259**
عدد العمال بالعقود محدودة المدة CDD	411	0	0	0	0	0	0	**411**
المجموع	**754**	**304**	**447**	**06**	**281**	**349**	**229**	**2.670**

المصدر: وثائـق المؤسســة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عددا معتبرا من العمال ذوي الأقدمية التي تفوق 26 سنة على أبواب التقاعد العادي بنسبة 32.88%، مما يشكل نقطة ضعف بالنسبة لتشكيلة المؤسسة، لاسيما أن عدد العمال بالفئات الأقدمية التي تسبقها يعتبر ضئيلا (6 + 281 على التوالي)، بحيث يمثل 10.74% فقط كما أنهم معنيين بالتقاعد النسبي.

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

يمثل تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة انشغالا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بها. خاصة بعد صدور الأمر القانوني رقم 97 – 13 الصادر بتاريخ 31 ماي 1997 ، والمتعلق بإمكانية الإحالة على التقاعد بالنسبة للعمال الذين يمتلكون أكثر من 32 سنة أقدمية وتفوق أعمارهم الـ 50 سنة أي التقاعد النسبي. هذا القانون الجاري العمل به إلى حد الآن (نهاية سنة 2013)، وقد تسبب حسب مسؤولي المؤسسة في إحداث شرخ على مستوى تشكيلتها، بحيث أدى إلى ارتفاع معدل المغادرة وفقدان الكثير من العمال ذوي الخبرة والكفاءة المهنية العالية.

اضافة إلى ذلك، نلاحظ أن التوجهات العامة لمحيط المؤسسة عموما ومحيط نشاطها، في جانبه المتعلق بالمنافسين المحتملين الجدد خاصة، يفتح آفاقا أمام عمال المؤسسة الأكفاء لمغادرة المؤسسة، الأمر الذي يزيد من احتمال حدوثه فتح فروع إنتاجية لمنافسي المؤسسة بالجزائر. كما أن ذلك يندرج ضمن المنهج الاستراتيجي المتبنى من طرف هؤلاء المنافسين وعلى رأسهم شركة **رونـــو** الجزائر و**مرسيدس بانـــــز**. يضاف إليه توجهات المحيط التشريعي المتعلقة بالميول نحو حظر استيراد السيارات، مما يرغم جميع المنافسين على فتع فروعا إنتاجية لها بالجزائر.

المطلب الأول: وتيرة تحديد احتياجات الفرع من اليد العاملة

تتحدد احتياجات الفرع من الموارد البشرية بناء على توجيهات مجلس إدارة المجمع، والذي يقوم بذلك سنويا بناء على حجم الطلبيات المستلمة من قبل زبائنها الأوفياء خاصة. وهو الأمر الذي يتحدد بدوره تبعا للغلاف المالي المتاح للمؤسسة، إضافة إلى إمكانياتها المادية المتوفرة حاليا، أي بالنسبة لكل سنة مالية، والمتعلقة بمخزوناتها من المواد الأولية وقطع الغيار الأساسية خاصة.

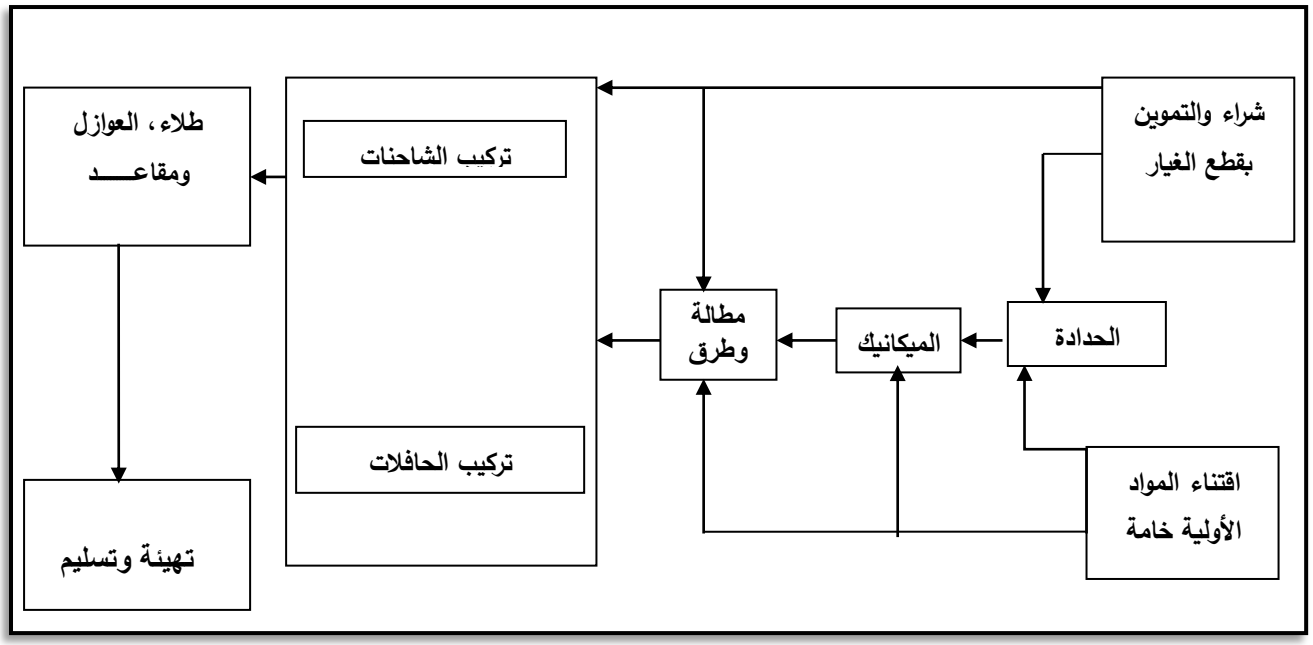
ووفقا للتوجهات الاستراتيجية فإن حجم الإنتاج المزمع تحقيقه في السنوات القادمة سيشهد زيادة مطردة تسمح برفع حصتها السوقية من 20% حاليا إلى 80% خلال سنة 2018، ومن رفع قدراتها الإنتاجية من 2500 عربة إلى 5.000 عربة سنويا. وهذا ما يقتضي زيادة حجم تشكيلة عمال المجمع في جميع فروعه، على أن يتم ذلك وفق مخطط توظيف محكم يخضع إلى معايير واعتبارات فنية مرتبطة بجميع مراحل الإنتاج، وتختلف باختلاف منتجات المؤسسة من حيث الكلفة والوقت الضروري لذلك.

1 – تحليل وتيرة الإنتاج وانعكاساتها على تحديد طبيعة وحجم اليد العاملة

تصنف اليد العاملة وفق مدى ارتباطها بعملية الإنتاجية في اليد العاملة المباشرة، عمال الدعم واليد العاملة غير المباشرة، ويتم تحديد الاحتياجات المتعلقة بكل منها انطلاقا من تحديد الاحتياجات من اليد العاملة المباشرة.

تخضع وتيرة تصنيع منتجات الفرع إلى مجموعة من المهام الموزعة على **74** مرحلة من مراحل الإنتاج، يقتضي إنجاز بعضها بشكل مستقل، ويمكن إنجاز البعض الأخر بالموازاة، أي في نفس الوقت. وذلك انطلاقا من استلام المواد الأولية وقطع الغيار ثم عمليات الحدادة والميكانيك إلى غاية أشغال الطلاء والتهيئة النهائية للمنتج وتسليمه، حسبما هو في الشكل (III – 40) أدناه.

الشكل (III – 40): المراحل الأساسية لوتيرة الإنتاج بفرع السيارات الصناعية بالرويبة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية التسيير الصناعي.

يوضح الشكل أعلاه، أهم مراحل عملية الإنتاج على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة، وتتضمن كل منها مجموعة أخرى من المراحل الفرعية التي يتم تنفيذها في مجموع ورشات وخطوط الإنتاج. والتي تصنف ضمن مجموعة من المهام يصطلح عليها: أقسام التسيير (Sections de Gestion) وفق أرقام رمزية لتسهيل عملية المتابعة والبرمجة المعلوماتية، وذلك على النحو التالي:

أ- مجموعة مهام الوظيفة الإدارية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

تتمثل المهام الوظيفية في مجموع المهام الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وعمليات الشراء والتموين...الخ، ويتم ترميزها بالمؤسسة حسبما هو موضح في الجدول (III – 35) أدناه.

الجدول(III – 35): أقسام التسيير المتعلقة بالوظيفة الإدارية بفرع س.ص.ر.

الترميز	التعيين
2000	مديرية السيارات الصناعية (الإدارة العامة)
2050	مديرية التدقيق ومراقبة التسيير
2100	مديرية الإدارة المالية
2200	مديرية الموارد البشرية
2300	مديرية الشراء والتموين
2400	مديرية الإدارة التقنية

المصدر: وثائـــق المؤسســـة، المديرية التقنية.

تتفرع المديريات الموضحة في الجدول أعلاه، إلى دوائر ومصالح وفروع مختلفة حسب الهيكل التنظيمي، وتتفرع عنها الأرقام الرمزية، تبعا لذلك، بنفس التسلسل الموضح بالجدول. أنظر الملحق رقم:1.

ب- مجموعة المهام المرتبطة بالإنتاج بشكل مباشر بفرع س.ص.ر.

تشتمل المهام المرتبطة بالإنتاج على 73 قسم من مراكز التسيير، بعضها مشترك بالنسبة لجميع أنواع ونماذج المنتجات، مثل عمليات الحدادة والميكانيك...الخ، والبعض الأخر مرتبط بسلسلة منتجات معينة دون غيرها. ومن الأمثلة على ذلك نذكر ما يلي:[1]

- **أقسام التسيير على مستوى مركز الحدادة (Forge : 3500)**

- 139: الآت الحدادة العمودية والأفقية؛
- 140: حدادة يدوية؛
- 141: ورشة المعالجة الحرارية؛
- 142: ورشة الصقل...إلخ.

- **أقسام التسيير على مستوى مركز الميكانيك (Centre Mécanique : 3000)**

- 3010: ورشة التعشيق (Engrenage)؛
- 3020: معالجة حرارية؛
- 3040: علب القيادة والتوجيه...الخ.

- **على مستوى مركز المطالة والطرق على البارد (Centre Tôlerie Emboutissage 4000)**

[1] وثائق المؤسسة، المديرية التقنية.

- 4010: ورشة التقطيع والتجزئة؛
- 4040: ورشة خزانات الوقود؛
- 4080: ورشة طلاء العرائض... الخ.

- **أقسام التسيير على مستوى مركز تركيب الحافلات (Centre Montage Autobus 5000)**
  - 4010 : ورشة تقطيع وطلاء الأنابيب؛
  - 5020: ورشة الإعداد والتحضير؛
  - 5030: ورشة تحضير أشغال المطالة؛
  - 5080: ورشة خط الميكانيك؛
  - 5090: ورشة الأشغال النهائية.

- **أقسام التسيير على مستوى مركز تركيب الشاحنات (Centre Montage Camions 4500)**

سنتناول هذا المركز في المطلب الموالي، كمثال نوضح من خلاله وتيرة تحديد الاحتياجات من اليد العاملة المباشرة، وتبعا لذلك اليد العاملة المتعلقة بالدعم واليد العاملة غير المباشرة.

كما نشر إلى أن بعض الورشات والمراكز المذكورة أعلاه تتفرع بدورها إلى أقسام وخطوط إنتاج أخرى تحمل أرقاما رمزية كذلك. ولمزيد من الإطلاع أنظر الملحق رقم : 01.

2 – تحديد الوقت الفعلي (الحقيقي) للعمل المباشر

يختلف الوقت الفعلي أو الحقيقي الذي يؤديه العامل المباشر باختلاف المراكز والورشات المذكورة أعلاه لاعتبارات مهنية وفنية مختلفة، كما يحدد ذلك تبعا للرزنامة الصناعية (Calendrier Industriel)، ثم خصم عدد ساعات الغياب والوقت المخصص للأعمال الثانوية وغيرها من المتغيرات والعوامل التي نوضحها من خلال المثال التالي على مستوى ورشة العجلات.

ا – الوقت السنوي المتاح لورشات العجلات مقدرا بالدقائق (Pneumatique 4590)

يقدر الوقت السنوي المتاح لورشة العجلات طبقا للرزنامة الصناعية بـ 232 يوم . أي مع طرح العطلة السنوية والعطل الأسبوعية والأعياد الوطنية والدينية والتي تختلف من سنة إلى أخرى.

(22 يوم شهريا * 11 شهر = 242 يوم)

242 يوم – الأعياد الوطنية والدينية = 232 يوم سنويا

نلاحظ تبعا لذلك أن الوقت السنوي المتاح يتغير من سنة إلى أخرى.

الوقت السنوي المتاح لورشة العجلات = 8x232 ساعات عمل يوميا x 60 دقيقة
= 111.360 دقيقـــــة سنويا

ب – نسبة الغيابات

يتم خصم نسبة الغيابات من الوقت السنوي المتاح في حدود **08%** بالنسبة لجميع الأقسام والورشات.

وبذلك يكون إجمالي وقت الحضور = 111.360 دقيقة – 8.908.8 دقيقة
= **102.451.2 دقيقــة سنويا**

ج – أشغال ثانوية

يضطر بعض العمال، على اختلاف الورشات، إلى القيام ببعض الأشغال الثانوية غير المرتبطة بإنجاز برنامج الإنتاج المسطر. وتتعلق هذه الأشغال بضرورة تلبية طلبيات غير مبرمجة، أو تصميم أو صناعة بعض النماذج...الخ. وتختلف نسبتها من ورشة إلى أخرى. وتقدر في مثالنا هذا (بالنسبة لورشة العجلات) بـ **13 %** من وقت الحضور الفعلي.

وقت العمل المباشر = وقت الحضور الفعلي – الأشغال الثانوية
102.451.2 - 13.318.65 (13%) = 89.132.55 دقيقة

د – مردودية وقت العمل

تختلف مردودية وقت (دقيقة) العمل من ورشة إلى أخرى. وتتعلق هذه المردودية بمدى تأهيل العمال وتكوينهم. وتقدر بالنسبة لورشة العجلات بـ **86.56 %** .

وقت العمل الفعلي المباشر لورشة العجلات = 89.132.55 – 11.979.42 (13.44%)
= 77.153.13 دقيقة / السنة

نستنتج من خلال هذا المثال، أن الوقت الفعلي المباشر يختلف من ورشة إلى أخرى. كما أن بعض الورشات يستفيد عمالها من عطلة إضافية تقدر بـ **20 يوم** سنويا، تخصم من الوقت السنوي، ويستفيد عمال ورشات الطلاء من نصف ساعة يوميا مخصصة لاستنشاق الهواء، وتحسب نسب مختلف لأعمال الرتوشات بالنسبة لبعض ورشات الميكانيك والمطالة والطرق على البارد. ويتعلق الأمر بأشغال التي يؤديها العمال على بعض القطع الميكانيكية المصنعة والمرفوضة من طرف فرق مراقبة الإنتاج الداخلية و/أو الخارجية (من قبل مهندس المناجم).

3 – وحدات الوقت المعياري المخصص للإنتاج: - UAS - Unité Alloué Standard

يتم تحديد الوقت المعياري (بالدقائق) على سلم معد مسبقا، وهو سلم مشترك بالنسبة لمجموعة معتبرة من الشركات العاملة في هذا القطاع عموما وبالنسبة لشركة **رونــو (RENAULT)** على الخصوص. يحدد من خلاله

عدد وحدات الوقت المعيارية الضرورية لإنجاز مهمة من المهام المذكورة في الأمثلة السابقة، وتختلف مدتها باختلاف المنتجات والنماذج.

مثال ذلك ورشة تجهيز حُجُرات العربات (Habillage Cabine 4510) بمركز تركيب الشاحنات حسبما هو موضح في الجدول الجدول(III – 36) أدناه.

الجدول(III – 36): وحدات الوقت المعيارية لورشة تلبيس وتجهيز حجرات العربات UAS
(الوحدة : دقيقة)

المنتوج	K 66	K 120	M 120	M 230	B 260	25 L 4	49 L 6
وحدات الوقت المعيارية UAS	366	310	370	847	498	77	1877

المصدر: وثائق المؤسسة، المديرية التقنية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نفس المهام التي تؤدى بهذه الورشة، يختلف وقتها المعياري بشكل ملحوظ تبعا لاختلاف المنتجات والنماذج، حيث يستغرق تجهيز حافلة واحدة من نوع 4 L 25، وهي أصغر أنواع الحافلات، 77 دقيقة. بنما يتطلب ذلك مجموع 1.877 دقيقة بالنسبة لحافلة واحدة من نوع **6 L 49**.

ونشير إلى أن هذا السلم يوضح، بالإضافة إلى الوقت المعياري (UAS)، ما يعرف بوحدات الوقت المعيارية التقنية **(UTS)** وهو الوقت الضروري المتعلق بالآلات التي يشتغل عليها هؤلاء العمال المباشرين. ولمزيد من الاطلاع أنظر الملحق رقم: 02، الذي يوضح سلم تحديد هذه الأوقات المعيارية بالنسبة لمركز تركيب الشاحنات.

كما نوضح وتيرة تحديد الاحتياجات من اليد العمالة المباشرة المتعلقة بمركز تركيب الشاحنات من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني: تحليل وتيرة تحديد الاحتياجات من اليد العاملة المباشرة على مستوى مركز تركيب الشاحنات

يتم تقدير احتياجات فرع السيارات الصناعية بالرويبة من اليد العاملة سنويا. بالاعتماد على حجم الإنتاج المسطر. والذي يقتضي إنجازه القيام بمجموعة من المهام المحددة مدة تنفيذها من طرف العمال و الآت الإنتاج حسب جداول توقيت معيارية.

1 – توزيع عمال المركز على الورشات والقطاعات

تتوزع مهام هذا المركز على ثمانية 8 ورشات رئيسية يتفرع بعضها إلى قطاعات، ويضم كل منها عددا معينا من العمال المباشرين وغير المباشرين على النحو الموضح في الجدول (III – 37) أدناه.

الجدول (III – 37): توزيع العمال على ورشات مركز تركيب الشاحنات

الترميز	التعـــيين	عدد العمـــال		المجمـوع
		مباشرين	غير المباشرين	
4510	ورشة تجهيز حجرات المركبات	39	9	48
4520	ورشة الأنابيب	8	1	9
4530: – 158 – 161	خطوط التركيب خط التركيب رقم 1 أشغال نهائية خط رقم1	60	31	91
4540: – 159 – 162	خط التركيب رقم 2 خط التركيب رقم 2 أشغال نهائية خط رقم 2	34	25	59
4560	العوازل POLYSTER	35	1	36
4570	التثبيث بمسامير خاصة Revitage	14	5	19
4580	إعداد وتحضير عملية التركيب	16	3	19
4590	العجلات والبطريات	7	3	10
المجمـــــوع		**213**	**78**	**291**

المصدر: وثائق المؤسســـة، مديرية الموارد البشرية.

2 – عرض برنامج الإنتاج من الشاحنات

يتضمن برنامج الإنتاج في مثالنا النموذجي تركيب **3.859** شاحنة على اختلاف أشكالها ونماذجها، كما هو موضح في الجدول (III – 38) أدناه.

الجدول (III – 38): برنامج الإنتاج من الشاحنات بمركز تركيب الشاحنات

المنتوج	النموذج	الكمية		المنتوج	النموذج	الكمية
K 66	A	297		B260	A	**70**
	B	815		B340	A	100
	C	20			B	20
	D	40			C	10
المجموع		**1.172**		**المجموع**		**130**
K120	A	158		TB 340 (4*2)	A	347
	B	394			B	20
	C	22			C	100
	D	140			D	50
	E	5			E	70
	F	348		**المجموع**		**587**
المجموع		**1.067**		TB 340 (4*4)	A	50
M120	A	73			B	100
	B	7			C	30
	C	6		**المجموع**		**180**
	D	64		C260 (4*2)	A	50
المجموع		**150**			B	30
M230	A	151		**المجموع**		**80**
	B	60		C260 (4*4)	A	20
	C	60			B	20
	D	12			C	50
	E	50		**المجموع**		**90**
المجموع		**333**		**إجمالـــي برنامج الإنتاج**		**3.859**

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية التسيير الصناعي.

نشير بالنسبة للجدول أعلاه، أن منتجات المؤسسة تتفرع وفق سلسلة من المنتجات أو النماذج تم ترميزها بـ: A; B ; C ; D ...الخ. وهي على النحو التالي بالنسبة لمنتوج أو نموذج K66:

A: شاحنة عادية؛

B: شاحنة مزودة بصهريج؛

C: شاحنة مزودة برافعة؛

D: شاحنة مغلقة؛

E: شاحنة موجهة للقطر وأعمال التصليح...الخ.

3 – تحديد الوقت الفعلي المباشر المعياري والضروري لإنجاز البرنامج

يحدد الوقت الفعلي من العمل المباشر والضروري لإنجاز برنامج إنتاج مجموع 3.259 شاحنة طبقا للأنواع والنماذج الموضحة في الجدول أعلاه، من خلال تحديد الوقت الضروري لتنفيذ مجموع المهام المندرجة في مراحل الإنتاج، والمحسوبة بعدد وحدات العمل المعيارية (UAS) والمقدرة بالدقائق استنادا إلى معطيات الملحق رقم: 02، وهذا ما نوضحه من خلال الجدول (III – 39) أدناه.

الجدول (III - 39): حساب عدد وحدات الوقت المعيارية الضرورية لإنتاج 3.859 **(الوحدة: دقيقة)**

المنتوج	النموذج	لورشة و القطاع / الكمية	4510	4520	4530		4540		4560	4570	4580	4590	مجموع الوحدات
			153	156	158	161	159	162	152	157	160	186	
K 66	A	297	625	67	-	-	1.010	205	366	201	188	89	
	B	815	625	67	-	-	1.016	205	366	195	188	87	
	C	20	625	67	-	-	1.025	205	366	195	188	89	
	D	40	625	67	-	-	1.056	205	366	195	188	87	
المجموع		1.172	732.500	78.524	-	-	1.190.750	240.260	428.952	230.322	220.336	102.598	3.224.242
K120	A	158	656	81	-	-	1.133	221	306	218	220	98	
	B	394	656	82	-	-	1.137	221	310	218	220	98	
	C	22	656	82	-	-	1.133	221	310	224	217	98	
	D	140	656	81	-	-	1.133	221	306	218	220	98	
	E	5	656	82	-	-	1.137	221	310	218	220	98	
	F	348	656	82	-	-	1.133	221	310	224	217	98	
المجموع		1.067	699.952	87.196	-	-	1.210.507	235.807	329.578	234.826	233.630	104.566	3.136.062
M120	A	73	644	100	-	-	1.212	2.211	370	235	233	142	
	B	07	644	100	-	-	1.212	2.211	370	235	233	142	
	C	06	644	104	-	-	1.212	2.211	370	235	233	142	
	D	64	644	100	-	-	1.212	2.211	370	235	233	142	
المجموع		150	96.600	15.024	-	-	181.800	33.150	55.500	35.250	34.950	21.300	473.574

المصدر: من إعداد البحث بناء على وثائق المؤسسة، المديرية التقنية ومديرية التسيير الصناعي.

الجدول (III - 39): حساب عدد وحدات الوقت المعيارية الضرورية لإنتاج 3.859 شاحنة **(جدول تابع)**

المنتوج	النموذج	الورشة و القطاع / الكمية	4510	4520	4530		4540		4560	4570	4580	4590	مجموع الوحدات
			153	156	158	161	159	162	152	157	160	186	
M230	A	151	555	269	1.914	628	-	-	804	316	405	202	
	B	60	575	269	1.970	628	-	-	847	316	444	202	
	C	60	555	269	1.950	628	-	-	807	316	408	202	
	D	12	582	322	1.970	628	-	-	855	316	418	202	
	E	50	575	269	1.970	628	-	-	847	316	444	202	
المجموع		**333**	**157.339**	**90.033**	**646.354**	**209.124**	**-**	**-**	**273.254**	**105.228**	**139.491**	**67.266**	**1.688.089**
B260	A	70	1.124	254	1.581	714	-	-	498	221	328	157	
المجموع		**70**	**78.680**	**17.780**	**110.670**	**49.980**	**-**	**-**	**34.860**	**15.470**	**22.960**	**10.990**	**341.390**
B340 (6*4)	A	100	1.211	247	2.156	714	-	-	602	420	435	249	
	B	20	1.240	247	2.254	714	-	-	602	420	435	249	
	C	10	1.240	247	2.254	714	-	-	602	420	435	249	
المجموع		**130**	**158.300**	**32.110**	**283.220**	**92.820**	**-**		**78.260**	**54.600**	**56.550**	**32.370**	**788.230**
TB 340 (4*2)	A	347	1.240	212	1.598	714	-	-	706	420	381	161	
	B	20	1.240	211	1.704	714	-	-	706	420	381	161	
	C	100	1.240	212	1.839	714	-	-	706	420	381	161	
	D	50	1.240	212	1.598	714	-	-	706	420	381	161	
	E	70	1.240	211	1.704	714	-	-	706	420	381	161	
المجموع		**587**	**727.880**	**124.354**	**971.666**	**419.118**	**-**	**-**	**414.422**	**246.540**	**223.647**	**94.507**	**3.222.134**
TB 340 (6*4)	A	50	1.240	264	1.856	714	-	-	740	420	381	249	
	B	100	1.368	244	2.156	714	-	-	740	420	381	249	
	C	30	1.368	247	2.156	714	-	-	740	420	381	249	
المجموع		**180**	**239.840**	**45.010**	**373.080**	**128.520**	**-**	**-**	**133.200**	**75.600**	**68.580**	**44.820**	**1.108.650**

المصدر: من إعداد البحث بناء على وثائق المؤسسة، المديرية التقنية ومديرية التسيير الصناعي.

الجدول (III - 39): حساب عدد وحدات الوقت المعيارية الضرورية لإنتاج 3.859 شاحنة **(جدول تابع)**

المنتوج	النموذج	الورشة و القطاع / الكمية	4510	4520	4530		4540		4560	4570	4580	4590	مجموع الوحدات
			153	156	158	161	159	162	152	157	160	186	
C260 (4*2)	A	50	937	166	1.608	714	-	-	175	280	480	157	
	B	30	937	166	1.608	714	-	-	175	280	480	157	
المجموع		80	74.960	13.280	128.640	57.120	-	-	14.000	22.400	38.400	12.560	361.360
C260 (6*4)	A	20	936	178	1.669	589	-	-	214	307	308	245	
	B	20	936	178	1.674	589	-	-	214	307	308	245	
	C	50	962	178	1.674	589	-	-	214	307	308	245	
المجموع		90	86.060	16.020	150.560	53.010	-	--	19.630	27.630	91.462	22.050	466.052
إجمالي عدد الوحدات المعيارية الضرورية (دقيقة)		3.859	3.052.111	519.331	2.664.190	1.009.692	2.588.057	509.217	1.781.286	1.047.866	1.130.006	513.027	14.809.783
					3.673.883		3.092.274						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات المؤسسة، المديرية التقنية ومديرية التسيير الصناعي.

يوضح لنا الجدول (III – 39) أعلاه، الوقت المعياري المباشر الضروري لإنتاج مجموع 3.859 شاحنة، على اختلاف أنواعها ونماذجها والمقدر بـ **14.809.783 دقيقة** عمل معيارية موزعة على الورشات الثمانية (08) لهذا المركز.

4 – تحديد عدد العمال المباشرين لإنجاز برنامج إنتاج 3.859 شاحنة

يمكننا تحديد عدد العمال المباشرين لإنجاز برنامج الإنتاج المسطر من خلال تقسيم الوقت المعياري، بالنسبة لكل ورشة على حده، على وقت العمل الفعلي والمباشر بالنسبة لكل عامل، وهو الأمر الذي يختلف باختلاف الورشات طبقا لما تناولناه في المطلب الأول من هذا المبحث، وحسبما هو موضح في الجدول (III – 40) أدناه.

ادمج الجدول

تحديد عدد العمال المباشرين الضرورين لإنتاج 3.859 شاحنة

نسجل من خلال الجدول (III – 40) أعلاه عجزا في اليد العاملة المباشرة الكفيلة بإنجاز برنامج الإنتاج المسطر. ويقدر هذا العجز بـ 23 عامل بالنسبة لجميع ورشات مركز تركيب الشاحنات، يتم تغطيته من خلال اللجوء إلى تحويل عمال الورشات التي تشهد فائضا في اليد العاملة (أي ورشة: العوازل رقم : 4560) التي نسجل بها فائضا يقدر بـ 12 عامل.

إلا أن ذلك يبقى مرتبطا بطبيعة هذه اليد العاملة ومهامها، فإذا لم نتمكن من تغطية العجز من خلال الفائض من العمال المسجل على مستوى ورشات المركز بذاته (تركيب الشاحنات) كماً ونوعاً، والمقدر بـ 23 عامل، يتم اللجوء إلى الفائض المسجل في المراكز والأقسام الأخرى (مركز تركيب الحافلات أو المطالة والطرق على البارد...إلخ) وهذا في حالة ما إذا سُجل فائضا في اليد العالمة بها، وهذا ما يعتبر **توظيفا داخليا**.

أما في حالة عدم القدرة على تغطية هذا العجز من خلال التوظيف الداخلي أو عدم كفايته من حيث العدد والنوعية فيتم اللجوء إلى **التوظيف الخارجي**.

ويتحدد تبعا لذلك، و بنفس الطريقة، الاحتياجات من اليد العاملة غير المباشرة، انطلاقا من العلاقة الثلاثية واستنادا إلى معطيات الجدول (III – 39) أعلاه. كما أن العلاقة العامة التي تحكم ذلك هي: واحد (01) عامل مباشر مقابل واحد (01) عامل دعم، مقابل واحد (01) عامل غير مباشر.

المبحث الثالث: تحليل المناصب على مستوى فرع السيارات الصناعية

تعتبر عملية تحليل المناصب محورا رئيسيا في إدارة الموارد البشرية، والأكثر حساسية إزاء التغيرات التي تشهدها المؤسسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل هيكل المناصب بفرع السيارات الصناعية

يتضمن هيكل المناصب بفرع السيارات الصناعية بالرويبة توزيع مجموع عمالها، على اختلاف فئاتهم المهنية المتمثلة في عمال التنفيذ، أعوان التحكم، الإطارات، الإطارات السامية وفئة المدراء، وفق سلم هرمي ينطلق من المستويات الدنيا للمتطلبات الجسدية والفكرية وجوانب المسؤولية وحجم المخاطر وتعدد المهام مع اختلاف طبيعتها ومدى تعقيدها...الخ، إلى أعلى مستوى لها.

ويقتضي تفادي حالات اللاعدالة في تصنيف المناصب المتشابهة، ومن ثم تجنب عدم التجانس وعدم التوافق فيما بينها. وهو الأمر الذي يؤدي إلى تزايد حالات عدم الرضا، ومن ثم إلى تزايد عدد وحدة النزاعات والصراعات داخل المؤسسة. وهو الحال بالنسبة لهيكل المناصب المعتمد من طرف المؤسسة قيد الدراسة منذ سنة 1985، والذي خضع تبعا لذلك إلى مجموعة من التعديلات، أهمها بتاريخ 01 نوفمبر 2003 ثم التعديل الأخير بتاريخ 12 مارس 2013.

1 – خصائص هيكل المناصب بفرع السارات الصناعية بالرويبة

نتج عن سلسلة التعديلات التي تعرض لها الهيكل التنظيمي لمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ما يلي:

ا – إعادة هيكلة المناصب ضمن ثمانية (08) أنشطة رئيسية بدلا من 11 نشاط بالهيكل السابق لسنة 1985.

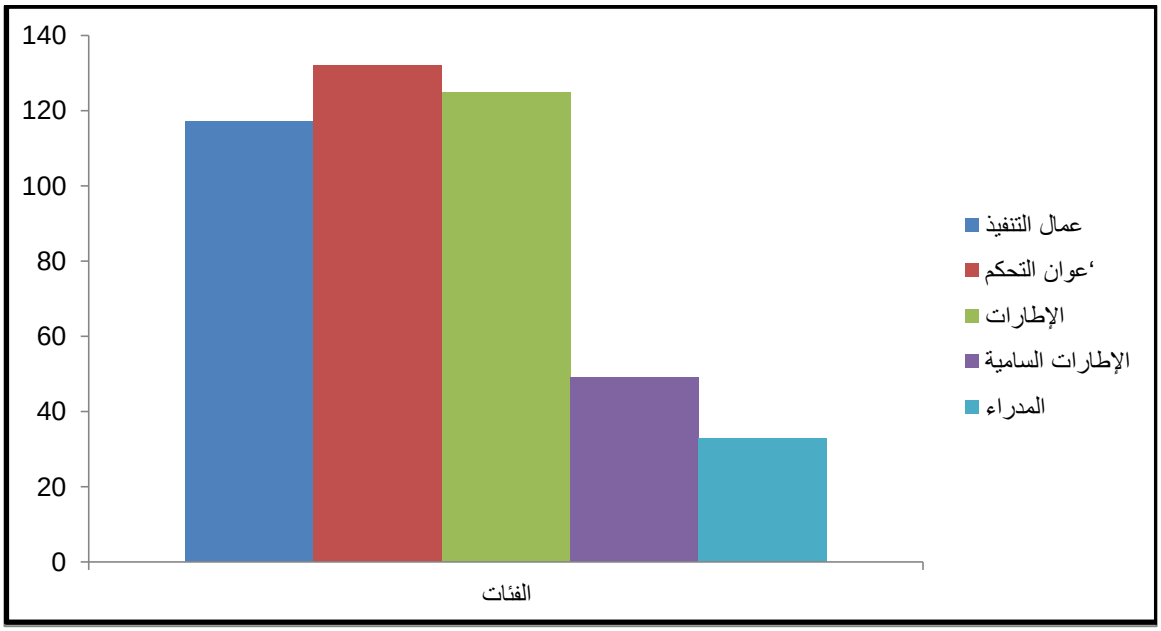
ب –رافقه انخفاض معتبر في عدد المناصب، حيث انتقل من 1903 منصب إلى 546 سنة 2003 ثم إلى 456 منصب سنة 2013. أي بمعدل انخفاض إجمالي يقدر بـ 76 %.

ج – توزيع مجموع 456 منصب وفق الفئات المهنية على النحو التالي:

- عمال التنفيذ: 117 منصب بنسبة 25.65 %؛
- أعوان التحكم: 132 منصب بنسبة 28.94 %؛
- الإطارات: 125 منصب بنسبة 27.41%؛
- إطارات سامية: 49 منصب بنسبة 10.74%؛
- المدراء : 33 منصب بسبة 7.36%.

وتبعا لذلك يمكننا تبسيط توزيع هذه المناصب وفق الهيكل الهرمي التصاعدي حسب ما هو موضح في الشكل (III – 41) أدناه.

الشكل (III – 41): توزيع المناصب حسب الفئات المهنية بفرع س.ص.ر.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات السابقة.

كما يمكننا، تبعا لذلك، تحديد نسبة شغل المناصب المتعلقة بالفئات المهنية على النحو التالي:

– فئة عمال التنفيذ: 1461 / 117 = 12.8 عامل لكل منصب.

– فئة أعوان التحكم : 910 / 132 = 6.89 عون لكل منصب.

– فئة الإطارات : 265 / 125 = 2.12 إطار لكل منصب

– فئة الإطارات السامية: 23 / 49 = 0.46 إطار سامي لكل منصب.

– فئة المدراء: 11 /33 = 0.33 مدير لكل منصب.

نسجل من خلال هذه الإحصائيات مناصب شاغرة في كل من فئة الإطارات السامية والمدراء. إلا أن الإحصائيات المتعلقة بالفئات الأخرى (أكبر من الواحد) لا تترجم بالضرورة بعدم وجود مناصب شاغرة.

أما بالنسبة للمعدل العام لشغل المناصب بالمؤسسة قيد الدراسة فيقدر بـ 456/2670 = 5.85 عامل لكل منصب.

كما يمكننا، انطلاقا من الإحصائيات المذكورة أعلاه، تحديد متوسط نطاق الإشراف بالنسبة للفئات المهنية على النحو التالي:

- أعوان التحكم مقارنة بعمال التنفيذ = 210/2.175 = 10.35 عامل تنفيذ مقابل واحد (01) عون تحكم.
- نطاق إشراف الإطارات = 245/2.385 = 9.65
- نطاق الإشراف بالنسبة للإطارات السامية= 38/2632 = 69.26.
- نطاق الإشراف بالنسبة لفئة المدراء = 20/2.670 = 133.5 عامل لكل (01) مدير.

2 – توزيع مناصب العمل وفق الفئات المهنية وأنشطة المؤسسة

نوضح كيفية توزيع مجموع الـ 456 منصب على مستوى المؤسسة الفرع قيد الدراسة، تبعا لأنشطتها الثمانية (08) المذكورة حسب الجدول (III – 41) أدناه.

الجدول (III – 41) : توزيع تشكيلة عمال فرع س.ص.ر. تبعا للفئات المهنية والأنشطة

الفئات المهنية / الأنشطة	عمال التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الإطارات السامية	المدراء	المجموع
التجاري: الشراء والبيع	19	18	21	06	06	**70**
التصنيع	08	09	06	03	03	**29**
المالية والمحاسبة	04	09	06	03	03	**25**
الصيانة الصناعية	08	17	12	03	03	**43**
الإدارة العامة والوسائل	56	31	36	13	09	**145**
التصميم، المعلوماتية والإنجاز	0	06	21	12	03	**42**
الموارد البشرية	4	12	10	03	03	**32**
تقنيات صناعية	18	30	13	06	03	**70**
المجمـــــوع	**117**	**132**	**125**	**49**	**33**	**456**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أن نشاط الإدارة العامة والوسائل هو الذي يشهد أكبر تركيز لعدد المناصب بالفرع على اختلاف فئاتها المهنية، ثم يليه كل من النشاط التجاري والنشاط المتعلق بالتقنيات الصناعية بـ 70 منصب لكل منهما.

3 – عرض بعض المناصب على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة

من أجل تقديم فكرة واضحة حول طبيعة المناصب وتصنيفها وترتيبها بهيكل المناصب على مستوى المؤسسة الفرع قيد الدراسة، نقوم بعرض مجموعة منها على اختلاف الفئات المهنية من خلال الجدول (III – 42) أدناه. كما يمكن الرجوع إلى الملحق رقم: 03 الذي يوضح جميع هذه المناصب مع توزيعها حسب الفئات المهنية من جهة، وحسب الأنشطة الثمانية من جهة أخرى.

الجدول (III – 42): أمثلة عن بعض المناصب بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

الفئة المهنية	التصنيف	المنصب
عمال التنفيذ **E**	E2/01	عامل إداري صنف 01
	E2/02	عامل متخصص صنف 1: طباعة
	E2/03	عامل متخصص صنف 1 : مساعد تشحيم
	E3/04	مراقب صنف 1
	E4/01	عامل مؤهل : سائق وزن ثقيل
	E4/05	عون طبي واجتماعي صنف 1
	E5/01	عون أمن صنف 1
	E5/07	سكرتيرة صنف1
	E6/03	عامل متخصص درجة 2
	E7/01	عامل مهني درجة 3
	E7/01	سائق نقل جماعي درجة 2
	E7/08	عون تقني درجة 2: توثيق
	E8/01	عامل رئيسي درجة : 2
أعوان التحكم **M**	M1/01	رئيس فريق درجة 1: وسائل عامة
	M1/02	تقني طبي واجتماعي
	M1/03	سكرتيرة إدارة درجة: 1

المصدر: من إعداد الباحث بناء على هيكل المناصب بالفرع، الاتفاقية العامة.

الجدول (III – 42): أمثلة عن بعض المناصب بفرع س.ص.ر. **(جدول تابع)**

الفئة المهنية	التصنيف	التعيين
أعوان التحكم	M2/2	رئيس مصلحة، إدارة عامة ووسائل
	M2/5	تقني سامي درجة 1: مراقبة الجودة
	M3/2	تقني سامي درجة 2: وقاية
	M3/3	تقني سامي درجة 1: طبي اجتماعي
	M4/1	ناظر درجة 2 رقابة
	M5/1	رئيس مصلحة رئيسي: إدارة عامة ووسائل
	M5/4	تقني سامي درجة 2 :توثيق
	M5/5	سكرتيرة مديرة درجة 3
الاطارات K	K1/1	مكلف بالدرسات درجة 1 : مشتريات
	K1/1	مهندس درجة 1: تصنيع
	K1/3	مكلف بالدرسات درجة 1: تسيير المخزون
	K2/1	مكلف بالدرسات درجة 2 : مشتريات
	K2/1	مهندس درجة 2 : تصنيع
	K1/8	إطار طبي درجة 1
	K1/4	مساعد مدقق درجة 1
	K3/1	مكلف بالدراسات درجة 3: مشتريات
	K3/1	مهندس درجة 3 : تصنيع
	K4/4	رئيس مصلحة 1 : تموين وشراء
	K4/2	إطار درجة 1 : تصنيع
	K5/2	إطار درجة 2 : صيانة
	K6/1	رئيس مصلحة درجة 2 : موارد بشرية
	K6/2	رئيس مصلحة درجة 3 : تقنية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على هيكل المناصب الفرع، الاتفاقية العامة.

الجدول (III – 42): أمثلة عن بعض المناصب بمؤسسة فرع س.ص.ر. (جدول تابع)

الفئة المهنية	التصنيف	التعيين
إطارات سامية S	S1/1	رئيس دائرة المشتريات والتموين
	S1/1	رئيس دائرة درجة 1 :تصنيع
	S1/1	رئيس دئرة درجة 1: مالية
	S1/1	رئيس دائرة درجة 1 :صيانة
	S2/1	رئيس دائرة درجة 2 :تصنيع
	S3/1	رئيس دائرة درجة 3 :الجودة
المدراء R	R 1/1	مدير وحدة تجارية
	R 1/2	مدير الموارد البشرية
	R1/3	مدير المديرية التقنية
	R2/1	مدير موارد بشرية درجة 2
	R3/1	مدير موارد بشرية درجة 3

المصدر: من إعداد الباحث بناء على هيكل المناصب بالفرع، الاتفاقية العامة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن معظم المناصب تخضع إلى وتيرة ترقية وفق معيارين، المعيار الأول متعلق بالارتقاء في السلم التنظيمي، مثال ذلك: رئيس مصلحة، رئيس دائرة، مدير مديرية، أما المعيار الثاني فيتعلق بالترقية بالنسبة لكل منصب على حده أي وفق درجات متفاوتة، مثال ذلك: رئيس مصلحة درجة 1، درجة 2 ثم درجة 3.

أما عن شروط وكيفيات الاستفادة من هذه الترقية فسوف نتناولها من خلال العناصر اللاحقة.

المطلب الثاني: تحليل متطلبات مناصب فئة عمال التنفيذ والتحكم والإطارات بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

يعتبر تحديد متطلبات كل منصب من المناصب المتوفرة على مستوى المؤسسة جوهر عملية تحليل المناصب، والتي من خلالها، يتسنى لنا تحديد الخصائص والمميزات الفيزيولوجية والشخصية والفنية والاجتماعية للعامل الذي يشغلها. وحتى نتمكن من تقديم صورة واضحة لمتطلبات أهم الوظائف المندرجة بهذه المناصب والمرتبطة مباشرة بنشاط المؤسسة، ارتأينا تناول أمثلة نموذجية بالنسبة للمناصب التي يصنف ضمنها عمال التلحيم، الخراطة، المطالة، والميكانيك، وقيادة الآليات...الخ، بالنسبة لعمال فئة عمال التنفيذ الذين يصنفون ضمن منصب: **عامل متخصص (Ouvrier Spécialisé O.S.)**.

ثم نقوم بمعالجة أهم المناصب المحورية المصنفة ضمن فئتي أعوان التحكم والإطارات على نفس المنوال.[1]

1 وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

1- المتطلبات الأساسية لمناصب فئة عمال التنفيذ(E)

نبرز هذه المتطلبات من خلال تناول منصب: **عامل مهني متخصص درجة 2: قيادة الآليات**

ا- تعريف مختصر بمنصب عامل مهني متخصص درجة 2 – قيادة آليات-

عامل مهني متخصص درجة 2، يصنف ضمن E3/02، ويكلف من خلال استعمال رافعة متحركة، أو جسر متحرك أو جميع أشكال عتاد الترتيب المتحركة داخل أو خارج بنايات وهياكل الإنتاج بما يلي:

- تفريـــــغ الشاحنات والمقطورات الناقلة لحمولة مختلفة الأبعاد من السلع والمواد؛
- إجراء نقل وتحويل لأشياء تحتاج إلى الحذر واليقظة والدقة ضمن حيز مكاني محدود المساحة (مثل تحويل آلة داخل ورشة تصنيع)؛
- إجراء تستيف وترتيب حاويات متوسطة الحجم على ارتفاع متوسط؛
- التقيّد بجميع قواعد الأمن والسلامة.

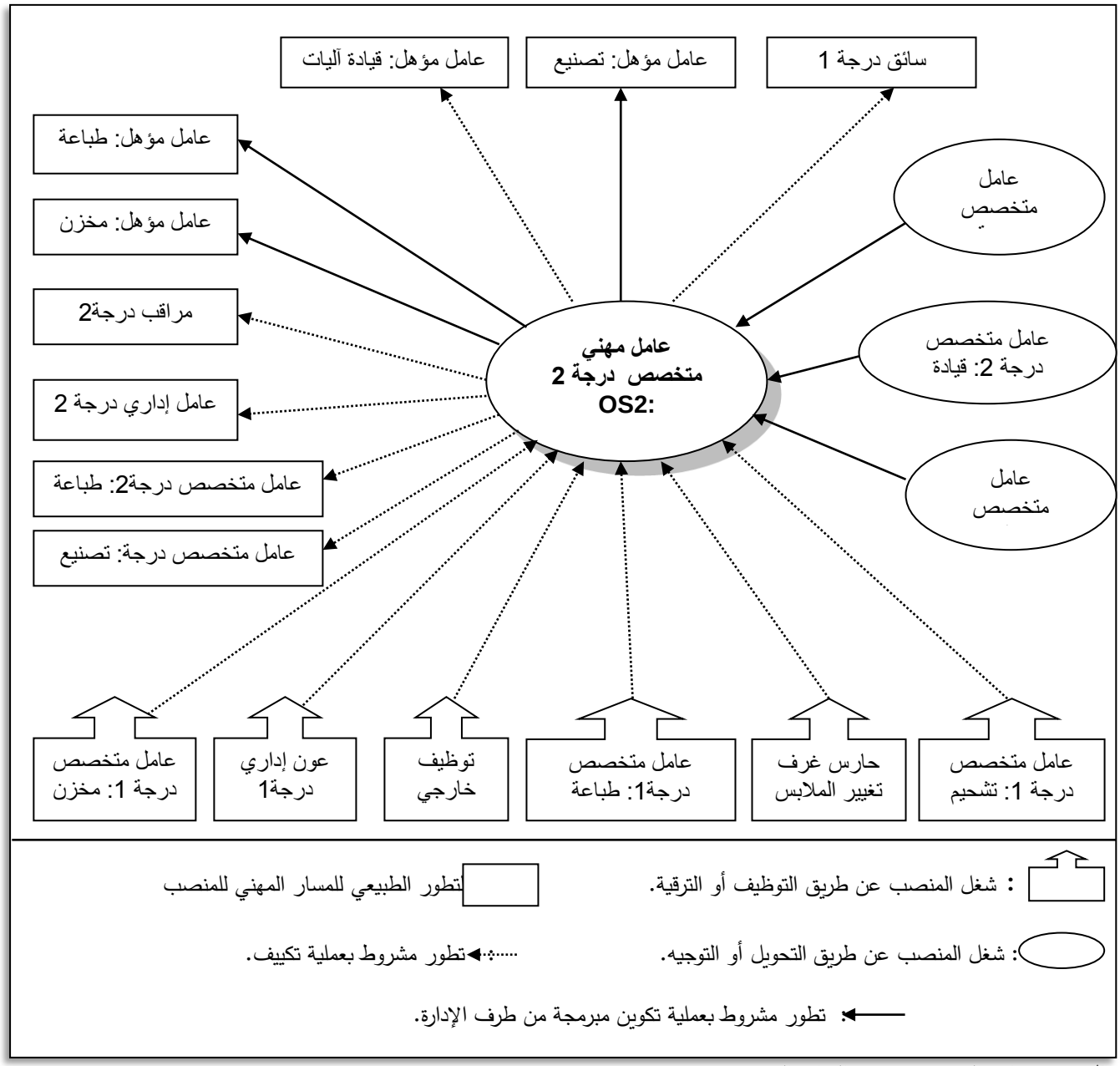
ب- شروط شغل منصب عامل مهني متخصص درجة 2 – قيادة آليات-

يمكن ممارسة مهام منصب عامل مهني متخصص درجة 2 إذا توفرات الشروط التالية:

- مستوى تعليمي: ابتدائي؛
- حاصل على رخصة سياقـــــــة؛
- متابعة تكوين قصير المدى حول إجراءات الأمن والسلامة.

بالاضافة إلى الوصف والتحليل الكتابي لمنصب العمل والشروط الواجب توافرها بالعامل الذي يشغله، تعتمد إدارة الموارد البشرية بالفرع قيد الدراسة، في إطار تحليل المناصب، على تحديد ما يعرف بحقل الحركات الوظيفية المتعلقة بها. والمتمثلة في عمليات التوظيف، التحويل، النقل، التكييف والترقية من وإلى كل منصب. وهي جميع الحركات التي قد يقوم بها أو يخضع لها العامل خلال مساره المهني. وهذا ما نوضحه من خلال الشكل (III – 42) أدناه.

الشكل (III – 42): حقل الحركات الوظيفية لمنصب عامل مهني متخصص درجة2



المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

يوضح لنا الشكل (III – 42) أعلاه، جميع الحركات الوظيفية الممكنة والمحاطة بمنصب: عامل مهني متخصص درجة 2: قيادة آليات. حيث يبرز في جانبه الأسفل وفق الرمز (⬠) الكيفيات الممكنة لشغل هذا المنصب اعتمادا على التوظيف الخارجي، والذي يقتضي، كما سبق وأن ذكرنا توافر الشروط الأساسية الضرورية لذلك، والمتمثلة في مستوى تعليمي ابتدائي، رخصة السياقة إضافة إلى متابعة تكوين قصير المدى حول شروط الأمن والسلامة. أما شغل هذا المنصب عن طريق التوظيف الداخلي، فهو متاح انطلاقا من مناصب عديدة موضحة في الشكل، سواء كان ذلك مقرونا بفترة تكييف وموائمة بين متطلبات المنصب من جهة وكفاءات ومؤهلات العامل من جهة أخرى، أو أن يكون ذلك مشروطا بإجراء تكوينا مندرجا ضمن برامج ومخططات التكوين المعتمدة من طرف إدارة

الفرع من جهة أخرى. اضافة إلى ذلك، يوضح لنا الشكل أعلاه، المناصب التي يمكن أن يتحول إليها شاغل هذا المنصب عن طريق الترقية، والمتمثل في منصب: عامل مؤهل، على اختلاف التخصصات المندرجة ضمنه (مخزن، طباعة، تصنيع...الخ). كما يوضح لنا الشكل أعلاه ،المناصب المتقاربة في هيكلها ومتطلباتها مع هذا المنصب. وهي المناصب التي يمكن التحول إليها بشرط الخضوع إلى فترة تكييف تمتد، بالنسبة لعمال فئة التنفيذ، أعوان التحكم والإطارات إلى شهرين. أما الفرق بين التحويل والتوجيه فيكمن في أن التحويل (Mutation) يتم بناء على طلب المعني، بنما يتم التوجيه (Orientation) بناء على تعليمات إدارة الفرع.

2 – متطلبات شغل مناصب فئة أعوان التحكم (M)

يخضع تحديد متطلبات وشروط شغل مناصب فئة أعوان التحكم إلى نفس الوتيرة السابقة، حيث يتم تقديم تعريف موجز بالمنصب، ثم تحديد الشروط العامة الضرورية لممارسة المهام المنوطة به وشروط شغله ثم تحديد مجالات ومساحات واتجاه الحركات الوظيفية المندرجة ضمن حقل كل منصب. ولتبسيط ذلك، نتناول على سبيل المثال، منصب: **أمينة مديرية درجة 2،** والذي يصنف ضمن الفئة: M2/07 على النحو التالي:

ا – تعريف موجز بمنصب أمينة مديرية درجة 2

يتكفل شاغل منصب أمينة مديرية درجة 2 بتقديم المساعدة المباشرة والآنية لمدير الوحدة، المركز أو القسم، حيث تتكفل بمساعدته في أداء مهامه الإدارية مع احترام **الخصوصية والسرية** الواجب أن تحاط بها. كما تعمل على استقبال وتوجيه العاملين والزوار على مستوى الأمانة، وتتكفل بإجراء عمليات التبويب والترتيب وكدا الطبع والنسخ.

وبحكم خبرتها وتحكمها في مهام هذا المنصب فإنها تقوم بما يلي:

- توفير العوامل الضرورية لأداء مهام المدير وفقا لتوجيهاته؛
- إعداد ومتابعة مدى تنفيذ جدول توقيت المدير وتهيئة تواريخ والساعات المتعلقة بمواعيده؛
- مساعدة المدير في تنظيم الاجتماعات وتحضير عروض الحال ومحاضر الاجتماعات؛
- ضمان تحرير وطبع تعليمات المدير وفق الأشكال المعتمدة وتبعا للتعليمات العامة ثم ضمان نشرها؛
- استقبال البريد الوارد للإدارة وفرزه وترتيبه حسب درجة الأهمية؛
- تنظيم وتوزيع ومراقبة المهام الموكلة للعاملين على مستوى أمانة المديرية؛
- تحديد وتوفير وسائل العمل الضرورية لأداء مهام أمانة المديرية.

ب – الظروف العامة لممارسة مهام منصب أمينة مديرية درجة 2

أمينة مديرية درجة 2، وظيفة تمارس على مستوى مكتب مديرية وفق ساعات العمل المعمول بها في الإدارة.

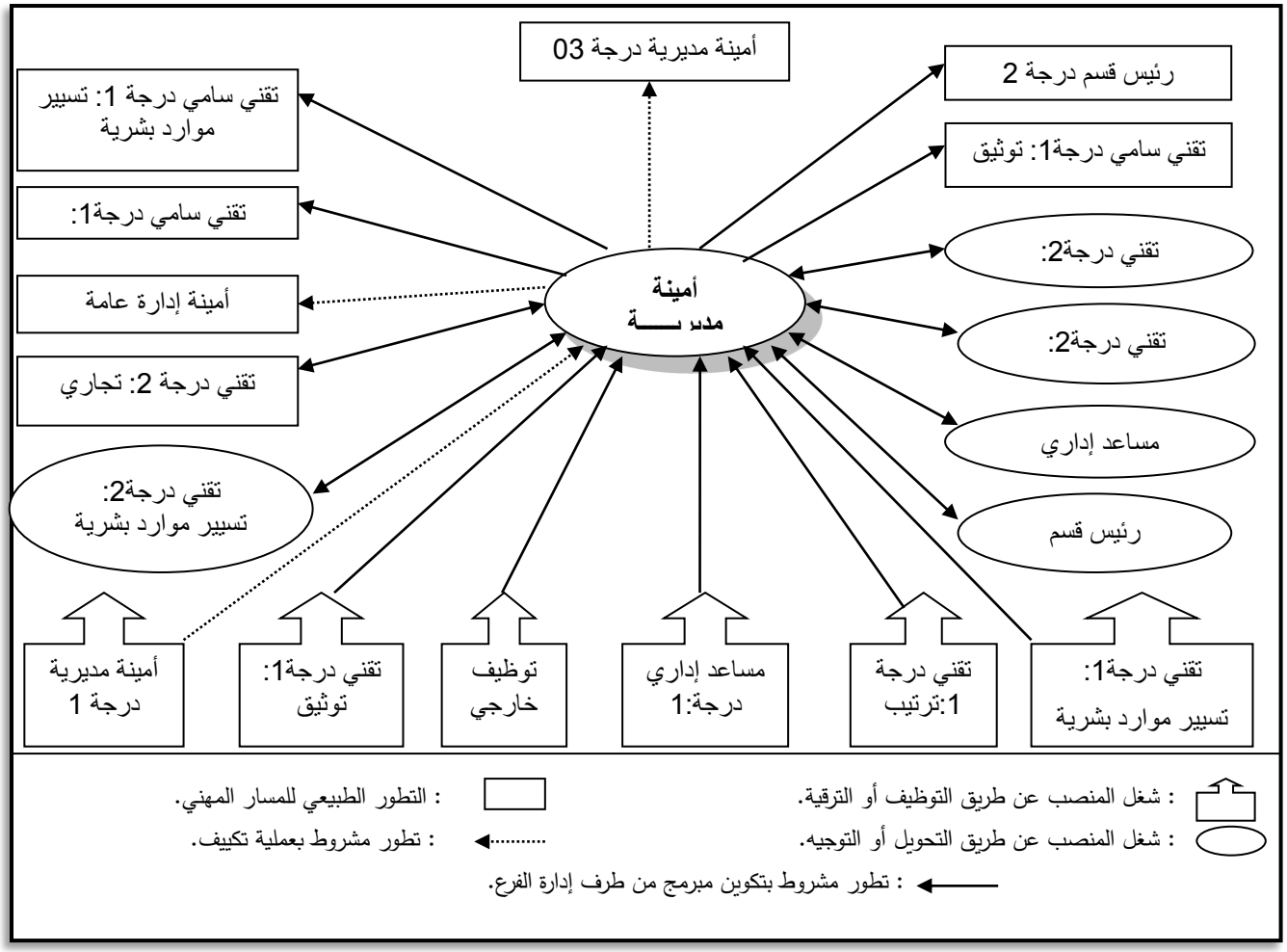
ج – شروط شغل منصب أمينة مديرية درجة 2: يمكن شغل منصب أمينة مديرية درجة 2 إذا توافرت الشروط التالية:

- خبرة ثلاثة (03) سنوات في منصب أمينة مديرية درجة 01؛
- شخص كتوم، مرتب ويتحلى بروح التنظيم.

د – حقل الحركات الوظيفية المتعلقة بمنصب أمينة مديرية درجة 2

نوضح الحركات الوظيفية المرتبطة بمنصب أمينة مديرية درجة 02 من خلال الشكل (III – 43) أدناه.

الشكل (III – 43): حقل الحركات الوظيفية لمنصب: أمينة مديرية درجة 02



المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أنه يمكن شغل هذا المنصب عن طريق التوظيف الخارجين أو انطلاقا من الترقية (التوظيف الداخلي) المشروطة بضرورة الخضوع لفترة تكييف، أو لدورة تكوين مبرمجة ضمن مخطط التكوين المعد من طرف إدارة الفرع. كما يمكن إجراء تحويل من مناصب أخرى باتجاه هذا المنصب أو التحول منه إلى مناصب أخرى، إضافة إلى الترقية منه إلى أخرى، أهمها: أمينة مديرية درجة 3، على اعتبار أنه يندرج ضمن المسار المهني الطبيعي لهذه الوظيفة، أو باتجاه مناصب أخرى مع ضرورة الخضوع إلى دورة تكوينية أو مرحلة تكييف.

نلاحظ من خلال المثالين اللذان تم تناولهما أن تحديد هيكل مناصب فئة عمال التنفيذ وأعوان التحكم يرتكز على التخصص (Spécialisation) على اعتبار أنها تتمحور حول تحديد متطلبات وشروط التحكم في أداء مهام معينة من خلال تكرارها لمرات عديدة من جهة، كما أنها ترتكز على مدى تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رؤساء العمل والتقيّد بها.

3 – متطلبات شغل مناصب فئة الإطارات (K)

نبرز متطلبات وشروط مناصب هذه الفئة من خلال تحليل منصب **رئيس مصلحة رئيسية درجة 1**. والمصنف في المستوى K5/03 و الذي يتواجد على مستوى المصالح الإدارية مثل مديرية الموارد البشرية، المالية، التقنية وعلى مستوى المصالح الفنية المرتبطة بعمليات التصنيع والتركيب. كما يصنف داخل كل منصب ثلاثة مستويات أو درجات هي :1، 2، 3.

ا – تعريف موجز بمنصب رئيس مصلحة رئيسية درجة 1

منصب رئيس مصلحة رئيسية درجة 1، إطار ذو خبرة يُرأس من طرف رئيس دائرة إدارية عامة. وله خبرة طويلة ومؤكدة ويحيط بجميع المعارف والتقنيات الإدارية، ويتحكم فيها بشكل كبير، ويمكنه أن يؤديها بدرجة عالية من الاستقلالية. وانطلاقا من مستواه التعليمي وخبرته المهنية وممارسته لمهام متعددة في ميادين إدارية مختلفة (المحاسبة العامة، الموازنات، تسيير المستخدمين...الخ)، يمكنه القيام بما يلي:

- تنسيق عمل مجموعة من الإطارات والتقنيين السامين في مختلف ميادين الإدارة، وضمان تقديم أكبر مساعدة ودعم تقني لتحسين طرق العمل الإدارية وإعداد البرامج التقديرية لمهام الإدارة؛
- إعداد مخطط مالـي للإدارة؛
- التنبؤ بالاحتياجات المالية للإدارة على المدى القصير.

ب – الظروف العامة المتعلقة بممارسة مهام المنصب رئيس مصلحة رئيسية درجة 1

تمارس مهام منصب رئيس مصلحة رئيسية درجة 1 في مكتب. ويتطلب درجة خاصة من الاهتمام والعناية والقدرة على التحليل فيما يخص الحسابات والموازنات، كما يقتضي التحكم في المعلوماتية واستعمالها في معالجة المعطيات المحاسبية.

ج – شروط شغل منصب رئيس مصلحة رئيسية درجة 1

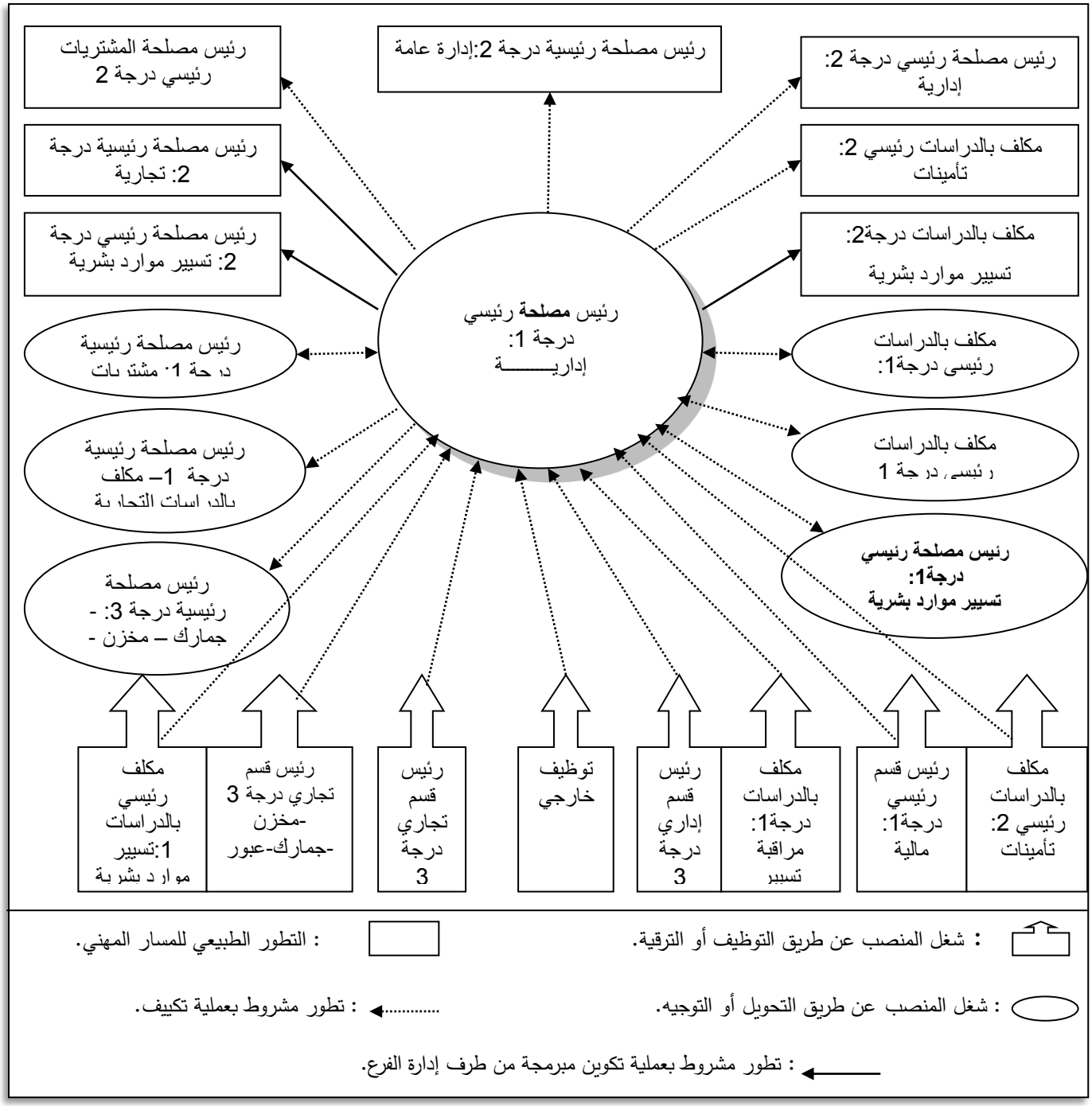
- خبرة لا تقل عن أربعة (04) سنوات في منصب: رئيس مصلحة درجة 3؛
- تحكم تام ومطلق في أدوات المعلوماتية من برامج وبرمجيات؛
- روح التحليل، التنظيم والمنهجية في العمل؛
- اهتمام كبير بالعلاقات الانسانية وتشجيع العمل الجماعي؛
- القدرة على تسيير الأفراد.

نلاحظ من خلال ما سبق أن متطلبات وشروط المناصب المصنفة ضمن هذه الفئة تخرج عن حيز التخصص وتنفيذ الأوامر والتعليمات، حيث تتميز بالاستقلالية والتنويع في المهام على عكس ما سجلناه بالنسبة لفئتي عمال التنفيذ وأعوان التحكم. إضافة إلى التركيز على ممارسة الوظائف الإدارية المتعلقة بالتخطيط، التوجيه من خلال التحلي بروح الفريق والاهتمام بالعلاقات الانسانية.

د – حقل الحركات الوظيفية المتعلقة بمنصب رئيس مصلحة رئيسية درجة 1

نبرز الحركات الوظيفية التي تحيط بهذا المنصب من خلال الشكل (III – 44) أدناه.

الشكل (III – 44): حقل الحركات الوظيفية المتعلقة بمنصب: رئيس مصلحة رئيسي درجة 1: إداريـة



المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

يوضح الشكل (III – 44) أعلاه، جميع الحركات الوظيفية الممكنة والتي تحيط بمنصب رئيس مصلحة رئيسية درجة 1 (إدارية)، أي منه وإليه في شكل توظيف، ترقية، تحويل وتوجيه، مع إبراز شروط كل حالة من الحالات الأربعة المذكورة، والمتمثلة في التكوين والتكييف تبعا لمدى التقارب المسجل بين هيكل المناصب، فإذا كان

الفارق بينهما كبيرا مثل الترقية إلى منصب : مكلف رئيسي بالدراسات درجة 3: تسيير موارد بشرية، أي الانتقال من الدرجة 1 إلى الدرجة 3 كما هو موضح في الشكل، أستدعى ذلك ضرورة الخضوع إلى دورة تكوينية مبرمجة من طرف إدارة الفرع إضافة إلى الشروط المتعلقة بالأقدمية.

أما في حالة التقارب بين هيكل المناصب مثل منصب: رئيس مصلحة رئيسي درجة 1: مشتريات، فنلاحظ بأن ذلك يستدعي عملية تكييف لمدة شهرين (02) كأقصى حد لها، وذلك على اعتبار أن المنصبين من نفس الدرجة (الدرجة 1) كما هو موضح في الشكل. إضافة إلى ذلك يمكننا من خلال الاشكال الثلاثة المذكورة أعلاه، أن نأخذ فكرة واضحة حول هيكل ومتطلبات والشروط المتعلقة بالمناصب المحاطة بكل منها، أي مجموع 18 منصب بالنسبة للمثال الأول، 17 منصب بالنسبة للمثال الثاني و20 منصب بالنسبة للمثال الثالث.

كما نسجل اختلافا في طبيعة متطلبات هذه المناصب وتفاوتا في درجة الحاجة إليها. ومثال ذلك المناصب التالية: رئيس مصلحة درجة 3 (جمارك، مخزن، العبور)، حيث أنه رغم تصنيفها ضمن الدرجة 3، إلا أن التحول إليها انطلاقا من منصب: رئيس مصلحة رئيسي درجة 1 (إدارية)، لا يستدعي إلا الخضوع إلى فترة تكييف لا تتعد مدة (02) شهرين، وهذا ما نفسره باختلاف متطلبات هذه المناصب، وتبعا لذلك اختلاف شروط ومؤهلات وكفاءات العامل الذي يشغلها.

المطب الثالث: تحليل متطلبات مناصب فئتي الإطارات السامية (S) والمدراء (R)

نبرز متطلبات شغل مناصب كل من فيئة الإطارات السامية و المدراء من خلال ما يلي:

1 - تحليل متطلبات شغل مناصب فئة الإطارات السامية (S)

نتناول متطلبات مناصب هذه الفئة من خلال تحليل منصب نموذجي متمثل في منصب مهندس دراسات رئيسي درجة4: وقاية وأمن والذي يصنف في المستوى S1/02.

ا – تعريف موجز بمنصب مهندس رئيسي درجة 4 – وقاية وأمن–

شاغل منصب مهندس رئيسي درجة 4، إطار خبير يرتبط في أداء مهامه بمدير الفرع مباشرة، له خبرة طويلة ومؤكدة، يستوعب جميع المعارف المتعلقة بالأمن الصناعي ويتحكم في تقنياته ويؤدي مهامه بسهولة وبصفة مستقلة.

وبناء على المستوى التعليمي لشاغل المنصب وخبرته المهنية وممارسته لمهام متعددة في مختلف ميادين الوقاية والأمن الصناعي يمكنه القيام بما يلي:

– تنسيق العمل بين مجموعة من الإطارات والتقنيين السامين في ميدان الوقاية والأمن الصناعي؛

– ضمان تقديم المساعدة التقنية الملموسة لفرق الأمن الصناعي؛

– إعداد البرامج المستقبلية للفرع في ميدان الوقاية والأمن الصناعي؛

– تجسيد توجيهات إدارة الفرع وضمان التزامها بتحمل مسؤولياتها وأداء التزاماتها في ميدان الوقاية والأمن الصناعي؛

– إعداد وتحسين إجراءات العمل، وتحديد ظروف العمل، وتسطير لوحة المفاتيح وإعداد التقارير انطلاقا من طبيعة الاستراتيجيات الوظيفية للفرع والمعلومات المتعلقة بالوسط المهني؛

– مساعدة مهندسي الوقاية والأمن من الدرجة 1، 2، 3؛

– ممارسة دور التوجيه والرقابة على الدراسات المتعلقة بتحسين وتطوير تقنيات الوقاية والأمن وتطوير الوسائل التنظيمية الضرورية لتحسين وترقية ظروف العمل.

ب – الظروف العامة لممارسة مهام منصب مهندس رئيسي درجة 4 – وقاية وأمن–

تمارس مهام منصب مهندس رئيسي درجة 4 غالبا ضمن مكتب وفي ساعات عمل يومية منتظمة (عادية). إلا أنه يقتضي إجراء زيارات، على أوقات مختلفة لأقسام وورشات العمل. كما يتطلب هذا المنصب بناء علاقات عمل مباشرة مع جميع مناصب العمل بالفرع وكدا مع هيئات خارجية مثل:

– الحماية المدنية؛

– مفتشية العمل؛

– المعهد الوطني للوقاية والأمن؛

– طب العمل.

ويمكن في إطار أداء مهام هذا المنصب، إجراء تدخلات في أي لحظة (الجاهزية)، مما يستدعي غالبا المكوث بمكان العمل خارج الأوقات العادية لعمل، كما يقتضي ذلك التقيّد بالألبسة الخاصة بالعمل مثل الأحذية والخوذات، أمر إلزامي أثناء القيام بالزيارات الميدانية لورشات العمل.

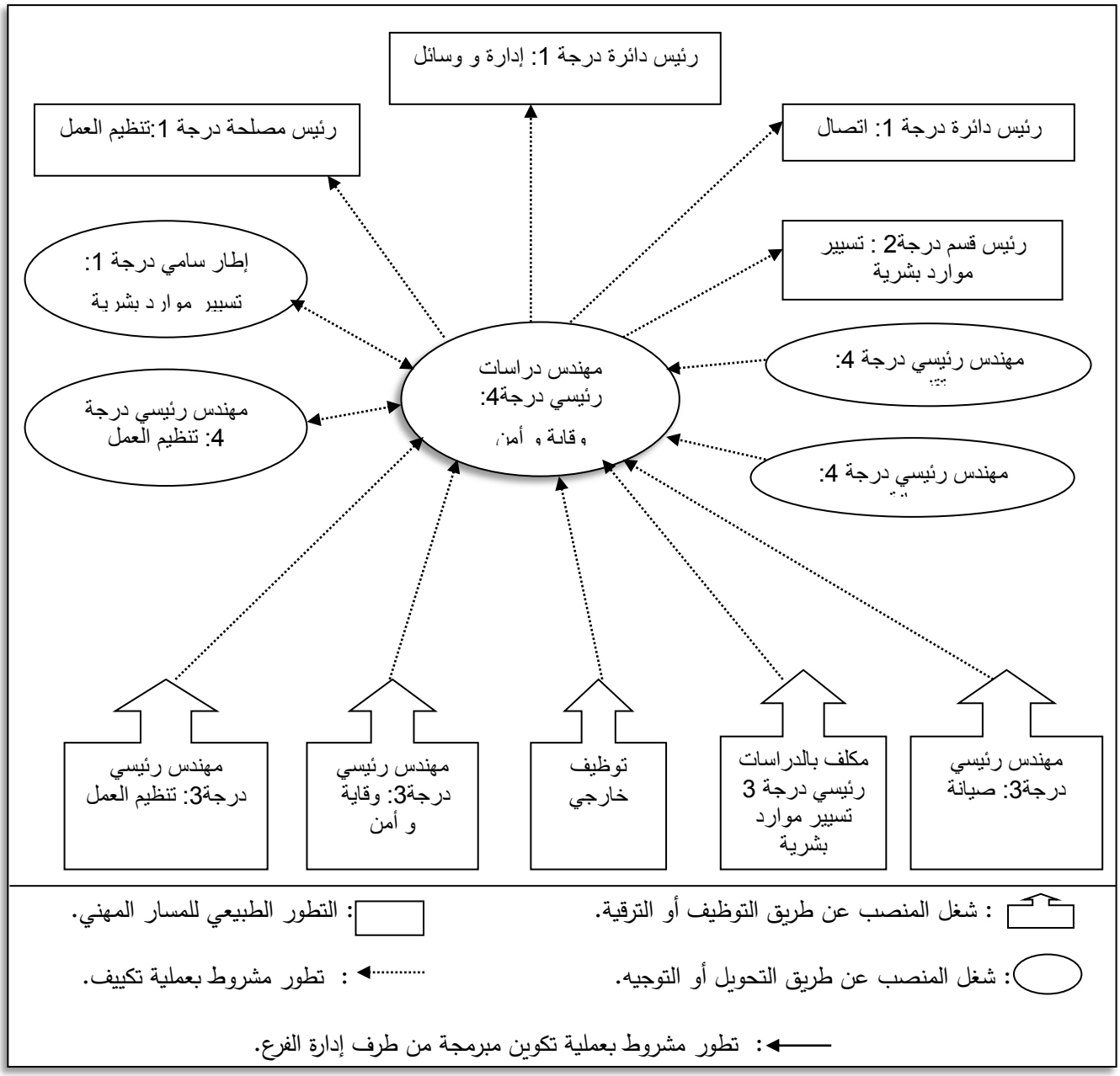
ج– شروط شغل منصب مهندس رئيسي درجة 4 – وقاية وأمن–

يشترط، لشغل هذا المنصب، الحصول على خبرة لا تقل عن خمسة (05) سنوات في منصب: مهندس وقاية وأمن درجة 3، مع التحلي بقدرة عالية على التحليل وروح التنظيم والمنهجية، واهتمام كبير بالعلاقات الانسانية المشجعة للعمل الجماعي.

د – حقل الحركات الوظيفية المرتبطة بمنصب مهندس رئيسي درجة 4 – وقاية وأمن–

نمثل هذه الحركات الوظيفية من خلال الشكل (III – 45) أدناه.

الشكل (III – 45): حقل الحركات الوظيفية المرتبطة بالمنصب: مهندس دراسات رئيسي درجة 4: وقاية و أمن



المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ مما سبق، التركيز على المتطلبات المرتبطة بالمستوى التعليمي، والخبرة المؤكدة والطويلة في ميدان معين، إلى جانب تعدد وتنويع المهام. كما تبرز أهمية ممارسة الوظائف الإدارية المتمثلة في : الخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. ونلاحظ أن علاقات مناصب فئة الإطارات السامية تتعدى العلاقات الداخلية (الاتصال الداخلي) لتشمل العلاقات مع الهيئات الخارجية (الاتصال الخارجي).

إضافة إلى ذلك نسجل انخفاضا في عدد المناصب المندرجة ضمن حقل الحركات الوظيفية كلما ارتقينا في هيكل المناصب، وهذا ما يتطابق مع ما أشرنا إليه في المطلب الأول من هذا المبحث. كما تتميز هذه الحركات بغياب

شرط التكوين، حيث أن الانتقال فيما بينها يقتصر على عملية التكيّف فقط، وذلك ما يعكس التقارب الكبير بين مناصب هذه الفئة.

2 – تحليل شغل متطلبات مناصب فئة المدراء (R)

نتناول متطلبات وشروط شغل مناصب هذه الفئة من خلال تحليل منصب **مساعد الرئيس المدير العام درجة1** المصنف في المستوى R1/02.

ا – تعريف موجز بمنصب مساعد الرئيس المدير العام درجة 1

يمارس مهامه ووظائفه تحت السلطة المباشرة للمدير العام، ويكلف بما يلي:

– مساعدة الرئيس المدير العام في ممارسة وظائفه وتسيير علاقاته؛

– تصميم وتنفيذ لوحة المفاتيح الخاصة بالمؤسسة؛

– تنفيذ أنظمة تقييم الكفاءات وتقييم الأداء؛

– بناء علاقات مباشرة مع الوسطاء الداخليين والخارجيين، الأكاديميين والصناعيين الجزائريين والدوليين؛

– تحتاج مثل هذه المناصب لكفاءات ومؤهلات تنظيمية والتحلي بالسرية والجاهزية؛

– تسيير رزنامة التنقلات وتنظيمها؛

– معالجة وتحرير المراسلات؛

– مناقشة وترتيب اتصالات الرئيس المدير العام، تصفية الوسطاء، تنظيم الاتصال مع الوزارة الوصية والشركاء والأكاديميين والصناعيين المحليين والأجانب؛

– تخطيط، متابعة الاجتماعات واللقاءات والمؤتمرات الداخلية؛

– إعداد ملفات وملخصات؛

– تنظيم وضمان برمجة اجتماعات الإدارة؛

– تحديث الموقع الإلكتروني وشبكة المعلومات الداخلية (Intranet) على مستوى الإدارة العامة.

ب – الظروف العامة المتعلقة بممارسة مهام منصب مساعد الرئيس المدير العام درجة1

تمارس مهام منصب مساعد الرئيس المدير العام درجة 1 في مكتب خلال ساعات عمل يومية منتظمة، مع إجراء تنقلات متكررة إلى جميع هياكل المؤسسة. كما يقتضي هذا المنصب التعاون مع جميع مصالح المؤسسة، وكذا إجراء اتصالات متكررة مع الهيئات الخارجية.

ج – شروط شغل منصب مساعد الرئيس المدير العام درجة1

يقتضي أن يكون شاغل منصب مساعد الرئيس المدير العام درجة 1 حاصلا على ديبلوم دراسات عليا وخمسة (05) سنوات خبرة على الأقل في ميدان الأمن عموما. يُعيّن شاغل المنصب من طرف الرئيس المدير العام، بناء على موافقة مساعديه وموافقة السلطة الوصية (الوزارة). ويتطلب ذلك ما يلي:

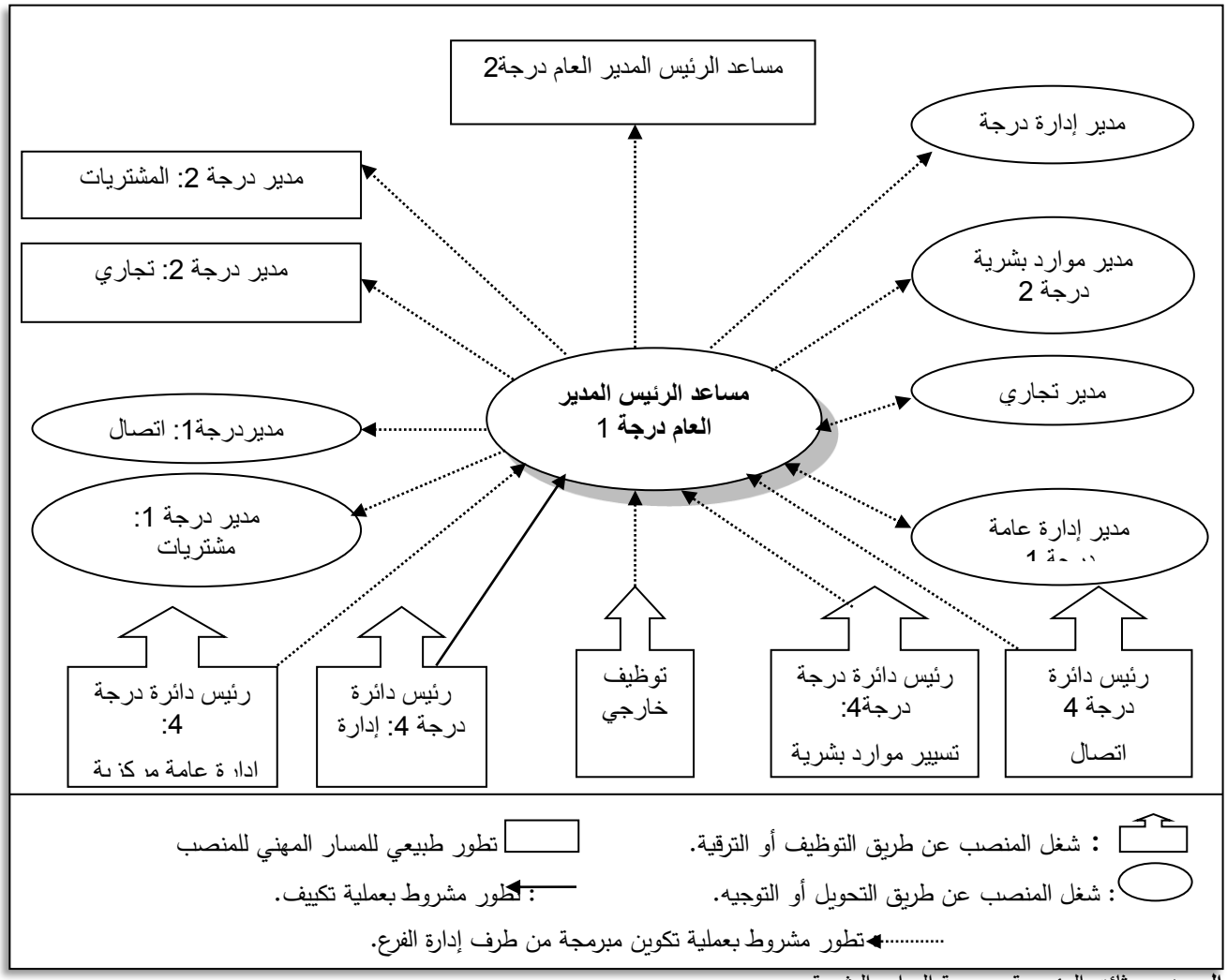
– معرفة جيدة بالتنظيم المعمول به في المؤسسة؛

- التمتع بروح التنظيم، الإحساس بالمسؤولية وحب المبادرة؛
- الجاهزية والسرية في العمل؛
- روح العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية والعمل ضمن فريق؛
- تحكم في البرمجيات المكتبية.

د – حقل الحركات الوظيفية المتعلقة بمنصب مساعد الرئيس المدير العام درجة1

نبرز هذه الحركات الوظيفية من خلال الشكل (III – 46) أدناه.

الشكل (III – 46): حقل الحركات الوظيفية المتعلقة بمنصب مساعد الرئيس المدير العام درجة1



المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال ما سبق بأنه كلما ارتقينا في هيكل المناصب تغيرت طبيعة متطلبات المناصب، وتبعا لذلك كفاءات ومهارات ومؤهلات من يشغلها. حيث أن متطلبات مناصب فئة عمال التنفيذ وأعوان التحكم تتمحور حول مقتضيات التخصص في العمل، بينما ترتكز متطلبات المناصب الأعلى منها في الهيكل، على التعدد والتنويع في المهام. كما أن الحركات الوظيفية المتعلقة بالمناصب الدنيا غالبا ما تتطلب الخضوع لعملية التكوين، على عكس المناصب العليا التي تقتصر الحركات فيما بينها على عملية التكييف فقط.

إضافة إلى ذلك يمكننا تصنيف طبيعة المهارات المطلوبة في مختلف المناصب على النحو التالي:

- **المهارات الفنية:** عمدنا تسطير هذه المهارت بخط متقطع (.....) في الأمثلة المذكورة أعلاه. وتتعلق بالتقنيات المعتمدة والمتبعة في أداء مهام معينة. وتزداد الحاجة إليها كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وهذا ما تم إبرازه من خلال وظيفة: **قيادة الآليات**، الذي يقتضي مهارات مرتبطة بالميكانيك والتحكم في عمليات الرفع والتستيف، وكذا الأمر بالنسبة لمنصب : **عامل مهني متخصص** (.O.S)، وهو المنصب الذي يضم مهنًا ووظائف عديدة تعتمد على المهارات الفنية مثل: التلحيم، المطالة، الخراطة، الميكانيك، الطبع، النسخ...الخ.
- **المهارات الانسانية:** قمنا بتسطيرها في الأمثلة الخمسة (05) التي تم تناولها، بخط متصل (ـــــــ). ونسجل أهمية هذا النوع من المهارات بالنسبة لجميع المناصب وفي جميع المستويات الإدارية. وتتعلق بالحذر، اليقظة، العمل الجماعي، روح التنظيم والترتيب، السرية، الجاهزية، الاهتمام والعناية...الخ.
- **المهارات الإدارية والتصميمية:** تم تسطيرها بسطرين (═══)، وتزداد الحاجة إليها كلما ارتقينا في الهرم الإداري، على عكس المهارات الفنية. وتتحور حول الوظائف الإدارية المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

وفي الأخير نشير إلى أنه، من خلال تناولنا لخمسة مناصب بعملية التحليل، يمكننا تسليط الضوء على متطلبات وخصائص مناصب أخرى عديدة مرتبطة بها في حدود حقل الحركات الوظيفية وعددها 82 منصب من مجموع 456 منصب.

المبحث الرابع: تشخيص وتيرة الانتقاء والتعيين على مستوى فرع السيارت الصناعية بالرويبة

بعد تحديد طبيعة وحجم الاحتياجات من اليد العاملة بفرع السيارات الصناعية بالرويبة، طبقا لما تناولناه في المباحث السابقة، وبعد صياغتها في شكل مخططات توظيف سنوية وفصلية، طبقا لوتيرة المثال الذي تناولناه، يتم إشعار **دائرة الدراسات والتأهيل**، من خلال مصلحة التوظيف الخارجي، قصد مباشرة إجراءات جلب هؤلاء العمال، تم القيام بعمليتي الانتقاء والتعيين. وهو الأمر الذي يتم وفق صيغ مختلفة وعلى مراحل عديدة تختلف مدتها وطبيعة المهام المندرجة ضمنها حسب طبيعة العقود المبرمة مع هؤلاء العمال الجدد. والمتمثلة أساسا في عقود ما قبل التشغيل وعقود لمدة محدودة، قبل اللجوء إلى عقود لمدة غير محدودة.

المطلب الأول: تحليل وتيرة الانتقاء والتعيين حسب صيغة عقود ما قبل التشغيل

تخضع وتيرة التوظيف ضمن عقود الإدماج المهني، المصطلح عليها بعقود ما قبل التشغيل، لعملية متابعة وتنسيق مع وكالات التشغيل المحلية (وكالة الرويبة بالنسبة لفرع السيارات الصناعية بالرويبة)، والولائية على مستوى مكتب التشغيل الولائي لولاية الجزائر، حيث توجه إليه إدارة الفرع إعلانا بحاجتها لتخصصات معينة وبأعداد معينة من اليد العاملة على فترات مختلفة، غالبا شهرية.

ونصنف العقود المعتمدة ضمن هذا الإطار في صنفين من العقود.

1 – عقود الإدماج المهني

تتعلق عقود الإدماج المهني (Contrats d'Insertion Professionnel –C.I.P.–)، بخريجي مراكز التكوين المهني، والذين يصنفون حسب هيكل المناصب بالمؤسسة قيد الدراسة، ضمن التقنيين والعمال المهنيين. ويستفيد العمال المندرجين ضمن هذه العقود من أجرة شهرية مقدارها: 8.000.00 دج، تدفع لهم من طرف مكاتب التشغيل. بينما تتكفل إدارة الفرع بمتابعتهم ومنحهم بعض المنح والعلاوات التي تختلف باختلاف المناصب التي يشغلونها، كمنحة القفة ومنحة فرق العمل. كما يستفيدون من عطلة سنوية مدتها شهر، ويخضعون إلى عملية تقييم شهرية وفق بطاقة تقييم عمال الإدماج المهني المرفقة بملفاتهم المقدمة من طرف مكتب التشغيل.

عند استلام وكالة التشغيل للإعلانات المذكورة، تقوم بتوجيه عدد من المرشحين مرفقين برسلة التوجيه (Lettre d'orientation) إلى إدارة الفرع، على أن لا يتعد عددهم ثلاثة (03) أضعاف العدد المطلوب بالإعلان، مما يقتضي تنظيم اختبارات مهنية من طرف مصلحة التجريب المهني ليتم بعدها إعلان النتائج واختيار الأوائل منهم.

ثم يخضع المرشحون المقبولون، بعد ذلك إلى فحص طبي من طرف مصلحة طب العمل على مستوى الفرع، كما يتم اللجوء إلى بعض المخابر الخارجية المتعاقد معها قصد إجراء التحاليل الطبية. ثم، في حالة قبولهم من طرف هذه المصلحة، يتم التأشير على رسالة التوجيه ليعاد توجيهها إلى وكالة التشغيل مرة أخرى وليتم بناء عليها، إعداد عقد العمل في أربعة (04) نسخ والتوقيع عليه من طرف الأطراف الثلاثة المعنية (العامل، إدارة الفرع ووكالة التشغيل)، على أن يتم ذلك بتاريخ الـ 25 من كل شهر لاعتبارات متعلقة بتنميط وبتسهيل عملية إعداد الأجور بالنسبة لهذه الشريحة من العمال من طرف مكاتب التشغيل. كما ترفق هذه العقود بالوثائق الإدارية التالية:

- 02 نسخة من شهادة الميلاد رقم 12؛
- 04 صورة شمسية؛
- 02 شهادة الحالة المدنية للعزاب؛
- 02 شهادة الحالة العائلية للمتزوجين؛
- 01 نسخة من الديبلوم؛
- 01 صك مشطوب؛
- 01 نسخة مصادق عليها من بطاقة التعريف الوطنية؛
- 01 شهادة إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية؛
- 01 شهادة عدم العمل؛
- 01 بطاقية الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM؛
- 01 بطاقة الإقامة.

نلاحظ مما سبق بأن عدد الوثائق الإدارية التي يتضمنها ملف التوظيف وفق هذ الصيغة يبلغ 15 وثيقة إدارية، يمكن الاستغناء عن بعضها كشهادة الميلاد ونسخة من بطاقة التعريف الوطنية. كما أن اشتراط الإقامة ضمن حدود ولاية الجزائر العاصمة إلى بلدية الثنية شرقا فقط، وذلك طبقا لتوجه الإدارة نحو العمل على تقليص نفقات العمال بما في ذلك نفقات النقل، إلا أن مثل هذا الشرط كفيل بأن يقصي الكثير من الكفاءات التي لا يفترض أن يكون لها حدودا جغرافية لاسيما في وقتنا الحالي.

يضاف إلى طائلة الوثائق المندرجة ضمن ملف التوظيف، وفق هذه الصيغة، بطاقة الحضور اليومي، والتي تسلم للعامل المتعاقد من طرف مكتب الشغيل الولائي، وعليه أن يقدمها إلى إدارة المؤسسة في 11 نسخة تمثل كل واحدة منها شهر من عملية المتابعة. كما يعاد توجيه هذه الأخيرة مرفقة ببطاقة التقييم الشهري لهذا المكتب بصفة دورية (شهرية) حتى يتسنى بناء عليها، إعداد أجور هؤلاء العمال من طرفه (مكتب التشغيل الولائي).

أما عند انتهاء مدة العقد (01 سنة)، فيتم إعداد وثيقة وصفية عامة (Fiche Signalétique) للمتعاقد، يتم من خلالها تحديد الحالات الثلاثة التالية:

- تجديد العقد لسنة أخرى؛
- التعاقد مع المعني وفق عقود المدة المحدودة (CDD)؛
- الاستغناء عن خدمات المعني، وهي الحالة النادرة والتي لم يتم اعتمادها إلا في حدود مرتين (02) خلال الثلاثة سنوات الاخيرة.

ونشير إلى أنه في حالة تجديد العقد لا يستدعي الأمر إعادة تقديم الملف حسبما ذكرنا سابقا، ويقتصر على إعادة إجراء الفحص الطبي. أما في حالة التحول نحو عقود المدة المحدودة فسوف نتناولها في المطلب الموالي.

2 – وتيرة الانتقاء والتعيين وفق عقود إدماج ذوي الشهادات

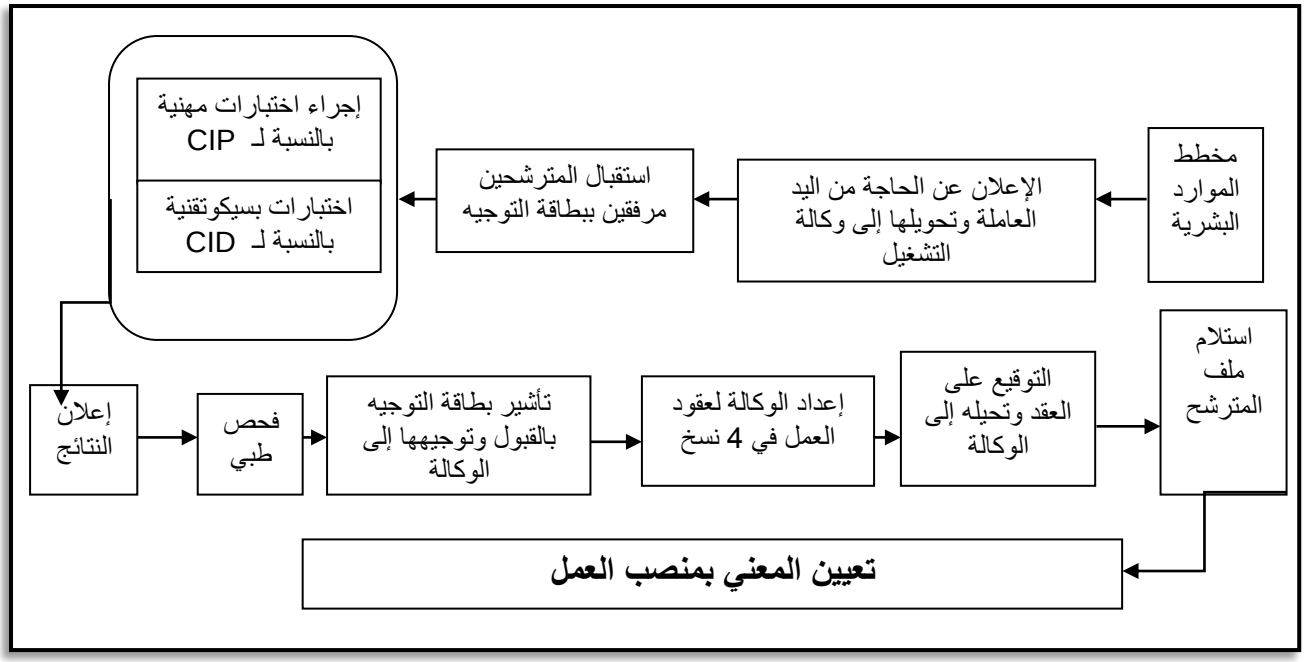
تتعلق عقود إدماج ذوي الشهادات (Contrats d'Insertion des Diplômés CID) بخريجي الجامعات والمعاهد والمدارس العليا من مهندسين وإطارات وتقنيين ساميين. وتخضع عملية جلب وانتقاء هذه الفئة من العمال لنفس الوتيرة المذكورة سابقا، كما أنهم يستفيدون من أجرة شهرية قدرها:

- 15.000.00 دج بالنسبة لحاملي شهادات الليسانس والمهندسين.
- 12.000.00 دج بالنسبة للتقنيين الساميين.

ويتم التكفل بدفع هذا الأجر من طرف مكتب التشغيل الولائي، وفق نفس الطريقة من حيث الإطار المعتمد في صياغة عقود العمل. و تتكفل إدارة الفرع بمنحهم بعض المنح والعلاوات المرتبطة بمنصب العمل الذي يشغلونه. ويتم إعداد نفس الوثيقة المتعلقة بوصف سيرة العامل المتعاقد عند نهاية كل سنة، والتي يحدد من خلالها الحالات الثلاثة المذكورة (تجديد العقد، إنهاء العقد، تحويل العقد إلى صيغة المدة المحدودة CDD).

وفي الأخير يمكننا تلخيص وتيرة الانتقاء والتعيين وفق صنفي العقود المذكورة حسب الشكل (III – 47) أدناه.

الشكل (III – 47): وتيرة الانتقاء والتعيين بفرع س.ص.ر. بالنسبة للعقود المندرجة ضمن وكالات التشغيل



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات السابقة.

المطلب الثاني: وتيرة الانتقاء والتعيين وفق عقود محدودة المدة

يُعد اللجوء إلى صيغة عقود العمل لمدة محدودة (**C**ontrats à **D**urée **D**éterminée – **CDD**) بشكل مباشر، أي دون الاعتماد على الصيغ التي تناولناها في المطلب السابق، أمرا نادرا على مستوى المؤسسة قيد الدراسة. وفي حالة اعتماد هذه الصيغة، فإن ذلك يتم بطريقة انفرادية حيث يتم معالجة كل حالة توظيف على حده دون إجراء الاختبارات المهنية أو البسيكو–تقنية.

أما عند اعتماد هذه الصيغة كتتمة للصيغ السابقة الذكر فهو الأمر الأكثر شيوعا، باعتبار أن ذلك يمثل إحدى الخيارات الثلاثة المتاحة عند انتهاء مدة عقد الإدماج المهني (CIP) أو عقد إدماج حاملي الشهادات (CID). حيث يتم وفق ذلك، إعداد عقد العمل لمدة محدودة (سنة واحدة قابلة للتجديد) في نسختين، يصطلح عليه عقد العمل المدعم (**C**ontrat de **T**ravail **A**idé –**CTA**-)، بالإضافة إلى ملف إداري يتكون من الوثائق التالية:

- 05 صور شمسية؛
- 04 نسخ من بطاقة الحالة المدنية أو العائلية؛
- 04 نسخ من شهادة الميلاد رقم 12؛
- 01 نسخة من الديبلوم؛
- 01 نسخة من بطاقة التعريف الوطنية؛
- 01 بطاقة الخدمة الوطنية؛

- 01 شهادة الإقامة؛
- 01 نسخة من بطاقة زمرة الدم؛
- 01 صك مشطوب؛
- 01 بطاقة ANEM؛
- 02 شهادة عدم العمل للزوج.

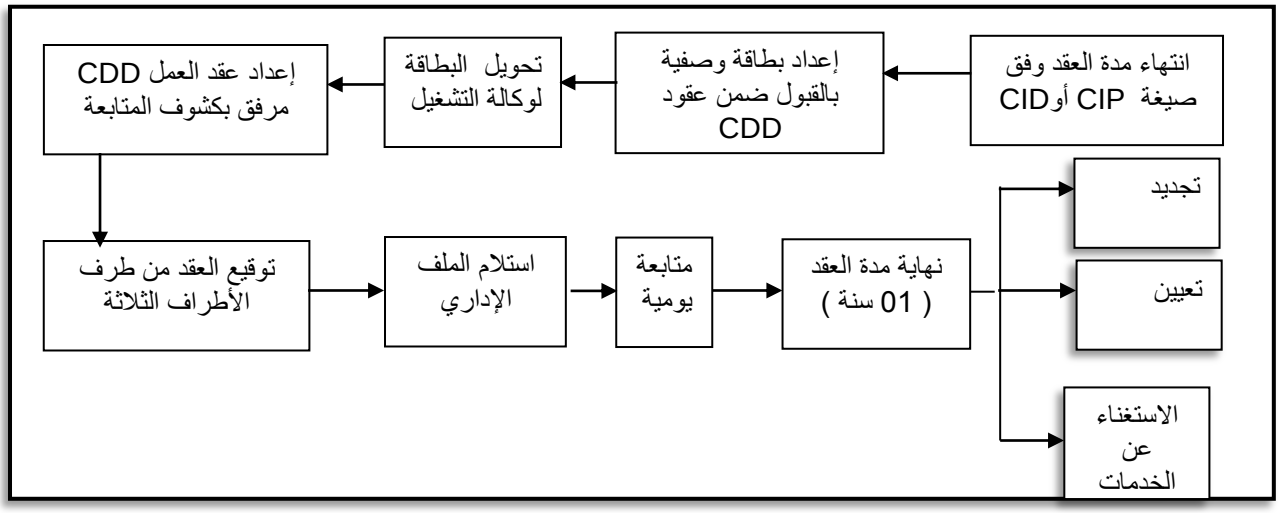
نلاحظ مما سبق أن مجموع الوثائق الإدارية المكونة للملف يبلغ 22 وثيقة يمكن الاستغناء عن بعضها، كما يمكن تقديم نفس الملاحظة بالنسبة لشهادة الإقامة. أما بالنسبة لخصائص التعاقد وفق هذه الصيغة، فتكمن في أن المتعاقد يصبح يتقاضى أجره من طرف المؤسسة الفرع مباشرة، حسب ترتيب المنصب الذي يشغله وما يرتبط به من منح وعلاوات، على أن يتم مواصلة التنسيق والمتابعة مع وكالات التشغيل لضمان تعويض إدارة الفرع بالمبالغ المكافئة لوضعيتهم المهنية مباشرة، أي يتم تحويل تلك المبالغ إلى حساب المؤسسة وفق الأجور المحددة سابقا:

- 8.000 دج شهريا بالنسبة لخريجي مراكز التكوين المهني والتمهين.
- 12.000 دج شهريا بالنسبة للتقنيين الساميين.
- 15.000 دج بالنسبة لحالي شهادة الليسانس والمهندسين.

كما تستفيد، تبعا لذلك، إدارة الفرع من تخفيض من الأعباء الضريبية، على اعتبار أنها ساهمت في امتصاص البطالة. ونشير إلى أن للمؤسسة الاحتفاظ بحق عدم تجديد العقد أو مواصلة اعتماد الصيغة لمدة ثلاثة سنوات، أي تجديد العقد لمرتين (02) فقط، يتم بعدها إدماج العامل في منصبه وفق صيغة عقود العمل لمدة غير محدودة (Contrat de Travail à Durée Non Déterminée – **CND**). إلا أن الإجراء المعتمد حاليا بالفرع يقضي بتعيين جميع العمال الذين لهم عقود لمدة سنتين بطريقة آلية.

كما نلخص وتيرة التعيين وفق هذه الصيغة من خلال الشكل (III – 48) أدناه.

الشكل (III – 48): وتيرة التعيين وفق صيغة عقود العمل لمدة محدودة (CDD)



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات السابقة.

الجدول (III- 40): تقدير عدد العمال المباشرين الضروريين لإنجاز برنامج إنتاج:3.859 شاحنة

	الورشة / القطاع / التعيين	4510	4520	4530	4540	4560	4570	4580	4590	المجمـــوع
A	الوقت الضروري لتحقيق البرنامج السنوي(دقيقة)	3.052.111	519.331	3.673.883	3.092.274	1.781.286	1.047.866	1.130.006	513.027	**14.809.783**
B	الوقت السنوي المتاح (60x8x232) (دقيقة)	111.360	111.360	111.360	111.360	111.360	111.360	111.360	111.360	**111.360**
C	الغيابات (8%)	8.908,8	8.908,8	8.908,8	8.908,8	8.908,8	8.908,8	8.908,8	8.908,8	**8.908,80**
D	مدة وقت العمل(الحضور) (C-B)	102.451,20	102.451,2	102.451,2	102.451,2	102.451,2	102.451,2	102.451,2	102.451,2	**102.451,20**
E	أشغال ثانوية أخرى	20% 20.490,24	18% 18.441,21	24% 24.588,28	24% 24.588,28	13% 13.318,65	20% 20.490,24	23% 23.563,77	13% 13.318,65	**158.789,32**
F	وقت العمل المباشر (E-D)	81.960,96	84.009.,99	77.862,92	77.862,92	89.132,55	81.960,96	78.887,43	89.132,55	
G	مردودية وقت العمل	80%	82%	76%	76%	87%	80%	76,61%	86,56%	
H	وقت العمل الفعلي لكل عامل	65.568,76	68.888,19	59.175,81	59.175,81	77.545,31	65.568,76	60.435,66	77.153,13	
I	عدد العمال المباشرين لتحقيق برنامج الإنتاج السنوي (H/ A) (مقربة لأعلى)	46,54 (47)	7,53 (8)	62.08 (63)	52,25 (53)	22.97 (23)	15,98 (16)	18,69 (19)	6,64 (7)	**236**
J	عدد العمال المتوفرين بالقطاعات قبل انطلاق البرنامج	39	8	60	34	35	14	16	7	**213**
K	الاحتياجات من اليد العاملة المباشرة (J-I)	**8**	**0**	**3**	**19**	**-12** (فائض)	**2**	**3**	**0**	**23**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات المؤسسة، المديرية التقنية، مديرية التسيير الصناعي ومديرية الموارد البشرية.

الفصل الحادي عشر:
تشخيص سياسة الأجـور بفــرع السيارات الصناعية بالرويبة

المبحث الأول: نظــام الأجــور بفرع السيارات الصنــاعيـــة بالرويبــة

المبحث الثاني: تحليل نظام الأجـور بفـرع السيارات الصناعية بالرويبة

المبحث الثالث: تحليل الكتلة الاجرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبـة

خضع نظام الأجور بفرع السيارات الصناعية بالرويبة إلى تعديلات عديدة، من حيث المستويات الأجرية المعبر عنها من خلال شبكة الأجور ومن حيث عدد المنح والعلاوات المكونة للأجر. وكثيرا ما يغلب على هذه التعديلات تأثير الجوانب السياسية والتشريعية.

المبحث الأول: نظام الأجور بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

تعتبر الأجور من محاور الاهتمام الرئيسية لكل من العمال، المؤسسة والسلطات العمومية. لذا يولي مجمع المؤسسة الوطنية السيارات الصناعية اهتماما واضحا بها.

المطلب الأول: الإطـــار العام لنظام الأجور بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

يرتكز نظام الأجور بفرع السيارات الصناعية بالرويبة على مجموعة من المحددات تتمثل في خائص العمال والمناصب التي يشغلونها، القدرات المالية والانتاجية للمؤسسة والأوضاع الاقتصادية العامة.

1- خصائص العامل في تحديد الأجور

تتمثل خصائص العامل في كل ما يتعلق بالمؤهلات العلمية والكفاءات والقدرات الذاتية والوضعية الاجتماعية للعامل.

2- دور خصائص منصب العمل في تحديد الأجور

تختلف مناصب العمل بالمؤسسة من حيث متطلباتها، ومن حيث المهام الموكلة لكلٍ منها. وكذا درجة الأضرار والمخاطر التي قد يتعرض لها من يشغلها، وحجم المسؤوليات والالتزامات الملقاة على عاتقه...الخ.

3- دور قدرات المؤسسة في تحديد الأجور

يقصد بقدرات المؤسسة القدرات المالية و الإنتاجية التي تمتلكها، وهيكل التكاليف الذي يوضح نسبة الكتلة الاجرية مقارنة بالحجم الإجمالي للتكاليف من جهة، و نسبة هذه الكتلة الاجرية مقارنة بحجم المبيعات الذي تحققه المؤسسة، والذي يرتبط بدوره بحجم الإنتاج المسطر والمحقق خلال فترة زمنية .

4- دور القدرات الإنتاجية للمؤسسة في تحديد الأجور

بلغت القدرة الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية حاليا خلال سنة 2013، ما يقارب 2.500 عربة سنويا، على اختلاف أحجامها وأشكالها. حيث يتحدد الأجر في جانب منه تبعا لإنتاجية العمال، أي مدى قدرتهم على تحقيق حجم الإنتاج المسطر سنويا أو شهريا، الأمر الذي يعبر عنه في جملة من المنح والعلاوات، أهمها منحة المردودية الجماعية **PRC**.

5- دور الأوضاع الاقتصادية العامة في تحديد الأجور

يعبر عن الاوضاع الاقتصادية العامة بمجموعة من المتغيرات المتعلقة بمعدلات التضخم ومستويات الاسعار والدخل الوطني ومعدلات الفائدة...الخ. ويتجلى تأثير هذه العوامل من خلال الاتفاقية العامة التي تبرم بين المؤسسة ونقابة العمال، لاسيما المواد والبنود المتعلقة بجانب الأجور، مثل شبكة الأجور، المنح والعلاوات. وهذا ما سنتطرق إليه لاحقا بشيء من التفصيل.

المطلب الثاني: تطور نظام الاجور بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

عرف نظام الاجور بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تعديلات عديدة، نصنفها ضمن خمسة (05) مراحل أساسية على النحو التالي:

1- نظام الأجور بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية خلا المرحلة 1961-1974

تمتد هذه المرحلة من جويلية 1962 إلى أكتوبر 1974، أين اعتمدت المؤسسة نظاما للأجور موروثا عن مؤسسة "**بارلـــي**" والذي كان يرتكز على تصنيف المناصب وفق ثلاثة (03) فئات:

ا - **الصنف** Catégorie: يعبر من خلاله على ترتيب العمال وفق سلم تصاعدي على النحو التالي:

- **فئة أعوان التنفيذ:** من الصنف 1 إلى الصنف 5؛
- **فئة أعوان التحكم:** من الصنف 6 إلى الصنف 9؛
- **فئة الإطارات:** من الصنف 10 إلى الصنف 14؛
- **فئة رؤساء الوحدات:** الأصناف U1، U2، U3.

ب - الصف: ويعبر عن المستويات المتفاوتة داخل الصنف الواحد والمحددة في أربعة (04) مستويات: D.C.B.A.

ج - الأقدمية: يعبر عن الأقدمية في تصنيف المناصب من خلال الدرجة " Echelon"، والتي تتضمن تنقيطا تصاعديا من 1 إلى 10، تمثل كل درجة منه سنتين (02) أقدمية عمل.

2- نظام الأجور بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية خلال المرحلة 1974-1975

تمتد هذه المرحلة لسنة واحدة من سنة 1974 إلى ديسمبر 1975، وتميزت برفع الأجور من طرف السلطات العمومية، مما اقتضى إجراء تعديلات محسوسة في تصنيف المناصب المذكور سابقا، ويبرز ذلك من خلال ما يلي:

- **فئة أعوان التنفيذ:** من الصنف 1 إلى الصنف 9؛
- **فئة أعوان التحكم:** من الصنف 10 إلى الصنف 13؛
- **فئة الإطارات:** من الصنف 14 إلى الصنف 18.

ونشير إلى أنه تمت مواصلة العمل بتصنيف كل فئة إلى 4 مستويات، وكذا اعتماد الاقدمية مرجعا لتحديد الدرجة أو السلم (Echelon)، كما سبق وأن ذكرنا في المرحلة السابقة. بالإضافة إلى ذلك تميزت هذه المرحلة بتوزيع أصناف العمال على قسمين، يحدد كل منها وفق أرقام استدلالية على النحو التالي:

- **الرقم الاستدلالي** " **Indice**": 100 من بداية العمل أوالتعين الى غاية الرقم الاستدلالي: 149 عند الإحالة على التقاعد كأقصى حد له.
- **الرقم الاستدلالي** "**Indice** ": 500 عند بداية العمل بالنسبة للفئة الثانية الى غاية الرقم 780عند الإحالة على التقاعد.

3- نظام الأجور بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية خلال المرحلة 1976-1980

تمتد هذه المرحلة من جانفي 1976 إلى سنة 1980، وقد شهدت اتخاذ مجموعة من التعديلات والاجراءات بهدف تحقيق تناسق وانسجام في الأجور على المستوى الوطني.

وتجسد ذلك من خلال زيادة متتالية في الأجور، مع تركيز هذه التعديلات على التميز بين الأجر القاعدي والمنح والعلاوات التي تعتبر ملحقة به. ونشير الى أنه تم بناء على ذلك، إدراج مجموعة من المنح بالنسبة لفئة الاطارات التي تشغل مناصب مسؤولية وكذا منحة المردودية. كما تميزت هذه المرحلة بظهور القانون الأساسي للعامل رقم 78-90 الصادر بتاريخ 05-08-1978، الهادف الى خلق توازن بين الفئات العمالية آنذاك وقطاعات النشاط.

4- نظام الأجور بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية خلال المرحلة 1980-1984

تمتد هذه المرحلة من سنة 1980 إلى سنة 1984 ، وتميزت باتخاذ إجراءات على مستوى نظام الأجور، بهدف تحقيق انسجام مع نصوص القانون رقم 78-12 المتعلق بتحديد الإطار العام للأمانة العامة للعمال " Statut Générale des Travailleurs – SGT- ". وتجسدت هذه الإجراءات في إعداد شبكة أجور وطنية، دخلت حيز التنفيذ سنة 1985، واشتملت على تعديلات عديدة مست الجوانب التالية:

ا- **بتاريخ 31-12-1979:** إجراء تعديلات على أجور بعض أصناف الفئات المهنية.

ب- **بتاريخ 15-08-1981:** صياغة الحد الأدنى للأجر العام بالنسبة للعمال الذين يشغلون مناصب عليا بالمؤسسات.

ج- **بتاريخ 16-08-1981:** صياغة الحد الأدنى للأجر العام بالنسبة للعمال المندرجين ضمن مناصب تقني سامي (TS) وإطار تطبيقي وتصميمي (CAC).

د- **بتاريخ 29-01-1983:** إجراء تعديلات على الحد الأدنى للأجر العام.

5- نظام الأجور بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية خلال المرحلة 1985-1990

تمتد هذه المرحلة من سنة 1985 الى سنة 1990، وتميزت بالدور الأساسي المتزايد الذي يؤديه القانون العامة للعمال (SGT). والذي كان يهدف إلى إرساء القواعد الأساسية للنظام الوطني للأجور. وقد تم في هذا الإطار إجراء ما يلي:

- إعداد شبكة أجور وطنية؛
- تحديد الأجر يعتبر من صلاحيات الحكومة؛
- ربط الأجور بالمخططات الوطنية للتنمية، أي تبعا للإنتاج والقيمة المضافة؛
- ربط الأجر بمنصب العمل وما يتطلبه من جهود إنتاجية. وقد انعكس ذلك على تصنيف المناصب على النحو التالي:
- تحديد 20 صنفا (Catégorie)؛
- توزيع أصناف أعوان التنفيذ على ثلاثة مجموعات، أي توزيع الأصناف من 1 إلى 9 على ثلاثة

مجموعات؛

- توزيع أصناف فئة أعوان التحكم على 4 مجموعات، كما هو محدد سابقا؛
- توزيع أصناف فئة الإطارات على 5 صفوف.

وقد نتج عن هذا التصنيف مجموع 78 وضعية مهنية، يقابل كل منها أجرا محددا وموحدا ضمن الشبكة الوطنية للأجور. كما تم تبعا لذلك، تحديد بنية الأجور من طرف الأمانة العامة للعمال وفق العناصر أو المكونات التالية:

- الأجر القاعدي؛
- المنح المرتبطة بالمردودية؛
- علاوة منصب العمل؛
- علاوة العمل الدائم (الساعات الإضافية...الخ)؛
- علاوة الخبرة المهنية IEP.

وخلاصة لما سبق، نسجل عدم قدرة نظام الأجور على تحقيق الأهداف المرجوة منه وبالمستوى المطلوب، على اعتبار أن ربط الأجور بالمخطط الوطني للتنمية يقتضي أن تتماشى مستويات الأجور مع تطور مستويات أسعار المنتجات والخدمات. وهذا ما لا نلمسه حتى في وقتنا الحاضر.

6- نظام الأجور بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية خلال مرحلة التسعينيات

مرحلة التسعينات، إن أهم ما ميّز هذه المرحلة هو ظهور قانون علاقات العمل رقم 90-11-بتاريخ 21 أفريل 1990، والمتضمن تحديد الإطار القانوني للعلاقات الفردية والجماعية في العمل بين الأُجراء والمستخدمين. وقد جاء هذا القانون في مجموع 158 مادة موزعة على أبواب وفصول عديدة تتطرق إلى جوانب حقوق وواجبات العمال، وشروط التوظيف وكيفياته، وصيغ العمل المختلفة، كالعمل الليلي التناوبي والساعات الإضافية، والعطل والراحة القانونية، والأحكام المتعلقة بالاتفاقية الجماعية ...الخ. وهي الأمور التي تصب في مجملها وتنعكس على حجم الأجور وإعدادها.

ونشير الى أنه، وبمقتضى الأمر 97-02 المؤرخ في 11 جانفي ،1997 والهادف إلى تحسين وحماية القدرة الشرائية للعمال، والذي تم بناء عليه إلغاء المادة 87 من القانون أعلاه، هذه الأخيرة تم إدراجها طبقا للمرسوم التشريعي 94-03 الصادر بتاريخ 11 أفريل 1994 والمتعلقة بالأجر القاعدي، والمحددة طبقا لهذه الأخيرة على النحو التالي:

يشمل الأجر الوطني المضمون، المذكور في المادة 87 أعلاه، "الأجر القاعدي والعلاوات والتعويضات مهما كانت طبيعتها، باستثناء التعويضات المدفوعة لتسديد المصاريف التي دفعها العامل"[1].

وبناء عليه، فقد تم إعادة تعريف الأجر الوطني المضمون على النحو التالي: "يتضمن الأجر القاعدي "-Salaire de Base -S.B " وكل التعويضات والمنح التي يستفيد منها العامل، كتعويض الخبرة المهنية والخطر

[1] المادة 87 من قانون رقم 90-11 الصادر بتاريخ 21-04-1990 المتعلق بعلاقات العمل.

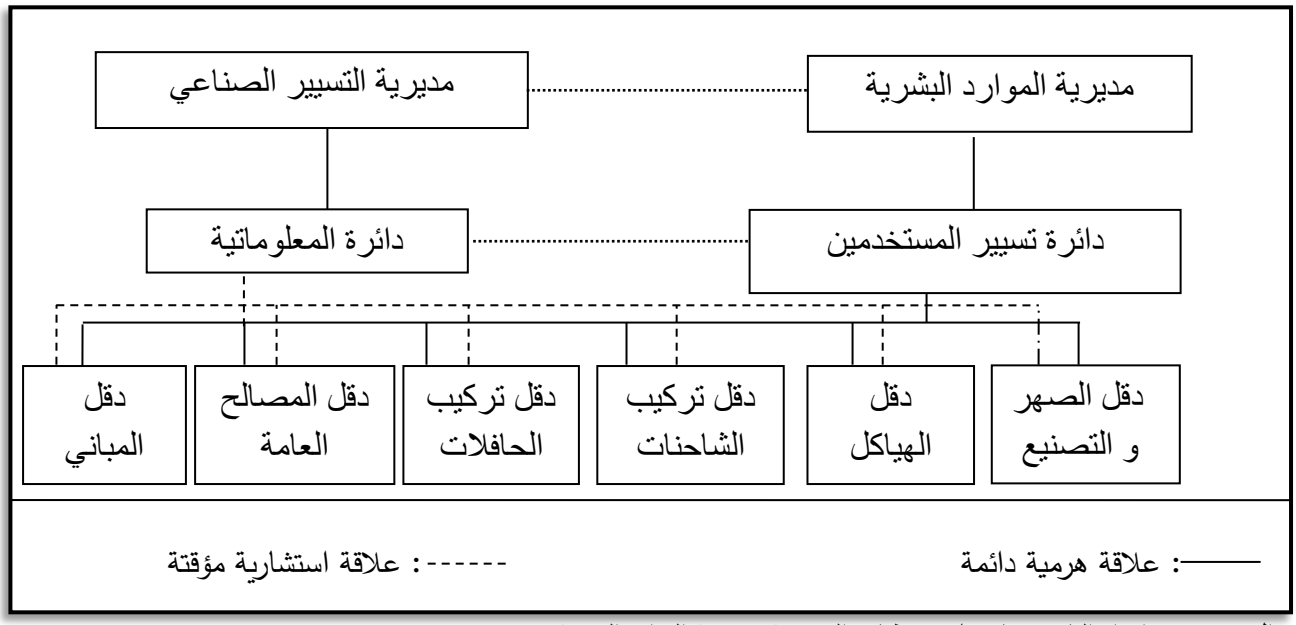
والإلزام والمردودية وتعويض المنطقة والمنصب...الخ. ما عدا المنح العائلية وتعويض النقل. ومنه فإن الأجر القاعدي المضمون (الأدنى) يشمل الأجر القاعدي (S.B) وبعض المنح والعلاوات وليس كلها.

إضافة إلى ذلك، قد تلت هذه المرحلة فترات تميزت بالاضطرابات سياسية، اجتماعية واقتصادية حادة. أي انطلاقا من سنة 1991، حسبما أشرنا إليه في فصول سابقة. مما انعكس سلبا على الهدف المتعلق بربط الأجور بالجهود الإنتاجية.

المطلب الثالث: تحليل وتيرة إعداد الأجور بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

يتم إعداد الأجور بالمؤسسة قيد الدراسة، من طرف الهياكل التابعة لها والموزعة على مختلف مديريات وأقسام ومراكز المؤسسة المحددة في الهيكل التنظيمي على النحو الموضح بالشكل (III – 49) أدناه.

الشكل (III –49): الهياكل الأساسية المتدخلة في إعداد الأجور على مستوى فرع س. ص.ر



المصدر: من اعداد الباحث بناء على معطيات المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

تنطلق عملية إعداد الأجور بشكل دوري (شهري) على مستوى كل دقل (**Antenne**) من الدقول الستة الموضحة في الشكل أعلاه، والتي يسهر على تسييرها مجموعة من العمال التابعين لإدارة الموارد البشرية، يتراوح عددهم من 3 الى 6 عمال بما في ذلك مسؤول النقل وتقنيين وتقنيين سامين، يتكفل كل منهم بمهام معينة، مثل المهام الاجتماعية، والمهام المرتبطة بتسجيل الغيابات، وضبط العطل المرضية، ومتابعة دخول وخروج العمال (التأخر والترخيص بالخروج والتنقلات الداخلية والخارجية)...الخ.

هذه العملية الأخيرة يتم تقيدها وفق بطاقة يومية على أن يتم تحويلها إلى مصلحة المستخدمين في شكل ورقي، ثم يتم إجراء التحويل الأسبوعي للحضور والغيابات لغرض إجراء عملية الرصد معلوماتيا (Saisie).

كما تقوم هذه المصلحة بالاتصال بدائرة المعلوماتية، شهريا والتي تسهر على إعداد ملف الأجور(Elément de Paie) بطريقة آلية، ومنح مسؤولي الدقل مفاتيح ولوج سرية (Codes d'accès)، تمكنهم من إجراء تعديلات

على الملف من خلال أجهزة الإعلام الآلي النهائية (Terminaux) المتواجدة بمكاتبهم، وذلك من أجل القييام بعملية الرصد طبقا لوثيقة الحضور المُعدة سلفا ورقيا.

ثم تأتي مرحلة المراجعة من طرف مسؤولي الدقل. والذي يمتلك كلٌ منهم مفاتيح سرية شهرية خاصة بهم، تمكنهم من الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالعمال الذين يشرفون عليهم. كما تتم هذه المراجعة مرة أخرى على مستوى مصلحة المستخدمين، قصد تأكيد إجراء المراجعة النهائية، ثم تحويل ملف الأجور مرة أخرى إلى دائرة المعلوماتية.

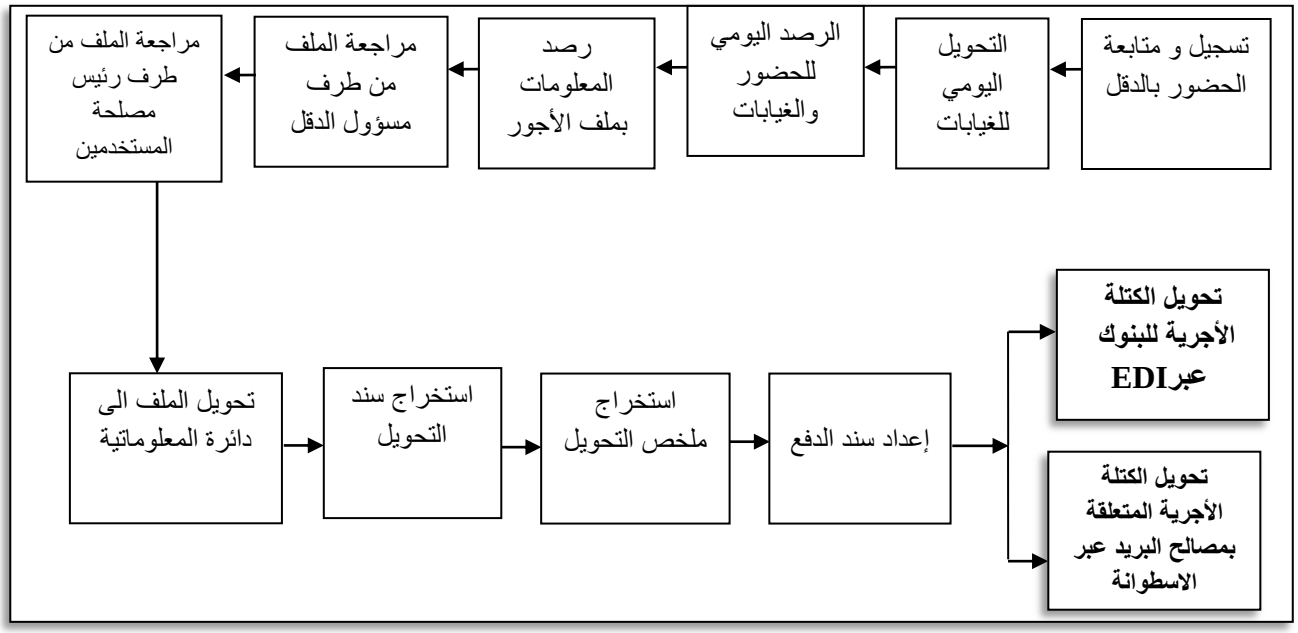
تقوم دائرة المعلوماتية بعد ذلك باحتساب **صافي الدفع** (Net à Payer) لكل عامل، واستخراج سند التحويل بالنسبة لكل مؤسسة مالية مصرفية على حده، أي حسب الحسابات البنكية أو الجارية على مستوى بريد الجزائر أو البنوك المعتمدة التي يمتلك فيه عمال المؤسسة حساباتهم البنكية. ثم إعداد ملخص الدفع (Etat Récapitulatif) وسند الدفع بطريقة آلية بين هذه الدائرة والبنوك، من خلال نظام التبادل المعلوماتي للمعطيات EDI ومن خلال اسطوانة مرنة (Disquette) تحول إلى مصالح البريد.

ونشير إلى أنه في حالة تواصل أو استمرار غياب أحد العمال لمدة معتبرة يتم اللجوء إلى إلغاء أجره، على اعتبار أن الأجر الشهري يتم وفق معطيات الشهر السابق وهكذا دواليك.

كما أن عملية إعداد الأجر الشهري تتم في مدة 15 إلى 18 يوم، وتستلزم إعداد العديد من الوثائق اليدوية والمعلوماتية يفوق عددها 15 وثيقة، بعضها فردي متعلق بكل عامل على حده (مثل بطاقة الحضور اليومي والشهري)، وبعضها جماعية مثل بعض المنح والعلاوات...الخ. ونشير أيضا إلى أن مصلحة المستخدمين تعتمد الطريقة اليدوية والمعلوماتية معاً في إعداد الأجور حتى تتجنب أي مشاكل أو خلل على المستوى المعلوماتي.

ونوضح مسار إعداد الأجور الشهرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة من خلال الشكل (III - 50) أدناه.

الشكل (III – 50) : مسار إعداد الأجور بفرع السيارات الصناعية بالرويبة



المصدر: من إعداد الباحث بناء وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن وتيرة الأجور بفرع السيارت الصناعية بالرويبة، تتم وفق 12 مرحلة أساسية، وتتدخل في إعدادها مجموعة من البنى الإدارية انطلاقا من الدقل ومصلحة المستخدمين، ومديرية الموارد البشرية ثم دائرة المعلوماتية. كما يقتضي ذلك إعداد ما يفوق 15 وثيقة رسمية على مدار 15 إلى 18 يوم الأولى من كل شهر.

المبحث الثاني: تحليل نظام الأجور على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة

يعتمد بناء نظام الأجور على مجموعة من العناصر المكونة للأجر، والتي تخضع بدورها إلى مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية، التشريعية والاجتماعية، تبرز أساسا من خلال الاتفاقية العامة أو الجماعية.

المطلب الأول: شبكة الأجور بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

خضعت شبكة الأجور بفرع السيارات الصناعية إلى تعديلات عديدة، جاء بعضها ضمن سياق وطني وقطاعي، تناولنا أهم محاورها في المبحث السابق. وسنقوم من خلال هذا المطلب بعرض أهم التعديلات التي شهدتها هذه الشبكة في مراحلها الأخيرة، المتمثلة في العشرية الأخيرة، انطلاقا من سنة 2003 مع التركيز على الشبكة الجاري العمل بها حاليا (نوفمبر 2013)، والإشارة إلى التعديلات المبرمجة خلال السنوات القادمة.

1- خصائص شبكة الأجور لسنة 2003 بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

تضم شبكة الأجور لسنة 2003 مجموع 28 فئة عمالية مرتبة ترتيبا تصاعديا من الصنف E1 الى الصنف R4 على النحو التالي:

ا- **فئة عمال التنفيـــــذ:** من E1 إلى E8؛

ب- **فئـــة أعوان التحكـــم:** من M1 إلى M5؛

ج- **فئة الإطـــــــــارات:** من K1 إلى K6؛

د- **فئة الإطارات السامية:** من S1 إلى S5؛

هـ- **فئة رؤساء الوحدات:** من R1 إلى R4.

كما تضم هذه الشبكة على مستوى الأفقي مجموع 25 درجة (Echelon)، وهذا ما يقابله سلم أجور يحتوي مجموع (28×25) = **700** مستوى من المستويات الأجرية المختلفة، تعبر عن الأجر القاعدي (**S.B.**)، انطلاقا من 9.582.00 دج بالسنبة للفئة E1 ،كأدنى أجر قاعدي، إلى مبلغ 35.144.00 دج بالنسبة للفئة R4، كأعلى أجر قاعدي في الشبكة.

2- خصائص شبكة الأجور لسنة 2010 بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

أهم ما ميز هذه الشبكة هو الزيادة في الأجر القاعدي، حيث أنتقل إلى 13.427.00 دج بالنسبة لأدنى فئة E1 أي بزيادة قدرها 40.12%. كما أنتقل إلى مبلغ 49.149.00 دج بالنسبة للفئة الأعلى R4 بنسبة زيادة قدرها 40.12% كذلك.

3- شبكة الأجور لسنة 2012 بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

عرفت هذه الشبكة تعديلات على مستوى الهيكل وعلى مستوى الأجر القاعدي على النحو التالي:

ا- تعديلات الأجور على مستوى هيكل شبكة الأجور

تبرز هذه التعديلات على مستوى تصنيف الفئات والدرجات المهنية.

- **التعديلات المتعلقة بالأصناف لمهنية (Catégories)**

تم تخفيض عدد الفئات المهنية من 28 فئة إلى 26 فئة، كما تركز هذا الانخفاض في فئتي رؤساء الوحدات والإطارات السامية. وذلك بإزالة الفئة R4 والفئة S4 على التوالي. بالإضافة إلى ذلك تم توزيع كل من الفئات الثلاثة (03) الأولى إلى مجموعتين على النحو التالي:

- **فئة عمال التنفيذ**
  - ✓ المجموعة الأولى: من E1 إلى E4.
  - ✓ المجموعة الثانية: من E5 إلى E8.
- **فئة عمال التحكم**
  - ✓ المجموعة الأولى: من M1 إلى M3.
  - ✓ المجموعة الثانية: من M4 إلى M6 .
- **فئة الإطارات**
  - ✓ المجموعة الأولى: من 1K إلى K3 .
  - ✓ المجموعة الثانية: من 4K إلى K6 .

- **التعديلات المتعلقة بالدرجات المهنية:** تم رفع عدد الدرجات المهنية (Echelon) منذ 25 درجة الى 32 درجة، يقابل كل درجة منها أقدمية في العمل لسنة (01) واحدة.

وبناء عليه فقد أصبح عدد الأوضاع أو المستويات الأجرية بسلم الأجور، على مستوى مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وجميع فروعه (26 ×32) = 832 وضعية أجرية (أجر قاعدي). ما يعادل مجموع 132 وضعية مستحدثة، مقارنة بالشبكة القديمة التي تتضمن 700 وضعية أجرية، كما سبق وأن أشرنا إليه أعلاه.

ب- تعديلات الأجور على مستوى مبلغ الأجر القاعدي

شهد الأجر القاعدي بدوره ارتفاعا مقارنة بالمراحل السابقة على النحو التالي:

- 16.180.00 دج بالنسبة للوضعية الدنيا E1، أي بزيادة قدرها 20.50% مقارنة بشبكة الأجور 2010

- 72.053.00 دج بالنسبة للوضعية الأعلى R4، أي بزيادة نسبتها 46.30%. وهذا ما يفسر بأن الفئات العمالية المستفيدة بشكل أكبر من الزيادة في الأجر القاعدي هي الفئات العمالية الراقية على عكس ما شهدته الزيادة المقررة في نسبة 2010 أين تم تسجيل التساوي (40.12%) بالنسبة لكل الفئات.

4- **عرض شبكة الاجور لسنة 2013 بفرع السيارات الصناعية بالرويبة** (أنظر الملحق رقم : 04).

دخلت هذه الشبكة حيز التنفيذ بتاريخ 01- 01- 2013، وهي الشبكة المعتمدة حاليا. ولم تشهد أي تعديلات على مستوى البنية أو الهيكل، أي من حيث الأوضاع الأجرية. وأقتصر التعديل على رفع مبلغ الأجر القاعدي على النحو التالي:

- 18.445.00 دج بالنسبة للوضعية الدنيا E1 أي بزيادة نسبتها 14% .
- 82.140.00 دج بالنسبة للوضعية القصوى R4 أي بزيادة نسبتها 14%.

وحتى نبرز أهم التعديلات التي مست الأجر القاعدي بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية خلال الفترة 2003 – 2013 أجرينا مقارنة بين الشبكتين لعينة من الأوضاع الأجرية المختلفة من خلال الجدول (III -43) أدناه.

الجدول (III – 43): مقارنة الأجر القاعدي لبعض المناصب بشبكة الأجور 2003 و2013 بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

المناصب	2003	2013	نسبة الزيادة
E1/1	9.582	18.445	%92.25
E1/32	13.345	29.264	%120
E8/1	11.596	23.519	%102
E8/32	16.225	37.314	%130
M1/1	14.211	24.887	%75.12
M5/32	18.840	46.742	%148
K1/1	16.602	30.830	%85.70
K6/32	22.695	57.355	%152.72
S1/1	19.711	37.519	%90.34
S3/32	27.243	63.150	%131.80
R1/1	24.254	43.794	%80.56
R3/32	35.144	82.140	%133.72

المصدر: من إعداد الباحث بناء وثائق المؤسسة، شبكتي الأجور 2003 و2013.

نلاحظ من خلال جدول المقارنة أعلاه، بأن نسبة الزيادة في الأجر القاعدي للسنتين المذكورتين ضئيلة بالنسبة للدرجات المهنية الدنيا المتعلقة بجميع الفئات المهنية: عمال التنفيذ، أعوان التحكم، الإطارات، الإطارات السامية

ومدراء الوحدات. حيث أن نسبة الزيادة لم تتعد 93% بالنسبة لكل الأوضاع الأجرية الدنيا (K1/1 M1/1, E1/1 , S1/1 , R1/1) على التوالي.

بينما تفوق هذه الزيادة نسبة 130% بالنسبة للوضعية الأجرية العليا الخاصة بكل فئة عمالية، أي E8/32 , M6/32 , K6/32, S3/32. وبذلك فإن نسبة ارتفاع الأجر القاعدي ترتفع بشكل تصاعدي عموديا. تبعا للفئات المهنية من جهة، وأفقيا تبعا لأقدمية العامل في نفس المنصب من جهة أخرى. كما أننا سنتناول هذه الشبكة بشيء من التحليل في المبحث الموالي.

وفي الأخير نشير إلى أن هذه الشبكة أُعتمدت تطبيقا للاتفاقية الجماعية المعدلة تحت رقم 101/253 بتاريخ 07 أوت 2013. والتي تقضي بإجراء زيادة في الأجر القاعدي لكافة عمال المؤسسة حسب الوتيرة التاليـــة:

- 14% انطلاقا من شهر جانفي 2013؛
- 07% انطلاقا من شهر جانفي 2014؛
- 03% انطلاقا من شهر جانفي 2015.

نلاحظ بأن إدارة المؤسسة، وبالتفاوض مع نقابة العمال تبنت إجراء زيادة في الأجور مقدارها 24%، بشكل تدريجي على ثلاثة (3) سنوات وفق نسب مختلفة. كما أن الزيادة الحالية المتعلقة بسنة 2013، ينتج عن اعتمادها مؤخرات الأجور (Rappels) لمجموع 8 أشهر تدفع على مرحلتين.

وهذا ما يمكن من صيانة اليد العاملة بالمؤسسة وخلق نوع من الاستقرار وتقليل حدة التوتر والنزاعات على المدى القصير والمتوسط.

المطلب الثاني: حساب الأجر القاعدي وفق شبكة الأجور لسنة 2013

يتم احتساب الأجر القاعدي (**Salaire de Base –S.B.–**) المتعلق بكل منصب من مناصب العمل بالمؤسسة قيد الدراسة، انطلاقا من شبكة الأجور المعتمدة حاليا (2013) (**أنظر الملحق رقم 04**). والتي نسجل بخصوصها الملاحظات التالية:

1- المستويات الاجرية بشبكة أجور فرع للسيارات الصناعية بالرويبة

تبرز شبكة أجور المؤسسة قيد الدراسة مجموع 832 مستوى من المستويات الأجرية المختلفة. تتوزع عموديا حسب الفئات العمالية على النحو التالي:

ا- المستويات الأجرية بالنسبة لفئة العمال التنفيذيين (E)

تضم هذه الفئة مجموع 256 مستوى أجري، انطلاقا من أجر شهري قاعدي قيمته: **18.445.00 دج**، أي أكبر من الأجر القاعدي الوطني المضمون (SMNG). بالنسبة للمستوى E1/1 كأدنى مستوى، ليتصاعد بشكل مطرد إلى مبلغ 29.405.00 دج. ونصنف هذا الارتفاع في مبلغ المستوى الأجري على محورين: المحور العمودي أي من خلال الانتقال E1 إلى E8. وعلى المحور الأفقي أي من خلال الانتقال من 01 في حالة سنة واحدة أقدمية إلى مجموع 32 درجة بالنسبة لكل فئة أجرية.

- **الزيادة الأجرية وفق المستويات المهنية**

يمكن للعامل أن يرتقي في سلم الأجور بشكل عمودي، أي من خلال الانتقال من E1 إلى E8 تدريجيا، على أن يتم ذلك وفق شروط متعلقة بضرورة المشاركة في دورات تكوينية وبملاحظات مسؤوليه المباشرين. ونلاحظ أن نسبة الزيادة في الأجر القاعدي للعامل عند ترقيته بشكل عمودي تفوق دائما من نسبة الزيادة في الأجر القاعدي الناتجة عن ترقية العامل بشكل أفقي.

مثال ذلك:

ترقية العامل من E1/1 إلى E1/2 بشكل أفقي ينتج عنها زيادة في الأجر القاعدي قدرها 277.00 دج. بينما ترقية العامل بشكل عمودي، أي من E1/1 الى E2/1 فيقابلها زيادة في الأجر القاعدي تقدر بـ 553.00 دج. حيث نلاحظ بأن الزيادة العمودية هي ضعف الزيادة الافقية.

- **الزيادة الأجرية وفق الدرجات المهنية**

يمكن للعامل الاستفادة من زيادة في أجره القاعدي تبعا لعدد سنوات خدمته بالمؤسسة (الاقدمية)، إلا أن ذلك يبقى مرهون بملاحظات مسؤوليه المباشرين خاصة. وتمتد هذه الزيادة على محور أفقي عدد وحداته 32 درجة مهنية، تعادل عدد سنوات الأقدمية بالمؤسسة. إلا أن نسبة هذه الزيادة أقل مما هي عليه مقارنة بالزيادة العمودية كما سبق وأن ذكرناه.

مثال على ذلك:

- متوسط الزيادة الأفقية في الأجر القاعدي بالنسبة للفئة E1= 349.31 دج.
- متوسط الزيادة العمودية في الأجر القاعدي بالنسبة للفئة E1 إلى E3= 570.00 دج.

ب- المستويات الأجرية بالنسبة لفئة أعوان التحكم(M)

تضم هذه الفئة مجموع 192 مستوى من مستويات الأجر القاعدي، تنطلق من مبلغ شهري مقادره 24.887.00 دج بالنسبة للمستوى M1/1، وترتفع بشكل تدريجي أفقيا وعموديا، لتصل إلى مبلغ 46.742.00 دج بالنسبة للمستوى الأعلى M6/32. كما نسجل نفس الملاحظة بالنسبة لفئة عمال التنفيذ، حيث أن الزيادة الناتجة عن الترقية العمودية للعامل تفوق دائما الزيادة الناتجة عن ترقيته بشكل أفقي.

مثال ذلك:

- متوسط الزيادة الناتجة عن الترقية الأفقية بالنسبة للمستويات M1/1 إلى M1/32=473.79 دج.
- بينما متوسط الزيادة الناتجة عن الترقية العمودية، أي من M1 الى M3 =845.00 دج .

ج- المستويات الاجرية بالنسبة لفئة الإطارات (K)

تشتمل هذه الفئة على مجموع 192 مستوى من المستويات الأجرية، انطلاقا من أجر قاعدي شهري قيمته 30.830.00 دج بالنسبة للمستوى K1/1 إلى مبلغ 57.355.00 دج، بالنسبة للمستوى K6/32. كما يبرز هيكل هذه الزيادة في الأجر القاعدي حسب المثال التالي:

متوسط الزيادة الناتجة عن الترقية الأفقية بالنسبة للمستويات K1/1 الى K1/32 =583.31 دج، أما متوسط هذه الزيادة عندما تكون ناتجة عن الترقية العمومية بالنسبة للمجموعة K1 الى K3 =939.00 دج.

د- المستويات الأجرية بالنسبة للإطارات السامية (S)

تضم هذه الفئة مجموع 96 مستوى من المستويات الأجرية تنطلق من قيمة 37.519.00 دج بالنسبة للمستوى S1/1 إلى مبلغ 63.150.00 دج بالنسبة للمستوى S3/32. ويقدر متوسط الزيادة على سبيل المثال، بالنسبة للمحور الأفقي لـ: S1/1 إلى S1/32 بمبلغ 684.67 دج. بينما يبلغ متوسط الزيادة بالنسبة للمستويات S1/1 الى S3/1 على سبيل المثال بمبلغ 1.145.00 دج .

هـ- المستويات الأجرية بالنسبة لفئة مسؤولي الوحدات (R)

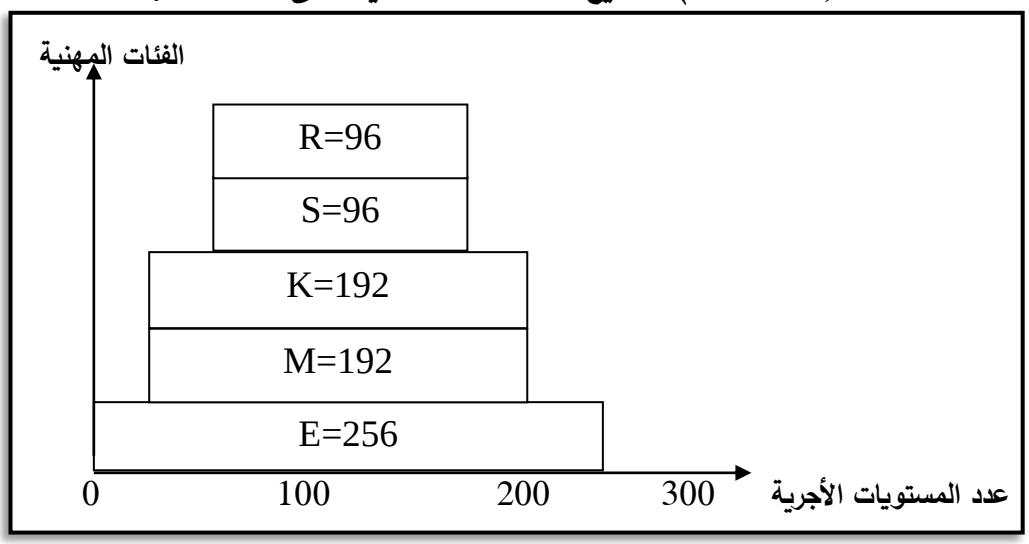
تشتمل على مجموع 96 مستوى من المستويات الأجرية، وتنطلق من أجر قاعدي 43.794.00 دج بالنسبة للمستوى R1/1، لتبلغ أجر قاعدي قيمته 82.140.00 دج بالنسبة R3/32 ويقدر متوسط الزيادة العمودية والأفقية على سبيل المثال فيما يلي:

- متوسط الزيادة الأجرية الناتجة عن الترقية الأفقية بالنسبة الدرجات R2/1 الى R2/32 = 904.06 دج.
- أما متوسط الزيادة الناتجة عن الترقية العمودية بالنسبة للفئة R1/1 الى R3/1 تساوي 3.990.00 دج.

نلاحظ مما سبق بأن نسبة الزيادة الناجمة عن الترقية العمودية، على سلم الأجور، تفوق دائما الزيادة الناجمة عن الترقية الأفقية. بل تساوي أضعافها في بعض الحالات، كلما ارتقينا في سلم الأجور. وهذا ما يزيد من أهمية التكوين والإقبال عليه من طرف عمال الفرع، على اعتبار أن الترقية العمودية ترتكز أساسا على شرط التكوين، بينما ترتكز الترقية الأفقية (الدرجات) على سنوات الأقدمية خاصة.

كما نبرز توزيع المستويات الأجرية المختلفة على الفئات المهنية حسب الشكل (III – 51) أدناه.

الشكل (III – 51): توزيع المستويات الأجرية على الفئات المهنية



المصدر: من اعداد الباحث بناء على معطيات المؤسسة، شبكة الأجور 2013.

يمثل الأجر القاعدي قسطا معتبرا من الأجر الصافي الذي يتقاضاه العامل. كما أنه يعتبر مرجعا لحساب معظم المنح والعلاوات والتعويضات وكذا الاقتطاعات. التي نبرزها من خلال العناصر اللاحقة.

المطلب الثالث: المنح والعلاوات المرتبطة بظروف العمل وبالخبرة في المنصب

يصنف نظام الأجور المعتمد من طرف المؤسسة قيد الدراسة، مجموع عشرة (10) أشكال من المنح والعلاوات التي تتحدد وفق الظروف المحيطة بمناصب العمل. ونبرز أهمها من خلال ما يلي:

1- تعويض فرق العمل (العمل التناوبي)

أ- تعريف تعويض فرق العمل

تمنح هذه العلاوات كتعويض للعاملين بشكل متناوب ضمن فرق عمل مطالبة بضمان سيرورة العمل بصفة مستمرة أوشبه مستمرة أو متقطعة. أي حسب الأنظمة المختلفة لتهيئة وقت العمل بالمؤسسة وفق ما يلي:

- **نظام 3×8 و2×12 مستمر**: أي ضمان العمل 24 سا / 24 ساعة، 7 أيام / 7 أيام، بما في ذلك أيام العطل الاسبوعية والأعياد الوطنية والدينية، مع تباين وتغير أيام عطل العاملين ضمن هذا النظام الموزعين على 3 فرق أو فريقين على التوالي.
- **نظام 3×8 متقطع**: توزيع العمال على 3 فرق، يقوم كل فريق بضمان 8 ساعات عمل مختلفة التوقيت، أي 24 ساعة / 24ساعة. لكن مع توقف العمل كليا خلال نهاية الأسبوع.
- **نظام 2×8 غير مستمر**: أي توزيع العمال ضمن فريقين، يضمن كل منهما دوام العمل لمدة 8 ساعات، أي مجموع 16 ساعة/ 24 ساعة فقط ،مع توقف العمل خلال عطلة نهاية الاسبوع.

أما عن مجموع العمال الخاضعين لأنظمة العمل المذكورة على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة، فيبلغ عددهم 726 عامل خلال سنة 2013. ويتعلق الأمر بعمال الحماية المدنية، أعوان الحراسة والأمن، العمال المكلفون بالكهرباء والصيانة...الخ.

ومن ثم، فإن سن هذه العلاوة يمثل تعويضا لهؤلاء العمال، لقاء عبء الخضوع والإلزام الناتج عن تناوب فرق العمل، والصعوبات والعراقيل والمساوئ المرتبطة بالتغير المستمر في توقيت العمل. كما يعتبر تعويضا عن العمل الليلي وأيام العطل بمختلف اشكالها.

ب- كيفية حساب تعويض فرق العمل

يحسب هذا التعويض وفق الصيغ التالية:

- نظام 3×8 و2×12 : 25 % من الأجر القاعدي.
- نظام 2×8 غير مستمر: 20% من الأجر القاعدي.

كما نشير الى أن مبلغ هذا التعويض يخضع للضريبة ولاقتطاعات التأمين الاجتماعي.

2- **علاوة الضرر**

أ-تعريف علاوة الضرر

تمنح هذه العلاوة للعمال الذين يشغلون مناصب تتضمن أداء مهام شاقة ومضنية ضمن ظروف عمل تعرض صاحبها الى الأوساخ والقذارة والتلوث، والتعامل مع مواد قد تسبب أمراضا وجروح عضوية. ويرجع تحديد المناصب المعنية بهذه الأضرار إلى لجنة الوقاية والأمن، حيث يبلغ عدد العمال المعنيين بها مجموع 2.170 عامل (81.27%من حجم التشكيلة) خلال سنة 2013.

ب-كيفية حساب علاوة الضرر

يختلف مبلغ تعويض الضرر باختلاف مستوى الأضرار، والذي يختلف بدوره باختلاف المناصب. كما يتحدد مبلغه بالنسبة لعمال الدعم، مثل رؤساء الفرق، مسؤولي الورشات والنظراء. بنسبة 60% من متوسط مبلغ تعويض جميع عمال القطاع أو الورشة بالنسبة لمسؤولي الفرق والنظراء المباشرين.

ويحدد بـ 40% من ذلك المبلغ بالنسبة للنظراء ورؤساء الورشات ورؤساء القطاعات غير المباشرين. ونوضح ذلك من خلال المثال التالي:

- **مستويات الأضرار**

- أضرار جد عالية: 14% ←——— 20%
- أضرار عاليـــــة:10% ←——— 16%
- أضرار متوسطة: 6% ←——— 12%
- أضرار ضعيفة: 4 % ←——— 8%

- **توزيع العمال حسب درجة الضرر**: نفترض أن إحدى الورشات تتكون من مستويات الأضرار ومجموع العمال على النحو التالي:

الجدول (III – 44) : مثال توضيحي لحساب تعويض الضرر بإحدى الورشات

التصنيف	المنصب	الأجر القاعدي	نسبة الضرر	مبلغ التعويض	عدد العمال	المجموع
E4/2	عامل متخصص 2	20.458	20%	4.091.60	20	81.832.00
E2/4	عامل متخصص 2	19.867	8%	1.589.36	10	15.893.60
الإجمالـــــــــــــي					**30**	**97.725.60**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

- متوسط مبلغ التعويض المرجح = $\frac{725.6}{30}$ = 3.257.52 دج

ومنه فإن مبلغ تعويض الضرر بالنسبة لرؤساء الفرق المباشرين= 3.257.52 ×60% = **1.154.51 دج.**

أما مبلغ تعويض الضرر بالنسبة لرؤساء الورشات (غير المباشرين) = 3.257.52 ×40%

= **1.303.00 دج**

كما نشير الى أن هذه العلاوة خاضعـــة للضريبة والاقتطاعات الاجتماعية.

3- تعويض تكميلي عن المشقة

يمثل علاوة إضافية بالنسبة للعمال الذين يتعرضون الى أذى وأضرار مرتفعة، ويبذلون مجهودات بدنية شاقة ومرهقة، خاصة على مستوى بعض مراكز العمل كالحدادة ووحدة العوازل والطلاء، والبالغ عددهم 513 عامل خلال سنة 2013. ويحدد مبلغ هذه العلاوة حسب الجدول (III - 45) أدناه، مع خضوعه للضرائب والاقتطاعات.

الجدول (III - 45): مبلغ علاوة التكميلية عن المشقة

الفئات القطاعات والورشات	عمال التنفيذ	التحكم	الاطارات
الحدادة والسباكـــــة	800 دج	600 دج	400 دج
طلاء- معالجة حرارية -مقاطع المكابح	600 دج	400 دج	200 دج
أدوات الحـدادة- تنظيـف صـناعي- شـحن البطاريات- مراكز بخارية- اشعاعات	400 دج	300 دج	200 دج

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

4- ترجيح أجرة ساعات العمل الاضافية

يتم ترجيح أجرة ساعات العمل الإضافية بالنسبة لفئة عمال التنفيذ وفئة أعوان التحكم فقط. على اعتبار أن ما يقابلها بالنسبة لفئة الاطارات فما فوق، متضمنا في علاوة مصاريف المنصب.

ويخضع هذا الترجيح بفرع السيارات الصناعية بالرويبة إلى ثلاثة نسب: 150% ، 175% و200% من أجرة ساعة العمل العادية وخضوعها إلى الضريبة والاقتطاعات، كما يتم احتسابها أسبوعيا على النحو التالي:

أ-ساعات عمل خلال أيام العمل

يتم ترجيح الأربعة (4) ساعات عمل الإضافية الأولى، لكل يوم على حده، بنسبة 150 %، ثم تخضع كل ساعة عمل فوق ذلك الى ترجيح 175%.

ب- ساعات عمل إضافية خلال يوم الجمعة

ترجح الأربعة (4) ساعات الأولى بالنسبة لكل يوم بـ 150% ، ثم تخضع كل ساعة عمل فوق ذلك إلى ترجيح 175% مع الاستفادة من منحة القفة ليوم واحد وراحة ليوم واحد.

ج- ساعات عمل إضافية أيام الأعياد

تخضع جميع ساعات العمل الإضافية إلى ترجيح 200 %، إضافة إلى ذلك يستفيد العامل من تعويض القفة واسترجاع ساعات العمل (يوم راحة).

5- علاوة الإلــزام

تمنح هذه العلاوة للعمال الذين يكونون تحت الخدمة، حتى وإن كانوا في بيوتهم خارج أوقات العمل العادية. فهم مطالبون تبعا لذلك، بالاستجابة والالتحاق بمناصبهم خلال فترة الإلزام التي يلتزمون خلالها بذلك. أما قطاعات ومراكز العمل المعنية بهذا الإلزام على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة فهي:

- الصيانة (الحدادة والسباكة)؛
- الطاقة والسوائل؛
- المعالجة الحرارية؛
- العمال العاملين وفق نظام 3×8.

كما يتم تحديد هذه العلاوة بمبلغ 700.00 دج عن كل يوم إلزام خاضعة للضريبة والاقتطاعات الاجتماعية. بالإضافة إلى اعتبار تدخلاتهم، اذا تم اللجوء إليهم فعلا، ساعات اضافية تعالج بنفس الطريقة التي وضحناها في العنصر السابق.

6- علاوة إجــراء التدقيق

تمنح هذه العلاوة للعاملين في وظائف التدقيق كتعويض جزافي خاضع للضريبة والاقتطاعات الاجتماعية. ويتراوح مبلغ التعويض من 0 إلى 1.500 دج، جراء الصعوبات والعراقيل التي يواجهونها أثناء أداء مهامهم، كالتنقلات وتجاوز ساعات العمل العادية والبعد عن الوسط الأسري.

7- علاوة العطلة السنوية

تمنح هذه العلاوة لكل عامل اشتغل بالمؤسسة لمدة لا تقل عن 8 أيام حضور خلال الفترة المرجعية المعتمدة (01 جويلية إلى 30 جوان من كل سنة). وتقدر هذه العلاوة بـ 12/1 من إجمالي الأجور المرجعية التي تحصل عليها خلال تلك الفترة. مع خضوعها الى الضريبة واقتطاعات التأمين الاجتماعي.

8- علاوة الخبرة المهنية

أ-تعريف علاوة الخبرة المهنية

تمنح هذه العلاوة لجميع عمال المؤسسة المصنفين ضمن عقود العمل لمدة غير محدودة أو لمدة محدودة، وكذا العمال المتعاقدين وفق صيغة عقود ما قبل التشغيل (الادماج المهني) في حالة تجديدها أو تمديدها. وتمثل مقابلا ماديا لولائهم ووفائهم للمؤسسة، كما تمثل تعويضا عن الخبرة التي اكتسبوها في أداء مهامهم، ومن ثم في تحسين إنتاج المؤسسة ورفعه.

ويبلغ عدد العمال المستفيدين من هذه العلاوة بفرع السيارات الصناعية بالرويبة خلال سنة 2013 مجموع 2.548 عامل.

ب- **طريقة حساب معدل علاوة الخبرة المهنية**

يخضع حساب علاوة الخبرة المهنية إلى نسب متزايدة بتزايد عدد سنوات الأقدمية، على أن لا تتعدى 71% من الأجر القاعدي كأعلى نسبة لها. وهي النسبة الموافقة لـ 25.8% سنة أقدمية. اضافة الى احتساب 0.5% من الأجر القاعدي عن كل سنة عمل خارج المؤسسة. حسبما هو موضح في الجدول(III – 46) أدناه.

الجدول (III - 46): معدل العلاوة الخبرة المهنية لسنة 2013

معدل الخبرة حسب الاقدمية	1.25					1.75					2.25					2.75				
سنوات الأقدمية	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
معدل العلاوة	1.25	2.5	3.75	5	6.25	10.5	12.25	14	15.75	17.5	24.75	27	29.25	31.5	33.75	44	46.75	49.5	52.25	55

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

كما نشير الى أن مبلغ هذه العلاوة يخضع إلى الضريبة وإلى اقتطاعات الضمان الاجتماعي.

المطلب الرابع: المنح والعلاوات المتعلقة بتعويض المصاريف

1- منحة القفة

تقدر هذه المنحة بـ 150.00 دج / يوميا لكل العمال الدائمين والمتعاقدين لمدة محدودة وعقود ما قبل التشغيل. وتقدر بـ 80.00 دج، بالنسبة للمتربصين المهنيين. كما أن مبلغ هذه المنحة خاضع للضريبة وغير خاضع الاقتطاعات الضمان الاجتماعي.

2- علاوة النقل

تمنح للعمال الذين لا يستفيدون من مزايا نقل العمال المقدمة من طرف المؤسسة ولا يستفيدون من تعويض عن استعمال سيارتهم الخاصة. والمقدر عددهم بفرع السيارات الصناعية بالرويبة مجموع 451 عامل خلال سنة 2013 .

وتحسب علاوة النقل على أساس البعد المقدر من مكان الإقامة ونقطة الركوب، كمبلغ جزافي شهري خاضع إلى الضريبة وغير خاضع للاقتطاعات الاجتماعية. حسبما هو موضح في الجدول (III - 47) أدناه.

الجدول (III – 47): حساب علاوة النقل في سنة 2013

المسافة بالكلم	مبلغ العلاوة الشهري (دج)
3 – 1	130.00
8 – 3	180.00
12 – 8	240.00
12 <	320.00

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

3- علاوة استعمال السيارة الخاصة

تمنح هذه العلاوة للإطارات والإطارات السامية المضطرين إلى استعمال سيارتهم الخاصة أثناء أداء الخدمة. ماعدا أيام العطل السنوية وخلال العطل المرضية، فهي تمثل تعويضا عن اهتلاكها وعن الوقود المستهلك جراء ذلك. يقدر عدد العمال المستفيدين منها بـ 121 عامل، ويقدر هذا التعويض بمبلغ جزافي شهري 2.000 دج يضاف لها مبلغ 01 دج / 1 كلم ضمن مجال لا يتعد 50 كلم. أي ما يقابل 100 كلم يوميا (ذهابا وإيابا). وتحسب كما يلي:

2.000 +[المسافة بالكلم ×2 × عدد أيام العمل الشهرية × 1 دج]

كما يخضع مبلغ هذه العلاوة إلى الضريبة دون خضوعه إلى اقتطاعات الضمان الاجتماعي.

4- تعويض مصاريف المهام

يمنح هذا التعويض الجزافي، الخاضع للضريبة وغير الخاضع للاقتطاعات الضمان الاجتماعي، مقابل المصاريف المترتبة عن تنقلات العمال. في إطار أداء المهام إلى أماكن تبعد عن مقر العمل بأكثر من 50 كلم لمدة 1 إلى 5 أيام متتابعة أو غير متتابعة شهريا. ويحسب هذا التعويض وفق الجدول (III – 48) أدناه.

الجدول (III – 48) حساب مبلغ تعويض مصاريف المهام في سنة 2013

الفئة	تعويض الوجبة (دج)	تعويض الاقامة (دج)
عمال التنفيذ وأعوان التحكم	350	1.300
الاطارات فما فوق	400	1.700

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مبالغ تعويض الإقامة تبدو غير كافية مقارنة بالأسعار المعمول بعا على مستوى الفنادق الوطنية.

5- علاوة النيابة

تمنح هذه العلاوة كتعويض للعامل الذي يشغل، بصفة مؤقتة، منصبا أعلى من منصبه الأصلي، جراء غياب شاغل هذا المنصب لأسباب متعلقة بالتكوين أو إجازة مرضية...الخ. لمدة تفوق شهرا واحدا وتقل عن 12 شهر.

وتقدر هذه العلاوة بالفارق بين الأجر القاعدي للمنصبين إضافة إلى جميع المنح والعلاوات المرتبطة به (بالمنصب الأعلى)، مع التنازل عن المنح والعلاوات المرتبطة بالمنصب الأدنى.

6- علاوة الصندوق

تمنح هذه العلاوة لأمناء الصندوق، كتعويض عن المخاطر المرتبطة بالتعامل نقدا، كأخطاء الحساب. وتحسب تبعا لمتوسط مبلغ المعاملات اليومية التي يجريها الأمين. في شكل مبلغ شهري خاضع للضريبة والاقتطاعات الاجتماعية، حسب ما هو موضح في الجدول (III – 49) أدناه.

الجدول (III – 49): حساب علاوة الصندوق في سنة 2013

المستويات	مبلغ المعاملات اليومية	مبلغ التعويض الشهري (دج)
أمين صندوق د: 1	≥ 30.000 دج	500
أمين صندوق د: 2	[30.000 – 100.000]	750
أمين صندوق د: 3	100.000<	1.000

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

7- منح وعلاوات مرتبطة بمغادرة العمل

يمكن مغادرة منصب العمل وفق صيغ عديدة كالفصل، الاستقالة، الوفاة، والإحالة على التقاعد.

أ- صيغ التقاعد المعتمدة

نميز في هذا الإطار الصيغ التالية:

- **التقاعد العادي:** عند بلوغ سن 60 سنة.
- **التقاعد عن عمر 55 سنة بالنسبة للفئة العمال النسوية:** كما يخفض منه (سن التقاعد) 01 سنة عن كل طفل معال في حدود 3 أطفال. أي إمكانية الإحالة عن عمر 52 سنة.
- التقاعد عن عمر 55 سنة بالنسبة للعمال قدماء المجاهدين أو معطوبي حرب التحرير الوطني، بالإضافة الى تخفيض سنة (01) واحدة عن كل مستوى أو درجة من العطب ضمن مجال 10% عجز أو 06 أشهر عن كل 5 % من درجات العطب (العجز).
- **التقاعد المسبق:** طبقا لأحكام المرسوم 10/94 الصادر في 26 ماي 1994.
- **التقاعد النسبي:** طبقًا لأحكام الأمر رقم 13/97 الصادر في 31 ماي 1997.

ب- منحة الإحالة عن التقاعد

يستفيد العامل الذي يتم إحالته على التقاعد، بمختلف أشكاله المذكورة أعلاه، من منحة التقاعد يتغير مبلغها تبعًا لعدد سنوات الاقدمية بالمؤسسة، حسبما هو موضح في الجدول (III – 50) أدناه.

الجدول (III – 50): حساب منحة التقاعد

سنوات الأقدمية	مبلغ منحة الإحالة على التقاعد
5 - 10	ما يعادل أجر 04 أشهر
11 - 15	ما يعادل أجر 06 أشهر
16 - 20	ما يعادل أجر 08 أشهر
21 - 26	ما يعادل أجر 10 أشهر
27 فما فوق	ما يعادل أجر 12 أشهر

المصدر: وثائق المؤسسة، الاتفاقية الاجتماعية.

ج- منحة التقاعد المسبق

يستفيد العامل الذي يتراوح عمره ما بين 55 سنة و 60 سنة من منحة تقاعد مسبق، تعادل ما يقابل 05 درجات ترقية أفقية حسب الحالة. تمنح له في شكل دفعة واحدة عند تاريخ الإحالة على التقاعد. أي 5 x 12 =60 شهرًا

(الأجر القاعدي للوضعية المهنية N+5 – الأجر القاعدي للوضعية الحالية)x 12 شهر.

مثال:

- الأجر القاعدي لعامل مصنف في الوضعية M1/1=24.887دج
- الأجر القاعدي لنفس العامل مع إضافة 5 درجات M1/5= 26.811دج

مبلغ التقاعد المسبق = 60 شهر x 1.924 د ج = 115.440.00 د ج

كما يستفيد العامل الذي يتم إحالته على التقاعد، بالإضافة إلى ما سبق، من زيادة في الأجر القاعدي بمبلغ 1.000 دج مع أثر رجعي لسنة واحدة.

د- منحة الوفاة

في حالة وفاة أي عامل مسجل ضمن تشكيلة العمال الدائمين بالمؤسسة، تمنح لورثته منحة وفاة تقدر بما يعادل أجر 08 أشهر مهما كانت مدة اقدميته بالمؤسسة، كما تخضع هذه المنحة للضريبة دون خضوعها إلى الاقتطاعات الضمان الاجتماعي .

8- منح وعلاوات مرتبطة بالوضعية الاجتماعية للعامل

ا- منحة أبناء الشهداء

تحدد هذه المنحة بمبلغ 1.000 دج شهريًا خاضعة للضريبة والاقتطاعات الاجتماعية

ب- علاوة الأجر الوحيد

تمنح هذه العلاوة لكل عامل متزوج بمراءة ماكثة في البيت، وتقدر قيمتها بـ 750 دج غير خاضعة للضريبة ولاقتطاعات الضمان الاجتماعي.

ج- علاوة المخصصات العائلية

تحدد بمبلغ 600 دج عن كل طفل في حدود خمسة (5) أطفال، ثم تنخفض بعد ذلك إلى 300 دج، أي بالنسبة للطفل السادس فما فوق وتخصص من طرف صندوق الضمان الاجتماعي(CNAS)، وتدفع من طرف المؤسسة شهريا.

د – منحة التمدرس

تحدد بـ 800 دج سنويا بالنسبة لكل طفل متمدرس في حدود خمسة (5) أطفال، وبـ 400 دج انطلاقا من الطفل السادس، على أن لا يتعد عمر الطفل المتمدرس 21 سنة عند الدخول المدرسي (شهر سبتمبر من كل سنة).

9 – الضريبة والاقتطاعات على الأجر

تحدد الضرائب والاقتطاعات المفروضة على الأجور بنسب منصوص عليها بموجب قوانين وتشريعات على النحو التالي:

أ- **اقتطاع التقاعد:** يحدد بنسبة 6.75% من الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي.

ب- اقتطاع التقاعد المسبق: يحدد بنسبة 0.25% من الأجر الخاضع للاقتطاع الضمان الاجتماعي.

ج – اقتطاع التأمين على البطالة: يحدد بنسبة 0.5% من الأجر الخاضع لاقتطاع الضمان الاجتماعي.

د- الضريبة على الدخل الإجمالي: تتحدد وفق نسب تصاعدية على الأجر الإجمالي الخاضع للضريبة، ابتداء من 0% بالنسبة لذوي الدخل الأقل من 18.000 دج إلى 45% طبقا للمادة 104 من قانون الضرائب المباشرة.

المبحث الثالث: تحليل الكتلة الأجرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

تعتبر الكتلة الأجرية من المحددات الأساسية المعتمدة في إعداد وصياغة سياسة الأجور بالمؤسسة، ومن ثم في تحليل وتشخيص وضعية إدارة الموارد البشرية بها، وذلك من خلال الوقوف على مبلغها الإجمالي وتطوره تبعا لتطور حجم تشكيلة العاملين، حجم التكاليف، كمية الإنتاج ورقم الأعمال، وكذا من خلال تحليل بنيتها من حيث العناصر المكونة لها ومبلغ كل منها. وتتمثل أهم هذه العناصر في الأجر القاعدي.

المطلب الأول: تحليل الأجر القاعدي

يعتبر الأجر القاعدي من أهم العناصر المكونة للكتلة الأجرية، كونه يمثل قسطا معتبرا من مبلغ الأجر الذي يتقاضاه العامل، ومرجعا أساسيا لاحتساب معظم المنح والعلاوات والتعويضات.

1- توزيع كتلة الأجر القاعدي وفق توزيع تشكيلة العاملين على شبكة الأجور

نوضح توزيع تشكيلة عمال فرع السيارات الصناعية بالرويبة على شبكة الأجور المعتمدة في سنة 2013، ومن ثم المبالغ الشهرية الموافقة لهذا التوزيع من خلال الجدول (III – 51) أدناه.

ادمج الجدول

يوضح الجدول (III – 51) أعلاه، توزيع مجموع عمال الفرع، البالغ عددهم 2.670، على مختلف الفئات والدرجات المهنية طبقا لشبكة الأجور المعتمدة في سنة 2013. ونشير إلى أنه تم إظهار الفئات والدرجات المشغولة فعلا فقط، على عكس ما تناولناه في المبحث الأول من هذا الفصل أين عرضنا المتاح منها. كما عمدنا، من خلال الجانب الأسفل من الجدول، إلى إظهار الأجر القاعدي الشهري، على اعتبار أنه المحدد الرئيسي والمرجعي لمعظم المنح والعلاوات والتعويضات، وبذلك يعتبر مؤشرا يستدل به فيما يتعلق بالعدالة الداخلية للأجور والتي تمثل مقصدا لسياسة الأجور.

ونستنتج من خلال مقارنة توزيع تشكيلة العمال على الفئات المهنية بمقابل توزيع الأجر القاعدي أنها متقاربة ومتوازنة على النحو التالي:

- 54.71% من عمال التنفيذ يتقاضون 46.93% من حجم الكتلة الأجرية القاعدية الشهرية.
- 34.08% من عمال أعوان التحكم يتقاضون 37.46% من حجم الكتلة الأجرية القاعدية الشهرية.
- 9.92% من عمال فيئة الإطارات يتقاضون 13.45% من حجم الكتلة الأجرية القاعدية الشهرية.
- 0.86% من الإطارات السامية يتقاضون 1.34% من حجم الكتلة الأجرية القاعدية الشهرية.
- 0.037% من فئة المدراء يتقاضون 0.80% من حجم الكتلة الأجرية القاعدية الشهرية.

ومن ثم، نقول أننا بعيدين، على الأقل، عن قانون 80/20 والمعروف بقانون " **الكثرة الضعيفة والقلة القوية** ".

إضافة إلى ذلك، من المهم جدا، الإشارة إلى أن تجميد شبكة الأجور فيما يتعلق بالحركة الأفقية (الترقية)، من خلال الدرجات الاستحقاقية منذ التسعينيات هو الأمر الذي يفسر بعدم شغل المستويات الأجرية من الدرجة 10 إلى الدرجة 32 من طرف أي عامل في الجدول أعلاه. وهذا ما يمثل، حسب رأينا، خللا في شبكة الأجور، فلماذا تفاوض نقابة العمال على شبكة الأجور تتيح الحصول على درجات استحقاقية تصل إلى 32 درجة (أنظر الملحق رقم: 4) ثم يتم تثبيتها في حدود الدرجة 9 فقط عل أقصى تقدير.

كما أن لهذا التجميد مساوئ عديدة تبرز أهمها في دفع العمال إلى التركيز على المطالبة بالدورات التكوينية والإلحاح على التسجيل والاستفادة منها، لمجرد كونها الطريقة الوحيدة التي أصبحت متاحة في سبيل الحصول على الترقية العمودية، ومن ثم تحسين مستويات أجورهم. وليس بدافع تحسين مستويات أداءهم.

وحتى في حالة إعادة فتح المجال أمام إمكانية التطور والترقية الأفقية، فإننا نلاحظ بأن نسبة الزيادة في الأجر القاعدي الناتجة عن ذلك أقل بكثير مما تمنحه الترقية بشكل عمودي. وهذا ما لا يتطابق، حسب رأينا، مع متطلبات الاستراتيجية التي ينبغي تبنيها، والتي ترتكز على اقتصاديات السلم نظرا لعدم قدرة الفرع والمجمع ككل على تلبية حجم الطلبيات المستلمة بشكل مستمر.

2 – علاقة الأجر القاعدي بهيكل المناصب ومتطلباتها

تبرز علاقة الأجر القاعدي بهيكل المناصب وتوزيع تشكيلة العمال به من جهة، وبشبكة الأجور من جهة أخرى، مدى التقارب أو التباعد في متوسط الأجر القاعدي المرجح بالنسبة لكل فئة مهنية على حده. وهذا ما نوضحه من خلال الجدول (III – 52) أدناه.

الجدول (III – 52): متوسط الأجر القاعدي المرجح بفرع س.ص.ر. لسنة 2013

الفئة / التعيين	عمال التنفيذ	أعوان اتحكم	الإطارات	إطارات سامية	المدراء	المجموع
عدد العمال	1.461	910	265	23	11	2.670
عدد المناصب المشغولة	117	132	125	49	33	456
معدل شغل المنصب	12.48	6.89	2.12	0.46	0.33	5.85
مجال الأجر القاعدي	[19.288- [26.495	[25.640- 33.189]	[31.763- 40.122]	[38.653- 42.246]	[45.188- 54.139]	
متوسط الأجر القاعدي المرجح	21.531.06	27.590.41	34.025.01	39.138	48.745.54	**25.100.00**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الإدارة المالية.

يقدم لنا الجدول أعلاه، فكرة عامة حول مدى تقارب وتباين الأجور على مستوى الفرع، حيث نسجل ما يلي:

ا – بالنسبة لعمال التنفيذ: نسجل متوسط شغل المناصب المتعلقة بهذه الفئة في حدود 12.8 عامل لكل منصب. وهذا ما يفسر، من حيث الأجور بأن 12.8 عاملا يتقاضون أجرا متساويا.

ب – بالنسبة لفئتي أعوان التحكم والإطارات: يبلغ متوسط شغل المناصب 6.89 عون لكل منصب و2.12 بالنسبة لفئة الإطارات. ويعبر هذا التناقص مقارنة بفئة عمال التنفيذ، بالانخفاض في عدد العمال كلما ارتقينا في الهرم الإداري وبارتفاع عدد المناصب.

ج – بالنسبة لفئتي إطارات السامية والمدراء: نسجل متوسط شغل المناصب أقل من الواحد، وهذا ما يفسر بوجود العديد من المناصب الشاغرة.

إن التقارب في الأجور بالنسبة لكل فئة وفقا لمعدلات شغل المناصب، ووفقا لمتوسط الأجر القاعدي المرجح، يقتضي أن يبرر بالتقارب في هيكل وبنية هذه المناصب من حيث متطلباتها. وهذا ما يظهر من خلال عناصر حقل الحركات الوظيفية الذي تناولناه بالشرح في الفصل السابق (تشخيص سياسة التشغيل)، حيث خلصنا إلى أن التشابه في المناصب يزيد كلما ارتقينا في سلم المناصب حتى لو ارتفع عددها، وبذلك زيادة التقارب في الأجور كلما ارتقينا في الهرم الإداري.

المطلب الثاني: تحليل هيكل الكتلة الأجرية وتطورها بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

يعتمد تحديد الأجر الصافي للعامل على مجموعة من العناصر المكونة له، والمتمثلة في الأجر القاعدي ثم مجموع المنح والعلاوات والتعويضات التي يرتبط بعضها بالمنصب الذي يشغله، ويرتبط البعض الأخر بالظروف المحيطة بالعمل من مخاطر وحوادث عمل وأمراض...الخ، كما يرتبط بعضها بالوضعية الاجتماعية للعامل.

ويبلغ عدد هذه العناصر المكونة للأجر، ومن ثم لمبلغ للكتلة الأجرية، بالمؤسسة قيد الدراسة مجموع 39 عنصر، تناولنا بعضها بالشرح في المبحث السابق، ونبرز مبلغ أهم هذه العناصر والمقدرة بـ 15 عنصرا من خلال الجدول (III – 53) أدناه.

الجدول (III – 53): تحليل الكتلة الأجرية بفرع س.ص.ر. للفترة 2011-2013

السنوات / عناصر الكتلة الأجرية	2011	النسبة %	2012	النسبة %	2013	النسبة %
الأجر القاعدي	533.365.750	33.66	590.485.287.73	30.73	754.013.166.18	32.00
علاوة الخبرة المهنية	236.893.428	14.95	254.413.443.81	13.24	311.564.310.42	13.22
منحة الإحالة على التقاعد	111.635.000	7.04	131.058.274.01	6.82	244.176.873.36	10.36
منحة القفة	163.835.000	10.34	198.450.094.80	10.33	209.356.500.00	8.88
منحة المردودية الجماعية	127.869.452	8.07	159.387.828.85	8.29	199.087.564.53	8.44
منحة العطلة السنوية	92.319.396	5.82	108.204.677.20	5.63	131.283.040.83	5.57
منحة المردودية الفردية	62.276.329	3.93	82.831.923.53	4.31	105.674.899.43	4.48
تعويض الضرر	58.404.814	3.68	78.659.553.57	4.09	106.865.360.51	4.53
علاوة فريق العمل	29.664.185	1.87	35.223.682.86	1.83	48.209.296.77	2.04
علاوة المنصب	26.774.790	1.69	37.366.507.55	1.94	46.466.058.11	1.97

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الإدارة المالية.

الجدول (III – 53): تحليل الكتلة الأجرية بفرع س.ص.ر. للفترة 2011-2013 (جدول تابع)

تعـــــويض الســـــاعات الإضافية	25.532.752	1.61	30.051.953.67	1.56	34.009.810.13	1.44
علاوة الزوجة الماكثة بالبيت	33.784.100	2.13	38.509.700.00	2.0	38.404.000.00	1.62
منحة التقنية	22.111.660	1.39	26.795.105.64	1.39	32.136.632.13	1.36
منحة التقاعد المسبق	11.822.495	0.74	10.280.579.05	0.53	19.249.977.86	0.81
منحة التحكم	9.084.451	0.57	10.486.997.33	0.54	13.633.133.84	0.57
مـــــــنح و علاوات أخرى	38.778.363	2.51	128.733.967.40	6.70	62.015.377.16	2.63
المجموع	**1.584.151.765.00**	**%100**	**1.920.939.577.00**	**%100**	**2.356.146.001.26**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الإدارة المالية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الارتفاع المستمر لحجم الكتلة الأجرية، وهذا ما يفسر بالزيادة المقررة التي تطرقنا لها في المبحث الأول من هذا الفصل.

كما عمدنا من خلال هذا الجدول إلى ترتيب العناصر المكونة للأجر تبعا لأهميتها أي مبلغها ونسبتها بالنسبة للكتلة الأجرية الإجمالية بحيث تتناقص في سنة 2013. كما أهملنا عرض المنح والعلاوات ذات النسبة الأقل من 0.5% وصنفناها ضمن المنح والعلاوات الأخرى ومن بينها:

- منحة التمدرس؛ منحة ابناء الشهداء؛ منحة إجراء عمليات الجرد؛ منحة الصندوق؛ منحة الوفاة ومنحة العجز...الخ.

إضافة إلى ذلك نوضح تطور حجم الأعباء الاجتماعية المرتبطة بالأجور حسب الجدول (III – 54) أدناه.

الجدول (III – 54): تطور حجم أعباء الأجور بفرع س.ص.ر. للفترة 2011 – 2013

السنوات / الأعباء	**2011**	**2012**	**2013**
أعباء اجتماعية	323.994.934	373.236.221.17	472.311.624.59
صناديق اجتماعية	35.063.210	43.272.948.02	52.498.249.70
المجموع	**359.058.144**	**416.509.169.19**	**524.809.874.29**

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الإدارة المالية.

نلاحظ من خلال الجدول بأن أعباء الأجور في ارتفاع مستمر خلال الفترة 2011 – 2013، لارتباطها بالكتلة الأجرية التي شهدت بدورها ارتفاعا مستمرا. مع العلم بأن حساب المبالغ الموضحة في الجدول أعلاه، يخضع

إلى نسب اشتراكات من الكتلة الأجرية والأجر الإجمالي الخام المحددة قانونيا والموزعة بين كل من العامل والمستخدم من جهة، وعلى صناديق مختلفة من جهة أخرى. حسبما هو موضح في الجدول (III – 55) أدناه.

الجدول (III – 55): توزيع اقتطاعات الضمان الاجتماعي

الفروع	الحصة التي يتكفل بها صاحب العمل (المستخدم)	حصة العامل	حصة صندوق الخدمات الاجتماعية	المجموع
التأمينات الاجتماعية (أمراض، أمومة، عطب، وفاة)	%12.5	%1.50	–	**%14**
حوادث العمل والأمراض المهنية	%1.25	–	–	**%1.25**
صندوق التقاعد	%10	%6.75	%0.50	**%17.25**
التأمين على البطالة	%1	%0.50	–	**%1.50**
التقاعد المسبق	%0.25	%0.25	–	**%0.5**
السكن الاجتماعي	–	–	%0.5	%0.5
المجموع	**%25**	**%9**	**%1**	**%35**

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: تحليل تطور الأعباء الإجمالية للمستخدمين تبعا لتطور التكاليف الإجمالية ورقم الأعمال

نبرز تطور حجم أعباء المستخدمين مقارنة بتطور كل من عدد العمال، كمية الإنتاج، التكاليف الإجمالية ورقم الأعمال المحقق من طرف الفرع من خلال الجدول (III – 56) أدناه.

الجدول (III - 56): تطور أعباء المستخدمين الإجمالية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة للفترة 2011-2013

السنوات / المتغيرات	2011	2012	2013
حجم التشكيلة	2.573	2.738	2.670
كمية الإنتاج المبرمجة	4.518	3.607	3.557
حجم الإنتاج الحقيقي	1.923	1.943	1.924
نسبة الإنجاز	%42,25	%53,86	%54,09
حجم المبيعات	1.998	1.935	1.971
إجمالي التكاليف	18.821.697.000.00	16.423.553.000.00	19.242.465.000.00
إجمالي أعباء المستخدمين	1.970.945.856.24	2.407.456.975.59	2.880.955.875.55
%الأعباء إلى التكاليف	%10,47	%14,65	%14,97
رقم الأعمال	11.648.739.000	12.103.121.000	12.440.513.000.00
% الأعباء إلى رقم الأعمال	**%16,91**	**%19,89**	**%23,15**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الإدارة المالية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة الإنجاز ضعيفة، كما أن حجم المبيعات بالنسبة لكل سنة يفوق كمية الإنتاج بها، نظرا لعدم تصريف كامل إنتاج السنوات السابقة، الأمر الذي يعكس صورة سيئة عن طبيعة التسيير وسوء التنسيق بين عمليات الإنتاج والبيع. لاسيما أن المجمع بجميع فروعه يعمل وفق نظام الإنتاج حسب الطلبيات.

وهذا ما ينعكس بدوره على النتائج المحاسبية والمالية للفرع، أين نسجل عجزا مستمرا بها، يظهر في الفراق بين رقم الأعمال وحجم الإجمالي للتكاليف على النحو التالي:

- سنة 2011: - 7.172.958.000 دج.
- سنة 2012: - 4.320.432.000 دج.
- سنة 2013: - 6.801.952.000 دج.

كما نسجل انعكاسات الزيادة في الأجور المقررة منذ سنة 2011، من خلال ارتفاع نسبة الكتلة الأجرية إلى التكاليف الإجمالية وإلى رقم الأعمال.

وخلاصة لما سبق، فإن معظم المؤشرات التي تناولناها من خلال هذا الفصل، تشير إلى مدى قصور سياسة الأجور في تحقيق التوائم بين سياسة الأجور على الأخص، وسياسة إدارة الموارد البشرية على العموم من جهة، ومع الاستراتيجية الشاملة التي يتبناها الفرع والمجمع من جهة أخرى.

حيث أن كل زيادة في الأجور، من منظور اقتصادي وإداري، لا تترجم بزيادة في كمية الإنتاج والمبيعات بشكل ملموس يمكِن من تدعيم الصحة المالية للمؤسسة ويحقق توازنها ويقلل من ارتباطها بالمؤسسات المصرفية من خلال اللجوء إلى الاقتراض، أو ارتباطها بالهيئات الوصية، ومن ثم الخضوع المستمر للقرارات السياسية والاجتماعية مما يجعل مستقبل الفرع والمجمع مرهون بجهات خارجية.

الجدول (III - 51): توزيع الكتلة الأجرية القاعدية الشهرية على تشكيلة عمال فرع السيارات الصناعية بالرويبة وفق شبكة الأجور لسنة 2013

المستويات	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	M1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	K1	K2	K3	K4	K5	K6	S1	S2	S3	R1	R2	R3	DG	المجموع
1			1	3	10			3			1						2	1										22
2																												0
3	29	2	206	26	175	72	128	246	50	153	81	143	117	56	68	35	21	34	27	6	17	3	2	5	2	2	1	1707
4		2		17	1	12	6	58			79			64			36	4		10					1			290
5			16	4	8	7	22	48	10	4	4	1	2	16			8			2			1					153
6			61	6	24	17	25	53									1	1	1									189
7			45	6	3	11	17	56	6	24	18	15	27	10		3	1	1	1	1								245
8				4				29			16			11						1								61
9				1				1						1														3
مجموع العمال	29	4	329	67	221	119	201	491	66	181	199	159	146	159	68	38	69	41	29	20	17	3	3	5	2	3	1	2.760
الإجمالي + %	1.461 (%54.71)								910 (% 34.08)					265 (%9.92)				23 (%0.86)					11 (%0.037)					%100
مجموع الأجر القاعدي الشهري (دج)	551.087.00	70.880.00	6.753.654.00	1.418.909.00	4.928.008.00	2.760.036.00	4.795.565.00	10.178.744.00	1.709.428.00	4.040.577.00	5.511.511.00	4.576.338.00	4.353.070.00	4.916.354.00	2.159.884.00	1.249.191.00	2.353.023.00	1.444.177.00	1.052.481.00	757.874.00	657.101.00	119.436.00	123.637.00	225.590.00	98.458.00	160.815.00	53.338.00	67.017.166.00
المجموع	31.456.883.00								25.107.278.00					9.016.630.00				900.174.00					536.201.00					
النسبة %	%46.93								%37.46					%13.45				%1.34					%0.80					100 %

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الإدارة المالية.

الفصـل الثانـي عشر:
تشخيص سياستي التكوين وتقييم الأداء بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

المبحـث الأول: تحليل نظـــــام التكويـــــن بفـرع السيارت الصناعية بالرويبة

المبحـث الثانـــي: تحليل مخططات وبرامـــج التكويـن بفرع السيـــارات الصناعية بالرويبـة

المبحـث الثالـــث: تشخيص سياسة تقـييم الأداء بفـرع السيارات الصناعيـة بالرويبـة

تتعاظم أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسات العاملة في الحقول التكنولوجية المتسارعة التغيير، نظرا لما تطرحه من منتجات وطرق وتقنيات إنتاج متطورة تفرض عليها إجراء تقييم مستمر لأداء العاملين بها، ثم العمل على تكيفهم مع هذه المستجدات. وهو الحال بالنسبة لقطاع السيارات عموما وبالنسبة لفرع السيارات الصناعية بالرويبة على الخصوص.

المبحث الأول: تحليل نظام التكوين بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

يعبر نظام التكوين عن جميع العناصر والمراحل المتداخلة والمترابطة فيما بينها، بحيث تمثل مخرجات تلك المراحل مدخلات لأخرى، والهادفة في مجموعها إلى تحسين أداء العاملين.

المطلب الأول: الإطار العام لسياسة التكوين بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

يتم تسطير سياسة التكوين بالمؤسسة قيد الدراسة وفق مجموعة من الأهداف والمحددات والاعتبارات الداخلية والخارجية.

1- أهداف سياسة التكوين بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

ينظر إلى التكوين من طرف إدارة فرع السيارات الصناعية بالرويبة، على أنه يندرج ضمن حقوق العاملين بها، أكثر من كونه واجبا من واجباتهم. كما تُحدد أهداف سياسة التكوين وفق الاجراءات التنظيمية للمؤسسة فيما يلي:

– ضمان التعليم المناسب لجميع العمال وتوفير الوسائل الضرورية لأداء المهام المنوطة بالمناصب التي يشغلونها؛

– السماح للعمال على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومؤهلاتهم المرجعية من تحقيق الدراية التامة (Le Savoir-Faire) الضرورية للتحكم في التقنيات المهنية الجديدة بميدان العمل والتكيّف مع المناصب المستحدثة، وذلك من خلال التكوين الدائم والمستمر؛

– ضمان الاعلام المتواصل والآني لعمال المؤسسة بخصوص التقنيات الجديدة، وطرق العمل الجديدة (Procédés)، التجهيزات ووسائل وبرامج العمل...الخ. من خلال تنظيم حصص إعلامية ودعائية تكفل اندماج العمال وفق متطلباتها وتكيفهم معها.[1]

نلاحظ من خلال الأهداف المسطرة لسياسة التكوين بالمؤسسة، أنها تتلخص في ضمان التعليم النظري والتطبيقي لعمال المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الادارية والتعليمية، بما يكفل تواءم قدراتهم وكفاءتهم مع المتطلبات المتجددة لمناصب العمل.

وبالتالي، نقول أن نظرة المؤسسة إلى التكوين تأخذ شكل ردة الفعل أكثر من كونه (التكوين) فعلا مستقلا، يهدف من خلاله إلى المساهمة في إبداع وابتكار الطرق الجديدة الكفيلة بتحسين الأداء، بدلا من الاكتفاء بالعمل على التكيف مع مستجدات المحيط وما يفرضه من تقنيات ووسائل عمل بشكل متنوع ومتسارع.

[1] وثائق المؤسسة، الاتفاقية الجماعية.

2- محددات سياسة التكوين على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة

يعتمد تحقيق الأهداف المسطرة لسياسة ومخططات وبرامج التكوين المختلفة بالمؤسسة على القدرات المالية المتاحة للمؤسسة من جهة، وعلى المتطلبات التشريعية المحددة للمبالغ المالية الواجب تخصيصها لهذا الشأن من جهة أخرى. كما يعتمد ذلك بدوره على عناصر عديدة أهمها:

- مدى حاجة المؤسسة لاكتساب عمالها للقدرات وكفاءات مهنية؛
- تحسين الانتاج والانتاجية من خلال الرفع من أداء العمال؛
- الاستجابة للتغييرات والتعديلات الطارئة على الهيكل التنظيمي، وتبعا لذلك على هيكل المناصب، وكذا مخططات التوظيف بالمؤسسة؛
- تمنح أولوية الاستفادة من برامج التكوين للمجاهدين وأرامل وأبناء الشهداء؛[1]
- تخضع سياسة التكوين إلى جوانب تشريعية تحكمها بنود ومواد المرسوم التنفيذي رقم 262/09 الصادر بتاريخ 24 أوت 2009، والمتعلق بفرض رسم على التكوين المهني المستمر، وفرض رسم على التمهين، عندما لا تتجاوز ميزانية التكوين بالمؤسسات حصة **01%** من الكتلة الأجرية السنوية. أي أن المؤسسة، إن لم تنفق مبلغ 01% من الكتلة الأجرية على التكوين، فإنها تخضع إلى طائلة دفع رسم لصالح مديرية التكوين المهني الولائية.

المطلب الثاني: وتيرة تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة

تتم صياغة سياسة التكوين بالمؤسسة قيد الدراسة، وفق مجموعة من المراحل انطلاقا من تحديد احتياجاتها الكمية والنوعية، في ضوء الآفاق والتوقعات المنتظرة من تنمية مواردها البشرية. ويعتمد ذلك بالأساس على نتائج تقييم الأداء من جهة، وعلى حجم الطلب على التكوين من قبل عمالها من جهة أخرى.

أي أن فحوى سياسة التكوين بفرع س. ص. ر. يتمثل في محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة من عملية التكوين وأهداف العمال منها. على اعتبار أن التكوين من السبل الرئيسية المعتمدة والمشروطة التي تمكنهم من الحصول على الترقية، ومن ثم الزيادة في الأجر، طبقا لما تناوله في الفصل السابق (تشخيص سياسة الأجور)، وتبعا لذلك يتم رصد هذه الاحتياجات وتصميمها في شكل مخططات على المدى المتوسط والقصير.

1 - مخطط التكوين متوسط المدى

يتم إعداد مخطط التكوين على المدى المتوسط من طرف مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف المديريات. ويتضمن هذا المخطط الخطوط العريضة لسياسة التكوين، حيث يوضح المحاور التالية:

- العناصر الاساسية لمختلف سياسات إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على سياسة التكوين؛
- الأهداف العامة لمخطط التكوين؛
- الدراسات والإجراءات الواجب القيام بها ضمن إطار تحسين نظام التكوين من حيث حجم الدورات التكوينية

[1] وثائق المؤسسة، الاتفاقية الجماعية.

ونوعيتها؛

- الاحتياجات التكوينية لمختلف مراكز وهياكل المؤسسة.

2- مخطط التكوين قصير المدى

يعتبر ترجمة لمخطط التكوين متوسط المدى، في شكل مخطط يمتد لسنة واحدة أوسنتين. ويتضمن هذا المخطط المعطيات والاحصائيات الأساسية المتعلقة بعمليات التكوين والمتمثلة في :

- طبيعة التكوين ومواضيعه؛
- آليات وتقنيات التكوين؛
- مكان التكوين (داخلي أو خارجي)؛
- تحديد عدد المتربصين حسب الفئات المهنية (تأطير، أعوان تحكم، عمال التنفيذ)؛
- التكلفة الاجمالية المتوقعة لمجموع الدورات التكوينية المبرمجة.

كما يندرج ضمن هذا الإطار، إصدار تعليمة طلب التكوين من طرف المديرية المركزية للموارد البشرية. وكذا إعداد دفتر الشروط وجدول مهام مركز التكوين التابع للمؤسسة على مستوى منطقة الرويبة.

ا- تعليمة طلب التكوين

يتم إصدار هذه التعليمة من طرف المديرية المركزية للموارد البشرية، وتمنح بموجبها الفرصة لعمال المؤسسة لتقديم طلب المشاركة في إحدى الدورات التكوينية المبرمجة في التعليمة. ثم يتم فرز وتبويب هذه الطلبات وفق نموذج عام يتضمن ما يلي:

- الاهداف المنتظرة من الدورات التكوينية؛
- الفئات المهنية المعينة؛
- المنصب الحالي لطالبي التكوين؛
- المناصب المتوقع أن يشغلها طالبي التكوين عقب انتهاء الدورات التكوينية.

ب- إعداد دفتر الشروط

يمثل دفتر الشروط الجانب المقابل لحجم الطلب على التكوين، ويتحدد وفق قدرة المؤسسة على تلبية ذلك الطلب في حدود إمكانياتها المالية، وفي حدود القدرات الاستيعابية لمركز التكوين التابع لها خاصة.

كما يحدد دفتر الشروط بالإضافة إلى ذلك، نتائج انتقاء العمال الذين من الضروري إخضاعهم لدورات تكوينية طارئة، ويسطر رزنامة الدورات التكوينية مع تحديد مكان إجراءها وكيفيات ذلك.

ج- برنامج مهام مركز التكوين

يتم إعداد برنامج عمل مركز التكوين التابع للمؤسسة (**C**entre de **F**ormation **R**ouiba –**CFR**-)، بالتنسيق مع جميع فروع المجمع، ليتم تجميع طلبات التكوين المتعلقة بجميع الفروع ودمجها ضمن برنامج تكوين موحد، يمكِن، تبعا لذلك من تقليص تكاليف التكوين. ويتضمن هذا البرنامج جدول مهام مركز التكوين، ومحتويات ومواضيع الدورات التكوينية والرزنامة المتعلقة بالتكوين المهني المتخصص، التأهيل، الندوات...الخ. حيث يعبر عن برنامج كل دفعة بالحجم الساعي السنوي.

المطلب الثالث : متابعة تنفيذ برامج التكوين بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

بغرض تمكين مديرية الموارد البشرية من تحديد مسؤوليات والتزامات تنفيذ برامج التكوين، وتوزيعها على جميع الأطراف المتدخلة فيها، تعمد إدارة الفرع إلى التعاقد، بخصوص مخططات وبرامج ودورات التكوين، مع مراكز التكوين الخارجية والداخلية على اعتبارها زبونا لديها من جهة، ومع العامل المعني بالدورة التكوينية من جهة أخرى.

1- عملية التعاقد

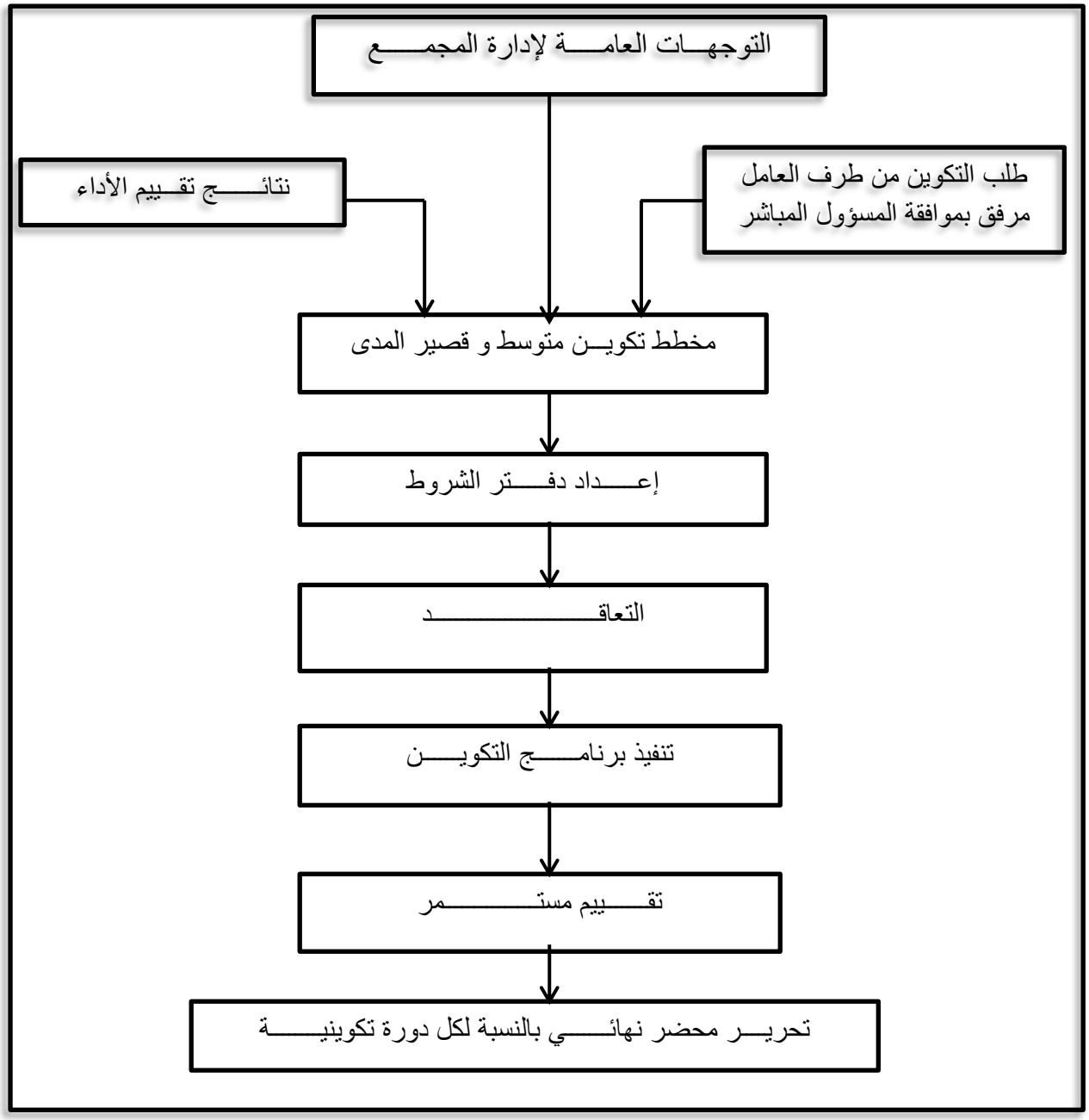
يتم التوقيع على اتفاقية التكوين بين مديرية الموارد البشرية للمؤسسة ومركز التكوين، سواء كان تابعا لها أو كان خارجيا. وتتضمن هذه الاتفاقية مجموعة من البنود أهمها: مدة التكوين وطريقته، الأحكام المتعلقة بأجر العامل الخاضع للتكوين، منصب التعين بعد انتهاء الدورة التكوينية، المزايا الاجتماعية، شروط التكوين وتحديد فترة الولاء (Période de fidélité). التي لا يحق خلالها للعامل مغادرة المؤسسة.

2- تحرير محضر انتهاء الدورة التكوينية

يخضع كل متربص إلى مجموعة معتبرة من الاختبارات التقييمية، أقلها اختبارين (02) في كل ثلاثي. أما عند نهاية الدورة التكوينية، فيتم إجراء هذا التقييم وفق محضر نهائي، يتضمن محصلة لنتائج اجتماع لجنة نهاية الدورة التكوينية، والمشكّلة من ممثل عن العمال المتربصين، ممثل عن مديرية الموارد البشرية لكل فرع مشارك في الدورة، وممثل عن مركز التكوين بالإضافة إلى مجموع الأساتذة والخبراء المكونين.

بناء على مجموع المراحل السابقة والمحدِدَة للإطار العام الذي يحكم عملية تصميم وتنفيذ مخططات وبرامج التكوين والرقابة عليها بفرع السيارات الصناعية بالرويبة، نلخصها من خلال الشكل (III-52) أدناه.

الشكل (III -52): مراحل تصميم وتنفيذ برامج التكوين بفرع السيارات الصناعية بالرويبة



المصدر: من إعداد الباحث بناء وثائق المؤسسة، مركز التكوين.

المطلب الرابع : التعريف بمركز التكوين التابع لمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

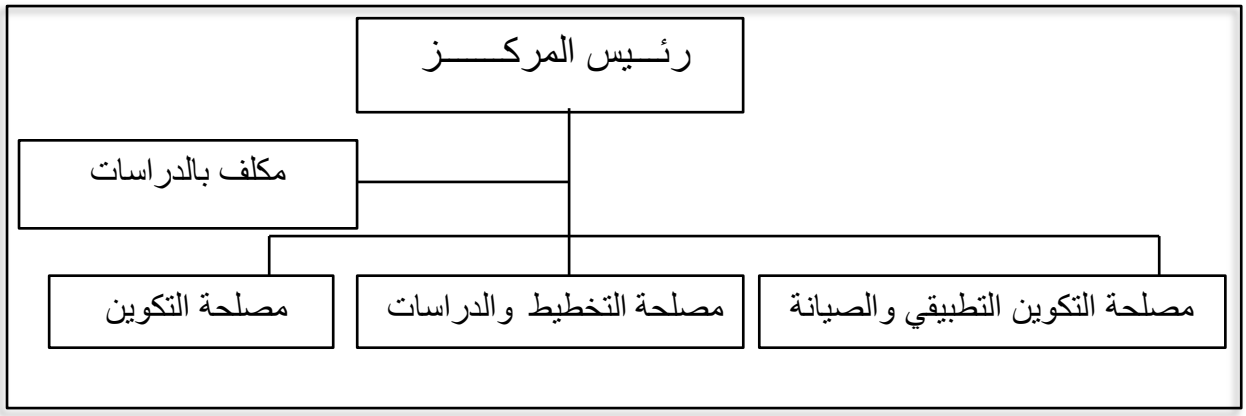
يعود إنشاء هذا المركز إلى سنة 1972، في شكل مصنع مصغر (**Micro-Usine**)، تتضمن هياكله وورشاته عمليات التصنيع، الطرق على البارد، الترتيب والرقابة. بشكل يتطابق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تلك الفترة. ثـم تعرض بعد ذلك إلى تعديلات تنظيمية عديدة، أهمها في سنة 1987 ثم في سنة 1996، أين أصبح يتمتع باستقلالية معتبرة في أداء مهامه، على اعتبار أنه أصبح موردا لخدمات التكوين لدى مختلف وحدات وأقسام وفروع المجمع.

1 – تنظيم مركز التكوين وقدراته

يتربع هذا المركز على مساحة إجمالية تقدر بـ: 4.667 م² ، منها 2.270 م² مبنية في شكل إدارة، 13 قاعة للدروس، 7 مخابر لإجراء التجارب وعرض عمليات المحاكاة (Démonstrations) اعتمادا على مجموع 70 آلة ومعدات أخرى متنوعة. كما يشتغل به 50 عاملا من بينهم 34 مكوِّن، معظمهم مهندسين وتقنيين سامين، يشغلون مناصب مسؤولية على مستوى الورشات والهياكل التابعة لمختلف فروع المؤسسة. كما تقدر قدرته الاستيعابية بـ:360 متربص سنويا.

أ- **تنظيم المركز**: ينتظم المركز ضمن ثلاثة مصالح رئيسية نوضحها من خلال الشكل(III - 53) أدناه.

الشكل (III - 53): الهيكل التنظيمي لمركز التكوين بالرويبة CFR



المصدر: وثائق المؤسسة، مركز التكوين.

ب – توزيع المهام على هياكل المركز

- **مهام المكلف بالدراسات:** يتكفل على الخصوص بالتكوين الخارجي، أي خارج المؤسسة وخارج الوطن، من خلال إعداد مخطط وميزانية التكوين المتعلقة بذلك.
- **مصلحة التكوين:** تتكفل بمتابعة الدورات التكوينية الموجهة لأعوان التحكم مثل الأعوان التقنيين وكذلك التقنيين السامين، وبالتكوين المندرج ضمن خدمات ما بعد البيع، وتكوين الاطارات.
- **مصلحة التكوين التطبيقي والصيانة:** تتكفل بما يلي:

– صيانة الأجهزة والآلات وعرض كيفيات تفكيكها وإعادة تركيبها؛

– تحليل الأنظمة (نظام البيع، تسيير المخازن، الصيانة، الوسائل العامة المشتركة).

- **مصلحة التخطيط والدراسات:** تتكفل بإعداد مخططات التكوين وتسطير البرامج وتحديد مواد ومقاييس الدورات التكوينية والإشراف على المتربصين.

2 – برامج التكوين المعتمدة بالمركز

يمكن للمركز تلبية مختلف أصناف التكوين المطلوبة من طرف فروع المؤسسة. إلا أنه يعتمد على تنظيم دورات تكوينية منتظمة في الميادين التالية:

ا- **التكوين التقني:** يوجه إلى الفئات التالية: التقنيين في تخصص الطرق، تسيير التصنيع بمساعدة الحاسوب (**GPAO**)، الأدوات والمعدات، الرقابة، الترتيب؛ التقنيين السامين في ميدان الطرق والتسيير الصناعي؛ الاطارات التقنية؛ إطارات التسيير.

ب – التكوين المهنـــــــي: توجه دورات التكوين المهني للفئات والميادين التالية:

- العمال العاملين في ميدان الطرق الصناعي على البارد، التلميع (Fraisage)، وفي ميدان المعدات والأدوات –أدواتي– (Outilleurs)؛
- عمال الصيانة والتصليح الالكتروتقني؛
- عمال الصيانة وتصليح الآلات والمعدات؛
- العمال المهنيين في ميدان الرقابة الميكانيكية؛
- عمال مهنيين في ميدان المعالجة الحرارية.

جـ – التكوين في ميدان التسيير: ينظم المركز دورات تكوين، تحسين، تطوير ودعم في ميادين التسيير المتعلقة بالمالية، محاسبة، تسيير الجودة، تسيير الموارد البشرية، تسيير التموين والشراء...الخ.

ونشير إلى أنه يتم تنظيم الدورات التكوينية للفئات العمالية والميادين المهنية المذكورة، وفق صيغ عديدة تتمثل فيما يلي:

- **دورات تكوين لصالح زبائن المؤسسة**

تكوين يندرج ضمن عقود بيع منتجات المؤسسة لزبائنها الأوفياء، حيث يتكفل المركز بتنظيمها في شكل دورات قصيرة المدى، يركز فيها على التعريف بالمنتوج وعرض تقنيات وبرامج الصيانة المتعلقة به.

- **دورات التحضير والإعداد**

تهدف دورات التكوين المندرجة ضمن هذه الصيغة إلى استدراك النقائص المسجلة بين المستوى الحالي للمتربص الجديد قبل الانطلاق الفعلي للدورة التكوينية.

- **التحسين والإتقان (Perfectionnement)**

يهدف من خلال هذه الصيغة إلى تحقيق التحكم والدراية التامة والملمة بمهام مناصب العمل من خلال الاستدراك، الرسكلة وتعميق المعارف.

- **التكييف مع المناصب**

عبارة عن دورات يُهدف من خلالها إلى تأهيل العمال المتربصين وتكييف قدراتهم مع متطلبات مناصب أخرى في إطار الترقية أو التحويل.

نلاحظ من خلال العناصر المذكورة أعلاه، أنها تتطابق مع مقتضيات تحليل المناصب بالمؤسسة قيد الدراسة، وذلك وفقا للحركات الوظيفية المرتبطة بكل منصب، حسبما تناوله في الفصل العاشر (تشخيص سياسة التشغيل). إلا أنها لا تتناول جميع تلك الحركات.

المبحث الثاني: تحليل مخططات وبرامج التكوين على مستوى فرع السيارات الصناعية

تتضمن مخططات التكوين التي يتم إعدادها من طرف المؤسسة قيد الدراسة، تحديد عدد العمال المعنيين بالدورات التكوينية على اختلاف اشكالها، وتحديد الحجم الساعي الاجمالي المخصص لذلك، وكذا التكاليف الناتجة عنها.

المطلب الأول: تحليل مخططات التكوين من حيث عدد العمال وأشكال الدورات التكوينية

يرتكز إعداد مخطط التكوين السنوي على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة على تحديد عدد العمال المعنيين بالدورات التكوينية وفق أربعة (04) أشكال أساسية.

1- التكوين المستمر

ويقصد به الدورات التكوينية الطويلة المدى، بحيث تفوق مدة الدورة 12 شهرا. وتتفرع هذه الدورات حسب مكان إجراءها إلى دورات تكوين داخل المؤسسة، سواء على مستوى هياكلها الادارية المتمثلة في المديريات الوظيفية والعملياتية، أو على مستوى مركز التكوين التابع لها من جهة، أو على مستوى مراكز ومعاهد التكوين الخارجية، مثل المدرسة الوطنية للحماية المدنية (ENPC) أو المعهد الوطني للتقييس...الخ.

كما تصنف هذه الدورات حسب طريقة إجراءها إلى صنفين:

ا- **تكوين متواصل:** يتفرغ فيه العامل المتكون إلى التكوين فقط، دون مزاولة المهام المرتبطة بمنصبه.

ب-**التكوين بالتناوب:** ويقوم وفقه العامل الخاضع إلى التكوين بمزاولة مهام منصبه بالموازاة مع متابعة الدورة التكوينية وفق صيغتين أساسيتين كذلك:

- التكوين خلال الفترة الصباحية ومزاولة العمل خلال الفترة المسائية؛
- التكوين 2,5 يوم أسبوعيا ومزاولة النشاط لباقي الأيام.

2- برامج التحسين والإتقان (Perfectionnement)

يتم إجراء دورات التحسين والإتقان بشكل متواصل، حيث يتفرغ لها العامل المتكون بصفة مطلقة دون مزاولة مهام منصبه بالموازاة معها. سواء كان ذلك داخل المؤسسة، أي على مستوى مركز التكوين أو خارجها. وتعتبر جميع الدورات المبرمجة ضمن هذه الصيغة، دورات تكوين قصيرة المدى، لا تتجاوز مدتها ستة (06) أشهر هدفها تحسين أداء العمال في مناصبهم الحالية.

3- برامج التكوين بالخارج

هي الدورات التكوينية التي يتم برمجتها وإجرائها خارج الوطن.

4- النـــدوات

يمكـــن أن تـــنظم هـــذه النـــدوات مـــن طـــرف المؤسســـة، علـــى أن يـــتم دعـــوة مشـــاركين وخبـــراء ومتخصصين خارجيين، وقد يقتصر الأمر على مشاركة بعض عمالها في بعض الندوات التي تنظمها هيئات خارجية. ويقتصر تدخل إدارة المؤسسة في هذه الحالة على التكفل بالمصاريف المتعلقة بهذه المشاركة.

ونوضح أهمية هذه الصيغ ضمن العملية التكوينية بالمؤسسة قيد الدراسة، من خلال تطور وتوزيع عدد العمال المتكونين وفقها بالفترة 2011 – 2013 من خلال الجدول (III - 57) أدناه.

الجدول (III - 57): مخطط التكوين بفرع س. ص. ر. للفترة 2011-2013 وتوقعات 2014

طبيعة التكوين والبرامج	2011	2012	2013	توقعات 2014
I – التكوين المستمر (طويل المدى):				
1- تكوين متواصل داخل المؤسسة	0	0	0	0
2- تكوين متواصل خارج المؤسسة	0	0	0	0
3- تكوين كتواصل خارج المؤسسة (المديريات)	01	0	15	0
4- تكـوين بالتنـاوب داخـل المؤسسـة (مركـز التكوين)	159	155	122	269
5- تكوين بالتناوب خارج المؤسسة	02	0	0	0
المجمـــــــوع	**161**	**155**	**127**	**296**
II- برامج التحسين (قصيرة المدى)				
1-برامج تحسين واتقان بمركز التكوين	0	12	0	726
2-برامج تحسين واتقان خارج المؤسسة	2	04	17	0
المجمـــــــوع	**2**	**16**	**0**	**276**
III- التكوين بالخارج	**0**	**0**	**0**	**0**
IV-الندوات				
1-داخل المؤسسة	0	0	0	0
2- خارج المؤسسة	0	0	0	5
المجموع الكلي	**163**	**171**	**144**	**995**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، الغياب الكلي للدوارات التكوينية خارج الوطن. حيث أن هذه الصيغة لم يتم اعتمادها من طرف المؤسسة منذ بداية التسعينات من القرن الماضي (1993). وذلك رغم ما يعرفه قطاع نشاط المؤسسة على المستوى الدولي، من حركية وتطور متسارع جدا، خاصة في ميدان التصميم، الميكانيك الطاقة، الإلكترونيات...الخ. كما نلاحظ الانعدام الكلي لتنظيم الندوات والمحاضرات من طرف المؤسسة، وهو الأمر الذي لم يتم اعتماده منذ سنوات عديدة (2008)، أين تم تنظيم يوم دراسي من تنشيط اساتذة بعض مراكز التكوين المهني

والتمهين. وذلك من باب تحقيق العتبة القانونية لمجموع المصاريف الواجب تخصيصها لعملية التكوين فقط. كما نسجل انعدام مشاركة عمال الفرع وإطاراته خاصة في الندوات والملتقيات المنظمة من طرف الهيئات الخارجية.

إن غياب صيغ التكوين المذكورة، يعبر بشكل كبير عن غياب سياسة تكوين وتنمية استباقية تطويرية موجهة لدعم التنويع في المهارات والابداع والابتكار. كما يعبر على نوع من انغلاق المؤسسة الفرع على ذاتها أكثر من انفتاحها على المحيط. وهذا ما تدعمه الملاحظات المسجلة بالنسبة لصيغ التكوين الأخرى، أين نسجل التركيز الكبير على التكوين داخل المؤسسة، بشكل يكاد أن يكون مطلقا، كما هو موضح في الجدول (III– 58) أدناه.

الجدول (III – 58): التكوين الداخلي والخارجي بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

صيغة التكوين	2011	2012	1013	2014
داخل المؤسسة	159	167	127	990
خارج المؤسسة	04	04	17	5

المصدر: من اعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

كما نلاحظ من خلال مقارنة صيغ التكوين المستمر مع صيغ التحسين والاتقان، أن هذه الاخيرة تمثل نسبة جد ضئيلة خلال الفترة 2011–2013. وهذا ما لا يتطابق مع الاستراتيجية المفترض تبنيها من طرف المؤسسة. خاصة على مستوى الانتاج، والتي تقتضي بالتركيز على متطلبات ومقتضيات اقتصاديات الحجم (السلم)، والمتمثلة على الخصوص في تحسين الأداء والإتقان من خلال التخصص.

وتبعا لذلك، من المفترض أن يكون عدد العمال المبرمجين ضمن مخططات التحسين والإتقان أكبر بكثير من عدد العمال المبرمجين ضمن مخططات التكوين المستمر. وهذا ما يمثل حسب رأينا، خللا في سياسة التكوين على مستوى المؤسسة.

أما عن العوامل المتسببة في هذا الخلل، فتعود بالدرجة الأولى إلى النقائص المسجلة على مستوى سياسة الأجور، والمتمثلة على الخصوص في تشجيع التكوين المستمر، الذي يعود على العامل بتحقيق الترقية العمودية على مستوى شبكة الأجور، على حساب الترقية الأفقية المجمد العمل بها إلى غاية نهاية 2013. ولعل هذا ما استدركته إدارة الفرع، حيث تعمل حاليا بالنسبة لمخطط التكوين المستقبلي (2014)، على تشجيع برامج التحسين والإتقان. أين برمجت بها تكوين 726 عامل مقابل 269 عامل بالنسبة لصيغ التكوين المستمر. وهوما يرفع نسبة عدد العمال المتكونين وفق صيغة التحسين والإتقان من **0%** سنة 2013 إلى **72,96 %** سنة 2014. على أن يتم ذلك بالموازاة مع إتاحة إمكانية الترقية الأفقية انطلاقا من سنة 2014.

اضافة الى ذلك، نسجل خللا على مستوى مخطط التكوين 2014 من حيث عدد العمال المبرمج تكوينهم والطاقة الاستيعابية لمركز التكوين التي لا تتعد مجموع **360** متربص ومتكون سنويا، مقابل **995** عامل مبرمج تكوينهم. كما أننا لا نسجل أي توسيع في أنشطة وهياكل وإدارة وهيئة التدريس على مستوى هذا المركز. وفي ظل غياب صيغ التكوين الخارجي بالنسبة لهذا المخطط (2014) تصبح إمكانيات تحقيقه وإنجازه ضعيفة جدا.

المطلب الثاني: تحليل مخطط التكوين من حيث الفئات المهنية والتخصصات

نتناول بالتحليل توزيع مجموع العمال الخاضعين لبرامج التكوين، حسب الفئات المهنية المختلفة حتى نتمكن من الوقوف على مدى اتساع وشمولية هذه البرامج. كما يتوزعون بدورهم حسب تخصصات عديدة تقنية، إدارية وعامـــة، تبرز بدورها مدى تركيز أو تنوع هذه البرامج ضمن ميادين وتخصصات معينة. ونبرز هذا التوزيع فيما يلي:

1- تحليل برنامج التكوين لسنة 2011

نوضح الفئات المهنية المستفيدة من برنامج التكوين، والتخصصات المعنية بذلك من خلال الجدول أدناه.

الجدول (III - 59): برنامج التكوين لسنـــة 2011

الفئات المهنية	التخصصات	المدة(الشهر)	العدد
1- استكمال برنامـج 2010	كل التخصصات والفئات المهنية	**30**	**22**
2- الاطارات	- الصيانة	18	22
	- تسيير الموارد البشرية	09	15
	- طب (تكوين خارجي)	12	02
المـــجمـــــــــــوع		**39**	**39**
3- أعوان التحكم - ناظـــــر	- تصنيـــــع	**12**	**34**
4- عمال التنفيذ			
- تقني سامي	- صيـــانة	18	23
- تقني سامي	- طرائـــق	18	14
- تقني سامي	- تسيير المخزونات	07	08
- تقني سامي	- تسيير الموارد البشرية	12	01
- تقنـــي	- معدات وأدوات	12	06
- تقنـــي	- طرائق	18	11
- تقنـــي	- تصنيع	12	25
- تقنـــي	- تصميم (اتقان خارج المؤسسة)	06	02
المجمـــــــــوع		**103**	**90**
الاجمـــــــــالي		**184**	**185**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن برنامج التكوين لسنة 2011 يتضمن تخصيص 184 شهر تكوين لفائدة 185 عامل بما يعادل متوسط **0,99** شهر لكل عامل متكون.

كما نلاحظ أن برنامج التكوين لسنة 2011 ركز على فئة العمال التنفيذين بشكل كبير، من حيث العدد ومن حيث مدة التكوين. و نشير إلى أن تحديد الفئة المهنية والمنصب بالجدول يعبر على المنصب الذي سوف يرقى إليه العامل الخاضع للتكوين، فمنصب تقني سامي في الصيانة مثلا، هو المنصب الذي سوف يشغله العامل (التقني في الصيانة) بعد خضوعه إلى هذه الدورة التكوينية.

إضافة إلى ذلك نسجل من خلال البرنامج التكويني لسنة 2011، تركيزه على الجوانب التقنية، مع غياب الدورات التكوينية في ميدان الاعلام الآلي على اختلاف تخصصاته. وكذا في ميدان الميكانيك والالكترونيات. رغم الارتباط الكبير لهذه التخصصات بميدان بنشاط المؤسسة، بالإضافة إلى غياب التكوين في اللغات الاجنبية.

كما نشير إلى أن بعض العمال يتخلون عن مواصلة الدورات التكوينية. وهذا ما لا تبرزه بوضوح التقارير المتعلقة بسيرها، ومما يجعل عرض هذه البرامج غير واضحا، خاصة فيما يتعلق بمقارنة عدد العمال المتكونين في بداية السنة وفي آخرها، وكذا تحديد العدد الحقيقي المتضمن ضمن الأعداد المعنية باستكمال برنامج التكوين للسنة السابقة.

2- تحليل برنامج التكوين لسنة 2012

نبرز توزيع مجموع العمال المتكونين حسب الفئات المهنية والتخصصات ضمن برنامج التكوين لسنة 2012 من خلال الجدول (III - 60) أدناه.

الجدول (III – 60): تحليل برنامـــج التكويـــن لسنـــة 2012

الفئات المهنية	التخصصات	المدة (الشهر)	عدد العمال
1- استكمال برنامج 2011	كل التخصصات والفئات المهنية	**40**	**48**
2- الاطـــــــــارات	- تقنيات	18	05
	- ترتيب	18	17
	- تربص ادماجي (اتقان)	03	12
	- إعـــلام آلـــي (اتقـــان خ . المؤسسة)	0.16 (5 أيام)	04
المجمـــــــوع		**40**	**38**
2 - أعوان التحكم			
- ناظر	التصنيع	12	23
- رئيس ورشة	تصنيع	18	11
- رئيس فريق	تصنيع	15	13
المجموع		**45**	**47**
4- عمال التنفيذ			
- تقني	- تصنيع	18	41
- تقني	- ترتيب	12	11
- تقني	- رقابة	15	16
- تقني	- صيانة	15	18
المجموع		**60**	**86**
إجمـــــــالي 2012		**185**	**219**

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن برنامج التكوين لسنة 2012 يتضمن تخصيص 185 شهر تكوين لمجموع 219 عامل، بما يعادل متوسط **0,84** شهر لكل عامل. وهذا ما يمثل انخفاضا محسوسا مقارنة ببرنامج التكوين لسنة2011. كما نسجل توازن في توزيع برنامج التكوين لهذه السنة (2012) على الفئات المهنية الثلاثة، من حيث العدد ومن حيث المدة، مقارنة بتوزيع حجم التشكيلة الإجمالية على هذه الفئات.

أما من حيث التخصصات، فتتعلق بالميادين التقنية بصفة مطلقة (100%). حيث نسجل غياب التخصصات المتعلقة بالتسيير واللغات الأجنبية، مع الإشارة الى إمكانية إدراجها ضمن بعض الدورات كمقاييس، كأن تبرمج ضمن دورة الناظر ورئيس الورشة مثلا.

إلى جانب ذلك نسجل تنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى (5 أيام) في ميدان الاعلام الآلي (Windows 8).

3- تحليل برنامج التكوين لسنة 2013

نبرز تفصيل هذا البرنامج من خلال الجدول (III - 61) أدناه.

الجدول (III - 61): تحليل برنامج التكوين لسنة 2013

الفئات المهنية والمناصب	التخصصات	المدة (شهر)	العدد
1- استكمال برنامج 2012	كل التخصصات والفئات	**83**	**83**
2- الاطارات	- تصنيع	18	5
	- اطار تقني	18	5
	- ترتيب	18	17
المجـــــــــمـــــــــوع		**54**	**27**
3- أعوان التحكم			
- رئيس فريق	- تصنيع(داخل المؤسسة)	09	15
- رئيس فريق	- صيانة	15	17
المجـــــــــمـــــــــوع		**24**	**32**
4- عمال التنفيذ			
- تقني	- تصنيع	12	16
- تقني	- ترتيب	12	11
- تقني	- رقابة	12	17
- تقني	- صيانة	12	24
- عون أمن	- رجال إطفاء (خ. المؤسسة)	06	17
المجـــــــــمـــــــــوع		**54**	**85**
إجمـــــــــــالي 2013		**215**	**227**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنه تم تخصيص مجموع 215 شهر تكوين لفائدة مجموع 227 عامل، بما يعادل **0,94** شهر لكل عامل متكون.

أما بالنسبة للتخصصات فيغلب عليها الطابع التقني كذلك، مع تسجيل توازن في توزيع برنامج التكوين على الفئات المهنية الثلاثة.

4- تحليل برنامج التكوين بالنسبة لآفاق 2014

يعرف برنامج التكوين المسطر لسنة 2014 قفزة كمية ونوعية ملحوظة، تبرز من خلال العدد الكبير للعمال المزمع تكوينهم من جهة، ومن خلال تنويع تخصصات هذا البرنامج من جهة أخرى. مع اعتماد أساليب تكوين عديدة، حسبما هو موضح أدناه.

ا – التكوين طويل المدى على مستوى هياكل المؤسسة

يبرز توزيع العمال المزمع تكوينهم على الفئات المهنية والتخصصات من خلال الجدول(III - 62) أدناه.

الجدول (III - 62): برنامج التكوين طويل المدى داخل المؤسسة لآفاق 2014

الفئات المهنية	التخصصات	المدة	عدد العمال
1-استكمال برنامج 2013	كل التخصصات		**112**
2 – الاطارات	– المالية		08
	– المشتريات		08
	– تسيير الموارد البشرية		12
	– ترتيب		10
	– طرائق التصنيع		04
	– صيانة		08
المجموع			**60**
3 أعوان التحكم			
– ناظر	– تصنيع		04
– رئيس قسم	– مالية		08
– رئيس فريق	– تصنيع		08
– رئيس فريق	– صيانة		12
– رئيس ورشة	– تصنيع		18
المجموع			**50**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد لبشرية.

الجدول (III – 62): برنامج التكوين طويل المدى داخل المؤسسة لآفاق 2014 (جدول تابع)

4 عمال التنفيذ			
– تقني سامي	– قياسات		01
– تقني سامي	– وقاية		08
– تقني سامي	– تسيير الموارد البشرية		12
– تقني سامي	– ترتيب		12
– تقنـــي	– طرق التصنيع		15
– تقنـــــي	– تصنيع		13
– تقنـــــي	– صيانة		16
– تقنـــــي	– ترتيب		12
– عامل مهني	– وقاية		08
– عون تقني	– قياسات		15
– عامل مهني	– تصنيع		13
– عامل مهني	– صيانة		16
– عامل مهني	– تسيير المخزونات		18
المجموع			**159**
اجمالي آفاق 2014			**381**

المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

ب – برنامج التحسين والإتقان المهني لآفاق 2014

نوضح توزيع التشكيلة المعنية بالدورات التكوينية حسب الفئات المهنية والتخصصات من خلال الجدول (III – 63) أدناه.

الجدول (III – 63): برنامج التحسين المهني والإتقان الموجه لفئتي الإطارات وأعوان التحكم

التخصصات	عدد العمال	التخصصات	عدد العمال
1- الاطارات		**2-أعوان التحكم**	
- المشاركة في ندوة خ مؤسسة حول التدقيق	**05**	**- التسيير التقديري للتشكيلة**	**8**
-التدقيق	**05**	**- تقنيات إعداد لوحات المفاتيح**	**5**
- التسويق	**12**	**- اليكترو-ميكانيك**	**5**
- تحكم وقيادة	**30**	**- الكتروتقنيات الطاقة**	**3**
- رسم وتحليل المخططات	**20**	**- تسيير المخزون**	**6**
- إعداد وتنظيم الوظائف	**20**	**- تسويق**	**2**
- الرقابة على القياسات والابعاد	**18**	**- برنامج معلوماتي AUTOCAD**	**3**
- تحكم رقمي	**12**	**- رقابة تقنية**	**10**
- تسيير المخازن	**14**	**- تقنيات قياس مقاومة المواد**	**02**
- تسيير المخزونات	**10**	**- تقنيات قياس توازن العجلات**	**05**
- وقاية وأمن	**06**	**- برمجة أوتوماتيكية**	**14**
- معايير محاسبية	**15**	**- برنامج معلوماتي GMAO**	**07**
- محاسبة عامة وتحليلية	**15**	**- برنامج معلوماتي DAO**	**05**
- حسابات الموازنة والتسيير	**03**		
المجموع	**185**	**المجموع**	**75**

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

أمـا بالنسـبة لبرنـامج التحسـين والإتقـان الموجـه لفئـة عمـال التنفيـذ فنوضـح معالمـه مـن خـلال الجـدول (III – 64) أدناه.

الجدول (III - 64): برنامج التحسين والاتقان الموجه لفئة عمال التنفيذ لآفاق 2014

التخصصات	عدد العمال
– تقنيات التأمين	3
– تقنيات إعداد تقارير التسيير	4
– مدخل للمعلوماتية	150
– لغـة فرنسية	200
– تحكم في أجهزة SIMENS .TELEMECA . SCHNEIDER	49
– صيانة أجهزة SIMENS	05
– صيانة أجهزة القياس	24
– قياس تغيرات السرعة	03
– تلحيم	03
– توازن العجلات	12
– ميكانيك	13
مجموع فئة الـــتنـــفيـــذ	**466**
إجمالي برنامج التحسين والإتقان	**726**
إجمالـــــــي برنامـــــــج التكويـــن لـ 2014	**995**

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجداول أعلاه، تغيرات جذرية في سياسة التكوين على مستوى الفرع مقارنة بالسنوات السابقة (2011–2012). ويظهر ذلك من حيث أساليب التكوين (طويل المدى، وبرامج الاتقان والتحسين) من جهة، ومن حيث توزيع هذه الدورات التكوينية على الفئات المهنية المختلفة، بالإضافة إلى تنويع في التخصصات التقنية، التسيير والادارية، اللغات والاعلام آلي من جهة أخرى.

لكن بمقابل ذلك نسجل تركيز هذا البرنامج على التكوين الداخلي بصفة شبه مطلقة، لا تتطابق مع القدرة الاستيعابية لهياكل المؤسسة ومركزها التكويني، الذي يفترض أن يستقبل أعدادا إضافية من العمال المتكونين من الفروع الأخرى التابعة للمؤسسة أو التكوين الخارجي بالنسبة لزبائنها، الأمر الذي يقلص من إمكانيات تجسيده.

كما نلاحظ عدم تحديد مدة التكوين بالنسبة لهذا البرنامج، على اعتبار أنه في طور الإعداد. مع الإشارة إلى أن مدة برنامج التحسين والإتقان قصيرة المدى.

المطلب الثالث: تقييم برامج التكوين ومصاريف المخطط التكويني

تتم متابعة برامج التكوين على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة بصفة دورية (سداسية)، أين يتم خلالها تقييم المصاريف الإجمالية لعمليات التكوين على اختلاف أنواعها. وذلك تحت إشراف المديرية الولائية للتعليم والتكوين المهني، طبقا لمقتضيات وأحكام المرسوم التنفيذي رقم 262/09 الصادر بتاريخ 24-08-2009. والذي يقضي بضرورة تبليغها بالحجم الساعي الذي تم تخصيصه للدورات التكوينية، على أن يكون مساوياً أو يفوق **0,5 %** من الحجم (الوقت) الإجمالي للعمل المدفوع الأجر، بالإضافة إلى المصاريف التي تم إنفاقها على ذلك، في حدود **1%** من الكتلة الأجرية لنفس الفترة، والتي يقضي نفس المرسوم بتسليط غرامة مالية على المؤسسات الاقتصادية في حالة عدم تجاوز هذه العتبة.

1- تقييم الحجم الساعي المخصص للتكوين

نبرز تطور الحجم الساعي الإجمالي الذي تم تخصيصه لمخطط التكوين خلال الفترة 2011 – 2013 من خلال الجدول (III – 65) أدناه.

الجدول (III - 65): تطور الحجم الساعي لبرامج التكوين خلال الفترة 2011-2013

السنوات	حجم التشكيلة	حجم العمل المدفوع الاجر(ساعات)	المعيار القانوني %0.5	الحجم المعياري القانوني للتكوين (سا)	الحجم الفعلي لبرنامج التكوين (سا)	حجم الانحراف
2011	2525	5.042.169,91	%0,5	25.210,84	56.696,25	31.485,41+
2012	2697	4.911.082,83	%0,5	24.555,41	38.513,93	13.958,52+
2013	2670	4.941.159,76	%0,5	24.870,79	96.154,83	71.284,04+

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بأن المؤسسة تخصص حجم ساعي إجمالي لبرامج التكوين يفوق العتبة المحددة قانونيا بشكل كبير، بحيث يتعداها إلى أضعاف عديدة، تفوق الثلاثة أضعاف بالنسبة لسنة 2013 على سبيل المثال.

إلا أن هذا الحجم يشهد انخفاضا في سنة 2012، رغم أنها عرفت أكبر حجم للتشكيلة (2.697 عامل).

بالإضافة إلى ذلك، نوضح تطور متوسط الحجم الساعي الإجمالي السنوي المخصص لكل عامل خاضع لعملية التكوين من خلال الجدول (III – 68) أدناه.

الجدول (III - 66): متوسط الحجم الساعي لكل عامل متكون خلال الفترة 2011-2013

السنة	عدد العمال المتكونين	الحجم الساعي الاجمالي (ساعة)	متوسط الحجم الساعي (ساعة/عامل متكون)
2011	185	56.696,25	**306,46**
2012	219	38.513,93	**175,86**
2013	227	96.154,83	**423,58**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، الانخفاض المحسوس لمتوسط عدد الساعات التكوينية بالنسبة لكل عامل متكون خلال سنة 2012 مقارنة سنة 2013 خاصة.

2- تقييم مصاريف التكوين

يخضع تقييم مصاريف التكوين إلى أحكام نفس المرسوم التنفيذي رقم 09-262 والذي ينص على ضرورة تخصيص ما يعادل **1%** من الكتلة الأجرية السنوية للتكفل ببرنامج التكوين

ونوضح تطور هذه المصاريف خلال الفترة 2011-2013 من خلال الجدول (III - 67) أدناه.

الجدول (III - 67): تطور مصاريف التكوين خلال الفترة 2011-2013

السنة	الكتلة الاجرية(دج)	نفقات التكوين المعيارية	النفقات الحقيقية	الانحراف
2011	1.584.251.765	15.842.517,65	14.392.400	-1.450.117,65
2012	1.920.939.577	19.209.395,77	9.904.000	-9.305.395,77
2013	2.356.146.001	23.561.460,01	14.932.687,00	-8.628.773,01

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن إدارة الفرع لم تحترم العتبة القانونية المحددة لمصاريف التكوين. حيث لم تبلغها خلال السنوات الثلاثة 2011-2013 على التوالي. كما أن انحرافها السلبي عن هذه العتبة يشهد ارتفاعا مذهلا بمقارنة سنتي 2012 و2013 بسنة 2011. وهذا ما أجبر المؤسسة في كل مرة على تدفع غرامات مالية لصالح مديرية التكوين والتعليم المهني.

إضافة إلى ذلك نوضح متوسط نفقات التكوين بالنسبة لكل عامل متكون، وبالنسبة لكل ساعة تكوين من خلال الجدول (III - 68) أدناه.

الجدول (III - 68): متوسط نفقات التكوين بفرع س. ص. ر. خلال الفترة 2011- 2013

السنة	عدد العمال المتكونين	الحجم الساعي الاجمالي لبرنامج التكوين	متوسط نفقات تكوين العامل (دج)	متوسط مصاريف ساعة التكوين (دج)
2011	185	56.696,25	77.796,75	256,85
2012	219	38.513,93	45.223,74	257,15
2013	227	96.154,83	65.782,76	155,29

المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انخفاض متوسط نفقات تكوين العامل الواحد بالنسبة لسنتي 2013 و2012 بالأخص مقارنة بسنة 2011. وكذا متوسط تكلفة ساعة التكوين الواحد. ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى تهيئة العمال المتكونين ضمن أفواج مرتفعة العدد. حيث، ورغم الارتفاع الكبير لعدد ساعات التكوين خلال سنة 2013 مقارنة بـ 2011، إلا أن المصاريف الاجمالية لبرنامج التكوين متقاربة. كما أن لطبيعة العمال المتكونين، من حيث الفئة المهنية، دورا مهما في تحديد مصاريف التكوين. بحيث أن مصاريف تكوين عمال التنفيذ أقل من مصاريف تكوين أعوان التحكم والإطارات على التوالي.

ونشير في الأخير، إلى أن المصاريف الاجمالية التي تم رصدها في إطار برنامج التكوين لآفاق سنة 2014 يقدر بـ 62.585.180,00 دج ما يعادل متوسط **62.899,67** دج لكل عامل متكون.

وبذلك نستنتج صعوبة اعتماد معيار محدد وموحد لمصاريف التكوين، فتكوين كل عامل يختلف من سنة إلى أخرى. وتبعا لذلك يتباين متوسط نفقات ساعة التكوين من سنة إلى أخرى، ويرجع ذلك لاعتبارات مرتبطة بطبيعة التكوين وعدد أفراد الفوج والفئة المهنية التي ينتمي إليها العمال المتكونين.

المبحث الثالث: تشخيص سياسة تقييم الأداء على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة

من المعلوم أن سياسة تقييم الاداء تعتبر من السياسات المحورية المعتمدة في إدارة الموارد البشرية، نظرا لما يترتب عنها من قرارات تمس سياسة التشغيل، فيما يتعلق بعمليات الانتقاء والتعيين والترقية، وتمس سياسة الأجور، فيما يتعلق بتحفيز العمال عن طريق الحصول على منح وعلاوات تبعا لمدى تطور وتحسن أداءهم، وكذا بالنسبة لسياسة التكوين...الخ. لهذا سوف نتناول هذه السياسة، سياسة تقييم الاداء، بالمؤسسة الفرع قيد الدراسة في ظل أهم سياسات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

المطلب الأول: تقييم الاداء في إطار عمليات الانتقاء بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

يخضع جميع المترشحين للعمل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة إلى اختبارات مهنية واختبارات عامة. يهدف منها إلى تقييم مدى مواءمة قدراتهم ومؤهلاتهم مع متطلبات المناصب المزمع شغلها. وتأخذ هذه الاختبارات أشكالا عديدة ومختلفة، نوضحها فيما يلي:

1- الاختبارات المهنية بالنسبة لفئة عقود الإدماج المهني

يتم إجراء هذه الاختبارات بالنسبة للمترشحين خريجي مراكز التكوين المهني والتمهين، والذين يترشحون على الخصوص لشغل مناصب العمل التالية: عامل مهني؛ عامل مهني متخصص وعامل مهني مؤهل في ميادين مختلفة أهمها: التحكم؛ الحدادة؛ المطالة؛ الطلاء؛ الكهرباء؛ الترصيص الصحي؛ ميكانيك عامة؛ ميكانيك السيارات؛ خراطة؛ الكتروتقني...الخ.

حيث يخضع هؤلاء المترشحون لاختبار انتقائي على مرحلتين، تتعلق المرحلة الأولى بالجوانب النظرية، والتي تتم وفق مجموعة **60 نموذج**، من نماذج الاسئلة المعدة مسبقا منذ 1972، في شكل بطاقات مرفقة بالحل النموذجي وسلم تنقيط. حتى يتمكن المكلف **(الوحيد)** بإجراء هذه الاختبارات ومتابعتها وتقييمها وفق سلم تنقيط من 20 درجة.

ثم يخضع المترشح في المرحلة الثانية، إلى اختبار تطبيقي يتم إجراءه على مستوى ورشات المؤسسة وهياكلها، تبعا لطبيعة العمل وخصوصياته ومقتضيات كل تخصص. وقد يدوم هذا الاختبار من ساعة واحدة (01) إلى 12,50 ساعة كأقصى مدة له. كأن يقوم المترشح بتصميم قطعة ميكانيكية معينة انطلاقا من نموذج ورقي يحدد فيه أبعاد تلك القطعة، وزنها، طبيعة المادة المصنوعة منها...الخ.

2- الاختبارات المهنية بالنسبة لفئة ذوي الشهادات

تتمثل فئة العمال الخاضعين لمثل هذه الاختبارات في مجموع المترشحين الحاصلين على شهادات جامعية، والذين يمكن تصنيفهم ضمن فئة الاطارات من المهندسين والتقنيين السامين وكذا بعض الفنيين. حيث يخضع هؤلاء المترشحون إلى سلسلة من اختبارات التقييم نصنفها على النحو التالي:

ا – الاختبارات البسيكو– تقنية

يهدف من خلال الاختبارات البسيكوتقنية إلى تحليل سلوكيات وتصرفات المترشحين وتحديد العوامل المحددة للذكاء والشخصية، مع إبراز مدى ارتباط مجموع الخصائص الفردية المتعلقة بمعالجة المعلومات، وتوقع النتائج وإعداد السيناريوهات المستقبلية الممكنة في ميادين خارجة عن التخصص الدراسي للمترشح. كما تُعتمد هذه الاختبارات في عمليات الانتقاء، الترقية، التكوين والتوجيه. ويمكن تصنيف الاختبارات البسيكو–تقنية المعتمدة من طرف فرع السيارات الصناعية بالرويبة على النحو الموالي:

- **اختبارات المنطق التجريدي**

يتم اجراء اختبارات المنطق التجريبي وفق نماذج تم اعدادها مسبقا ومعتمدة منذ 1972، ويهدف من خلالها الى تقييم المترشح للعمل من حيث جوانب: الفهم العام، الحيوية والقدرة على الملاحظة.

- **اختبارات الكفاءة الشفوية**

تتعلق اختبارات الكفاءة الشفوية بتقييم مدى إتقان المترشح للغة الفرنسية خاصة، وتقييم قدرات الفهم، الاستيعاب، والقدرة على الربط بين مجموعة من المفاهيم والعبارات.

- **اختبارات الاستدلال الشفوي والرقمي**

تعتبر اختبارات الاستدلال الشفوي والرقمي من الاختبارات الموجهة للمترشحين ذوي المستويات التأهيلية العالية، وتتمحور حول قياس مستوى الذكاء، المرونة والقدرة على التأقلم مع أوضاع مختلفة، والقدرة على معالجة مشاكل عديدة ومتنوعة ومختلفة من حيث عدد العناصر المشكلة لها وطبيعتها.

- **اختبارات الاستدلال الرقمي**

تركز اختبارات الاستدلال الرقمي على العمليات الحسابية من جمع وطرح وقسمة وضرب، وتهدف إلى تقييم مستوى وسرعة استيعاب المترشح للعمليات المعقدة، التي تتطلب كفاءات مرتبطة بالاستدلال والبراهين المنطقية.

- **اختبارات العرض الفضائي**

تتعلق اختبارات العرض الفضائي بتقييم قدرات وكفاءات المترشح فيما يخص نظرته إلى الأشياء والمجسمات والإحاطة بها من جميع الزوايا، وإجراء الاسقاطات المقابلة لذلك. وكذا تقييم قدراته على التحليل والنشر والتلخيص. كما تُمكِن من قياس قدراته على الملاحظة والتركيز وسعة الذاكرة.

- **اختبارات المنطق التجسيدي**

تتعلق اختبارات المنطق التجريدي بتقييم قدرات المترشح على الاستدلال المنطقي انطلاقا من مجموعة من المعطيات الملموسة. وتوجه هذه الاختبارات لتقييم مستوى الفهم العام وقدرات المترشح على الملاحظة وتحديد الخيارات المتاحة أمامه، ضمن سلسلة من الاحداث المترابطة وفق منطق ومنهج وتسلسل معين. ونشير في الأخير بأن المؤسسة تعتمد على نماذج عديدة ومختلفة بالنسبة لكل نوع من هذه الاختبارات والتي يفوق عددها 20 نموذج من الاختبارات البسيكو – تقنية.

كما يخضع كل مترشح إلى أربعة (04) من هذه الاختبارات يتضمن كل منها 50 سؤولا، يقتضي الإجابة عليها في حدود ربع ساعة (**1/4 ساعة**) بالنسبة لكل اختبار (مدة الاختبار البسيكوتقني= 1 ساعة).

أما عن التقييم فيختلف باختلاف المترشح وطبيعة المنصب المزمع شغله، رغم تشابه الاسئلة.

ب – اختبارات تقييم المعارف العامة

اضافة الى الاختبار البسيكوتقني المتضمن مجموع **200** سؤال، يخضع المترشح لاختبار تقييم المعارف العامة المرتبطة مباشرة بميدان تخصصه. والتي تختلف باختلاف التخصصات (ميكانيك، كهرباء، الكتروتقني، محاسبة، تسيير...الخ). إلا أن جميعها يتم وفق نماذج معدة مسبقا ومرفقة بحل نموذجي وسلم تنقيط. والتي تبلغ عددها مجموع 20 نموذج على اختلاف التخصصات.

جـ – اختبارات التحرير والتعبير

تهدف اختبارات التحرير والتعبير إلى تحديد مستوى تحكم المترشح في اللغة الفرنسية، وذلك من خلال تحريره لفقرة يعبر فيها عن موضوع عام. يحدد أثناء الاختبار.

نلاحظ من خلال ما سبق أن نماذج الاختبارات البسيكو–تقنية المعتمدة بالفرع جد قديمة وتعود إلى سنة 1972. وكذا الأمر بالنسبة لاختبارات تقييم المعارف. ورغم فعاليتها إلى حد الآن، إلا أننا نرى بضرورة اقحام مركز التكوين من خلال المكونين العاملين به ضمن وتيرة اجراء هذه الاختبارات على اختلاف اشكالها. كما نرى بضرورة تشكيل لجنة تقييم تتضمن أعضاء من دوائر ومديريات مختلفة. لأن تكفل شخص واحد فقط بمتابعة جميع اختبارات ذوي الشهادات الجامعية، وشخص واحد فقط بمتابعة اختبارات خريجي مراكز التكوين المهني والتمهين لا يفي بشروط المتابعة الجيدة لعملية التقييم من حيث العدد ومن حيث المصداقية.

3- تقييم أداء العمال المصنفين ضمن اجراء المساعدة على الإدماج المهني

من المفيد جدا، بالنسبة للمؤسسة، القيام بتقييم لجميع العمال المصنفين ضمن إجراء المساعدة على الإدماج المهني، باعتبارهم قوة عاملة احتياطية يمكن اللجوء إليها عند الحاجة، كما سبق وأن ذكرنا في إطار سياسة التشغيل. ومن أجل تبسيط ذلك، يتم إخضاع هؤلاء العمال الى تقييم دوري شهري من طرف مسؤوليهم المباشرين. وذلك وفق مجموعة من معايير التقييم نوضحها من خلال الجدول (III - 69) أدناه.

الجدول (III - 69): نموذج بمعايير تقييم عمال إجراء المساعدة على الادماج المهني

السلم / المعايير	2	4	6	8	10	التنقيط
1- المواضبة والانضباط						.....
2- كفاءات في التخصص						.....
3- الحيوية والمبادرة						.....
4- العمل الجماعي والقدرة على التأقلم						.....
5- احترام معايير السلامة والأمن						.....
المجموع						**...../50**

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن هؤلاء العمال يخضعون إلى تقييم شهري منتظم وفق مجموعة معتبرة من معايير التقييم، عددها الإجمالي 8 معايير موزعة على 5 مجموعات. تمس معظم جوانب العمل الضرورية. حيث يُمكِن هذا التقييم من إعداد قاعدة معطيات بالنسبة لقرارات التوظيف والتعيين لاحقا ضمن عقود العمل لمدة غير محدودة.

4- تقييم الأداء بالنسبة لعمال عقود المدة المحدودة

عند نهاية العقد لمدة محدودة، والتي غالبا ما تكون سنة واحدة. نسجل ثلاثة (03) حالات ممكنة تتمثل في تثبيت العامل، تجديد العقد أو إنهاء العقد. ويخضع ذلك إلى مجموعة من الشروط، يرتبط جانب مهم منها بعملية تقييم أداء هذا العامل. الأمر الذي يتم من طرف المسؤول المباشر للعامل، وفق المعايير الموضحة في الجدول (III – 70) أدناه.

الجدول (III - 70): نموذج بمعايير تقييم أداء عمال عقود المدة المحدودة

التقييم / المعايير	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول	سيء
– المردوديـــة					
– جودة العمل					
– احترام قواعد الامن					
– السلوك					
– المواظبة					

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

يخضع العامل إلى تقييم لأدائه وفق المعايير أعلاه، بإضافة إلى فقرة يحررها المسؤول المباشر بخصوص اقتراحاته بالنسبة للحالات الثلاثة المذكورة.

المطلب الثاني: تقييم الأداء في إطار سياسة الأجور على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة

نقصد بتقييم الأداء في إطار سياسة الأجور، كل عمليات التقييم التي يخضع لها العامل أو مجموعة من العمال، بالمؤسسة الفرع قيد الدراسة، والتي لها انعكاسات مباشرة على الأجور التي يتحصل أو يتحصلون عليها، في شكل علاوات أو منح على فترات مختلفة. ويندرج في هذا الإطار كل من: علاوة المنصب أو الوظيفة، منحة التقنية، منحة التحكم، منحة المردودية الفردية ومنحة المردودية الجماعية.

1 – تقييم أداء العامل للمهام المرتبطة بالمنصب

يخضع عمال فيئتي الاطارات والإطارات السامية إلى تقييم لأدائهم فيما يتعلق بمدى مباشرة وإنجاز المهام المرتبطة بمناصبهم، بصفة دورية كل ثلاثي، على سلم تقييم يتكون من 40 درجة موزعة على أربعة (4) معايير هي التوثيق، المسؤولية، الجاهزية وساعات العمل الإضافية.

أ– التوثيق

يُقيم أداء العامل الإطار والإطار السامي، وفق سلم من خمسة (5) درجات، من طرف مسؤوله المباشر، فيما يتعلق بمدى قيامه بالمهام، والتزامه بالإجراءات المتعلقة بالبحث والتوثيق والاطلاع على المراجع النظرية والتطبيقية، ومدى لجوءه إلى مختلف مصادر المعلومات من كتب ومواقع الكترونية واعتمادها بغية مسايرة المستجدات المتعلقة بالمهام المرتبطة بكل منصب، كلٌ حسب تخصصه.

ب – المسؤولية

يُقيم العامل الإطار والإطار السامي من طرف مسؤوله المباشر وفق سلم من عشرين (20) درجة بشأن مدى تحمله للمسؤوليات والالتزامات المنوطة بالمنصب الذي يشغله، والمحددة طبقا لعملية تحليل المناصب وفقا لما تناولناه بالفصل العاشر (تشخيص سياسة التشغيل).

ج – الجاهزية

يُقيم العامل الإطار والإطار السامي من طرف مسؤوله المباشر فيما يتعلق بمدى استعداده وجاهزيته، وتلبيته

لأي حالة من الحالات الطارئة والمستعجلة التي تقتضي تدخلا مباشرا، وفي الوقت المناسب، حتى إن كان ذلك خارج أوقات العمل العادية، وكذا مدى التزامه بأداء جميع المهام المنوطة بمنصبه وفق الرزنامة والبرامج المعدة مسبقا. وذلك على سلم يتضمن عشرة (10) درجات.

د – ساعات العمل الإضافية

يُقيم أداء العمال الإطار والإطار السامي فيما يتعلق بمدى التزامه بالعمل لساعات إضافية، إذا ما اقتضى الأمر ذلك، على سلم من خمسة (5) درجات.

كما تترجم نتائج تقييم أداء هذه الفئة من العمال في شكل علاوة المنصب تمنح للعامل شهريا، تبعا لسلم التنقيط الفصلي، ويتم احتسابها وفق نسبة من الأجر القاعدي الموافق لعدد ساعات العمل الحقيقية. والتي تقدر بـ 40% من الأجر القاعدي كأقصى حد لها. ونشير إلى أنه تم إدماج المعيار المتعلق بالساعات الإضافية ضمن معيار الجاهزية، حسبما موضح في نموذج التقييم بالملحق رقم: 05، وهو الأمر الذي لا يتطابق مع محتوى الإطار القانوني الذي ينص على هذه العلاوة.

2– تقييم المردود الفردي للعامل

يتم تقييم المردود الفردي لجميع العمال شهريا، وفق المعايير الأربعة الموضحة بالجدول (III – 71) أدناه.

الجدول (III - 71) : تقييم المردود الفردي للعامل بفرع س. ص. ر.

سلم التنقيط / المعايير	جيد جدا (7.5)	جيد (5.25)	مقبول (3.75)	سيء (0.75)
حجم العمل	سعة عمل كبيرة (تجاوز عتبة الاهداف المسطرة)	الانتظام في العمل بشكل مقبول وانجاز الاهداف المسطرة	عدم الانتظام في العمل بمقابل انجاز الاهداف المسطرة	مردود سيء: غياب المجهودات انجاز نادر للأهداف المسطرة
جودة العمل	جودة جد عالية في العمل	جودة عالية	عدم الانتظام وقلة الاهتمام	اعادة القيام بالمهام الموكلة له
المواظبة	**غياب غير مبرر**			
	غياب ليوم واحد 25%	غياب يومي 35%	غياب ثلاثة أيام 45%	غياب لأكثر من 3 أيام 50%
الانضباط	**غياب مبرر**			
	عدم تسجيل أي عقوبة 10%	إنذار 20%	توبيخ أو إنذارين 30%	خصم من المرتب أو توبيخين 40%

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

أما عن انعكاسات تقييم المردودية الفردية على مستوى سياسة الأجور، فتبرز من خلال منحة المردودية الفردية **(PRI)** التي يحصل عليها العامل شهريا في حدود 10% من الأجر القاعدي كأقصى حد لها، أي في حالة حصوله على أعلى درجات التقييم بالنسبة للمعيار الأربعة المعتمدة.

3 - تقييم المردودية الجماعية

يرتبط تقييم المردودية الجماعية، لجميع العمال، بمدى إنجاز برنامج الانتاج المسطر، وهو الأمر الذي يختلف باختلاف المراكز (التصنيع والتركيب)، وكذا باختلاف القطاعات والورشات وخطوط الانتاج على مستوى كل مركز من هذه المراكز. حيث يتم ترجمة برنامج الانتاج السنوي في شكل برامج شهرية، تبعا للرزنامة الصناعية، ومعايير أخرى تناولناها بالتفصيل في إطار سياسة التشغيل.

ففي الحالة المثلى، على سبيل المثال، عند إنجاز المركز أو الورشة للهدف المسطر له شهريا بنسبة 100%، يتحصل العمال المباشرين على العلامة الكاملة الموافقة لنسبة **33%** من الأجر القاعدي. بنما يتحصل عمال الدعم في هذه الحالة على تنقيط يوافق **27.5 %** من الأجر القاعدي، كما يتحصل باقي العمال غير المباشرين على تقييم يقابل **22 %** من الأجر القاعدي. كما تنخفض تبعا لذلك درجات التنقيط حسب انخفاض نسبة الانجاز.

4- تقييم الاداء التقني

يخضع العمال المصنفين ضمن منصب: تقني وتقني سامي والممارسين فعلا للمهام المنوطة بهذه المناصب، أي ليس على اعتبار الشهادة التي يحملها هؤلاء العمال. ومن الأمثلة على هذه المناصب نذكر: تقني صيانة، تقني وقاية، تقني معدات، تقني تسيير موارد بشرية، تقني مخبري تقني سامي مكوِّن، تقني سامي في الاعلام الالي، تقني سامي مراقبة الجودة...الخ **(انظر الملحق رقم :03 هيكل المناصب)**.

حيث يخضع هؤلاء العمال إلى تقييم فصلي من طرف كل من المسؤول المباشر والمسؤول الأعلى منه في الهرم الإداري، وفقا لمدى تحكمهم في الجوانب والاعتبارات والمعايير التقنية المرتبطة بأداء وتنفيذ المهام المندرجة بتلك المناصب. وذلك حسب المعايير وسلم التقييم الموضحة في الجدول (III - 72) أدناه.

الجدول (III - 72) : معايير تقييم الأداء التقني

سـلـم / معاييـر	مستويات التقييم			
	سيء	مقبول	جيد	جيد جدا
- منهجية العمل	1.5	3	4.5	6
- نقل المعارف والدراية	0	3	3.75	4.5
- التحكم في التقنيات والعمل على اكتسابها	1.5	3	3.75	4.5
المجمـــوع				

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

كما تترجم نتائج هذا التقييم، على مستوى سياسة الأجور، من خلال منحة التقنية التي تمنح لهم شهريا في حدود 15 % من الأجر القاعدي كأقصى حد لها. والذي يقابل أعلى تقييم يحصل عليه العامل بالنسبة للمعايير الثلاثة المعتمدة.

5- تقييم التأطير والتحكم المباشر

يخضع العمال الذين يشغلون مناصب: رئيس القسم، رئيس فريق وناظر. إلى تقييم فصلي من طرف المسؤول المباشر والمسؤول الذي يعلوه في السلم الاداري لجوانب التحكم والتأطير الميداني للعمال التنفيذين. وفقا لثلاثة معايير نوضحها من خلال الجدول (III - 73) أدناه.

الجدول (III - 73): معايير تقييم التحكم

معايير التقييم	مستويات التقييم				المجموع
	سيء	مقبول	جيد	جيد جيدا	
1 – الرقابة: إزاء التقيد بإجراءات السلامة الفردية والجماعية والوقاية من المخاطر المهنية.	1.5	3	4	5	
2– الإنجاز: مدى إنجاز وتحقيق الأهداف والبرامج المسطرة من حيث: الحجم، الجودة، واحترام أجال الإنجاز.	1.5	3	4	5	
3 – **المتابعة والإعداد:** التكفل بالجوانب المهنية والاجتماعية لفرق العمل. ومدى الحرص على ضمان الاتصال والتكوين بما يكفل إعداد الخلف بشكل جيد.	3	5	8	10	
المجموع					**...../20**

المصدر: وثائق المؤسسة، مدرية الموارد البشرية.

كما تترجم نتائج تقييم التحكم، بالنسبة لهذه المناصب، على مستوى سياسة الأجور من خلال منحة التحكم التي تمنح لهم شهريا، في شكل نسبة من الأجر القاعدي في حدود 6% كأدنى حدٍ لها، و20% كأقصى حدٍ لها.

وفي الأخير نلخص أهم جوانب التقييم المعتمدة بفرع السيارات الصناعية بالرويبة، والتي لها انعكاسات على مستوى سياسة الأجور من خلال الجدول (III – 74) أدناه.

الجدول (III – 74): جوانب ومعايير تقييم الأداء ذات الأبعاد التحفيزية

جوانب التقييم	معايير التقييم	الفئة المعنية	فترة التقييم	المكلف بالتقييم	السلم
1- تقييم الوظيفة	– التوثيق – الجاهزية – المسؤولية – الساعات الإضافية	–الاطارات –الاطارات السامية	فصلي	المسؤول المباشر	**40**
2 – تقييم المدود الفردي	– حجم العمل – جودة العمل – المواضبة – الانضباط	–جميع العمال	شهري	المسؤول المباشر	**10**
3 – تقييم المردودية الجماعية	مدى تحقيق حجم الإنتاج المبرمج	جميع العمال اعتماد على فئة العمال المباشرين	شهري	الإدارة العامة	**33–27.5–22–**
4 – تقييم الأداء التقني	– منهجية العمل – نقل المعارف والدراية – التحكم في التقنيات والعمل على اكتسابها	– تقني – تقني سامي	فصلي	المسؤول المباشر والذي يعلوه	**15**
5 – تقييم التحكم	– الرقابة – الإنجاز – المتابعة الإعداد	–رئيس قسم –رئيس فرق –ناظر	فصلي	المسؤول المباشر والذي يعلوه	**20**

المصدر: من إعداد الباحث تلخيصا للمعلومات السابقة.

يمكن من خلال الجدول أعلاه، تصنيف معايير التقييم تبعا لطبيعة المهارات المطلوبة، ووفقا المستويات الإدارية على النحو التالي:

– **تقييم المهارات الفنية (التقنية):** من خلال معيار التوثيق، حجم العمل، جودة التحكم في التقنيات، ونسبة الإنتاج الحقيقي أو الفعلي مقارنة بحجم الإنتاج المبرمج.

– **معايير تقييم المهارات الإنسانية:** الجاهزية، المواظبة، الانضباط، نقل المعارف والدراية.

– **معايير تقييم المهارات التصميمية:** المسؤولية، الرقابة على الأعمال، الإعداد والمتابعة ومدى الاستجابة للعمل لساعات إضافية.

وتبعا لذلك، نسجل إهمالا معتبرا لجوانب عديدة ينبغي أن تكون محل عملية التقييم، ويتعلق الأمر بجوانب التأطير المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات، الرقابة، التفويض، تشكيل وتسيير فرق العمل وإدارة العمل الجماعي، وتخفيض حدة وتواتر حوادث العمل وحجم وحدة النزاعات والصراعات بأماكن العمل، وكذا الجوانب المتعلقة بالعلاقات مع المحيط الخارجي بالنسبة لفئتي الاطارات والاطارات السامية على الخصوص.

كما نلاحظ بأن التقنية المعتمدة في عملية تقييم الأداء تقتصر على تقنية الاستمارة فقط، إلا أنه يمكن تنويعها باللجوء إلى تقنيات أخرى تدعمها، مثل المقابلة الشخصية. على أن يكون إجراءها من طرف إطارات مختصة في جوانب علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة، وذات خبرة مؤكدة ودراية وإطلاع وإلمام بجميع العناصر المكونة لمحيط وجو العمل على مستوى المؤسسة الفرع.

الفصل الثالث عشر:
تشخيص سياسة تحسين ظروف العمل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

المبحث الأول: المعايير التشريعية والتنظيمية العامة المتعلقة بظروف العمل

المبحث الثاني: تحليل حوادث العمل والأمراض المهنية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

المبحث الثالث: أساليب تحسين ظروف العمل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

تتحدد ظروف العمل بالمؤسسة وفق مجموعة من المعايير المادية، الفيزيائية والنفسية يتم التنسيق فيما بينها لمواجهة المخاطر المحيطة بالعمال أثناء أداءهم لمهامهم بالمؤسسة. ومن أهم هذه المخاطر على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة نذكر حوادث العمل، الأمراض المهنية والعوامل المكونة لبيئة العمل كالضجيج، الحرارة، التعرض للمواد والتركيبات الخطيرة، السامة والقابلة للاشتعال.

المبحث الأول: المعايير التشريعية والتنظيمية العامة المتعلقة بظروف العمل

يمكن اعتبار التشريع الجزائري تشريعا غنيا من حيث القوانين والمراسيم المنظمة والمؤطرة لظروف العمل على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وما يندرج ضمن ذلك من تصنيفٍ للمخاطر والأمراض المهنية، وحوادث العمل، وتحديدٍ للإجراءات والهيئات الكفيلة بمواجهتها والحد من أثارها. حيث أحصينا في هذا الشأن ما لا يقل عن 45 نص تشريعي.

المطلب الأول: الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالوقاية الصحية والأمن

تتحدد الإجراءات التنظيمية لميدان الوقاية الصحية والأمن بالمؤسسة قيد الدراسة وفق مجموعة من النصوص التشريعية، أبرزها القانون رقم **88 – 07** الصادر بتاريخ 26 مارس 1988، المتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل والمرسوم الرئاسي رقم **02 – 432** المؤرخ في 09 ديسمبر 2002 والمتعلق بشروط تنظيم تعليم العمال وإعلامهم وتكوينهم في ميدان الوقاية من الأخطار المهنية...الخ. حيث تقضي هذه النصوص بإلزامية قيام المؤسسات المستخدمة بضمان الوقاية الصحية والأمن للعمال، من خلال السهر على النظافة المستمرة وتوفير جميع شروط الوقاية الصحية على مستوى أماكن ومحلات العمل، ومحيطها وملحقاتها وجميع التجهيزات المتواجدة بها، وفق متطلبات الراحة المتمثلة على الخصوص في التكعيب، فيما يتعلق بتجنب الازدحام والضجيج، التهوية، التشمس، الإضاءة، التدفئة والحماية من الغبار، وضمان تصريف المياه القذرة والفضلات، والحماية من الأضرار الأخرى كالحرائق والانفجارات...الخ.

كما يفصِّل التشريع الجزائري هذه المتطلبات من خلال المرسوم التقني رقم **91 – 05** الصادر بتاريخ 19 مارس 1991 الذي ينص من خلال مواده وبنوده على ما يلي:

1- على مستوى النظافة والوقاية من الأمراض

يقضي المرسوم التنفيذي المذكور 91-05 من خلال المادة 18 منه، على ضرورة توفير المرافق الصحية المزودة بالتهوية الطبيعية، وأن تخصص مراحيض في حدود 1 مرحاض لكل 15 عامل على الأقل. إلى جانب ضمان التنظيف الدائم لأرضية أماكن العمل وملحقاتها بانتظام، دون إثارة الغبار وبواسطة المسح. وإذا كانت هذه الأرضية مخصصة لإيداع مواد قابلة للتلف، أو أي أشياء تنطوي على أخطار التعفن والضرر والتآكل والالتهاب، فيقتضي أن تكون ملساء كاتمة للمياه، ليس بها فروج وتحتوي على حوض مانع من تسرب السوائل. وكذا الأمر بالنسبة للجدران والأسقف. اضافة إلى ضرورة توفير وسائل ومعدات الحماية الفردية والجماعية وضمان مراقبتها وصيانتها دوريا وبانتظام.

2- بالنسبة لتهوية الأماكن وتطهيرها

تقضي الاجراءات التنظيمية العمول بها، طبقا للنصوص القانونية، بضرورة تهوية الأماكن المخصصة للعمل عن طريق التهوية الطبيعية أو الميكانيكية أوعن طريقهما معا، بصفة دائمة وأن يكون الهواء المُدخل من مصدر غير ملوث ومنقى ومصفى إذا اقتضى الأمر ذلك. كما تقتضي تهيئة فروج ومطلات ومخارج، خاصة بالنسبة للأماكن التي تنطوي على مخاطر الحريق.

3- ضمان الإنارة الجيدة

تنص المادة 13 من المرسوم التنفيذي **91 – 05** على ضرورة إنارة أماكن العمل ومناطق المرور والشحن والتفريغ، بالشكل الذي يضمن إضاءة مناسبة لا تسبب أضرار بالعيون. كما تُقاس وتحدد مستويات الإضاءة على مستوى الأرضية على النحو الموضح في الجدول (III -75) أدناه.

الجدول (III -75): المستويات المعيارية (القانونية) للإضاءة بأماكن العمل

طبيعة الأماكن المخصصة للعمل وملحقاتها	القيّم الدنيا للإضاءة
- طريق المرور الداخلي	40 لوكس
- الأدراج والأروقة	60 لوكس
- أماكن العمل وغرف الملابس والمرافق الصحية	120 لوكس
- الأماكن المظلمة المخصصة للعمل	200 لوكس

المصدر: المادة 13 من القانون 91 – 05 الصادر بتاريخ 17 مارس 1991.

4- على مستوى إثارة الضجيج

تقضي المادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم :**93 – 184** الصادر بتاريخ 27 جويلية 1993، المتعلق بتنظيم إثارة الضجيج، على ضرورة تزويد الآليات المستعملة في الورشات، والمزودة بمحركات انفجارية أو ذات الاشتعال الداخلي، وكذا كاسرات الخرسانة والمطارق الثاقبة ومولدات الكهرباء والمضخات الضاغطة...الخ، على إلزامية تزويدها بأجهزة كاتمة للصوت ومخفضة له، في حالة استعمالها على بعد يقل عن 50 متر من أماكن العمل.

المطلب الثاني: القواعد العامة في مجال طب العمل

تنص مواد القانون **85 – 05** الصادر في 16 فيفري 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها، على اعتبار طب العمل جزء لا يتجزأ عن السياسة الصحية الوطنية، ومن الالتزامات الملقاة على عاتق المؤسسة المستخدمة، بحيث يقتضي عليها إنشاء مصلحة خاصة بهذا الشأن، تقوم في إطار ممارستها لمهامها الوقائية والعلاجية بما يلي:

- ضمان الترقية والحفاظ على أكبر قدر من راحة العمال البدنية والعقلية في كافة المهن، من أجل الرفع بمستوى قدراتهم الانتاجية والإبداعية؛
- حماية ووقاية العمال عن الأخطار التي يمكن أن تنجر عن الحوادث والأمراض المهنية وكل الأضرار اللاحقة بصحتهم؛

- تشخيص كل العوامل التي قد تضر بصحة العامل في أماكن العمل، وكذا مراقبتها قصد التقليل منها أو القضاء عليها؛
- تعيين أو ضمان إبقاء العمال في مناصب عمل تتماشى وقدراتهم الفيزيولوجية والنفسية، وكذا تكييف العمل مع الإنسان وكل إنسان مع العمل؛
- العمل على تخفيض حالات العجز وضمان تمديد الحياة النشيطة للعامل؛
- تقييم مستوى صحة العامل في وسط العمل؛
- تنظيم العلاج الاستعجالي للعمال والتكفل بالعلاج المتواصل ومداواة الأمراض المهنية؛
- المساهمة في حماية البيئة.

كما ينص التشريع الجزائري من خلال المرسوم التنفيذي رقم: **05 – 09** الصادر بتاريخ 8 مارس 2005، على ضرورة تكوين لجان متساوية الأعضاء للوقاية الصحية، وضمان الأمن على مستوى كل مؤسسة مستخدمة، تشغل أكثر من 9 عمال وفق صيغة عقود العمل لمدة غير محدودة (CDI). وأن تنسق مهامها مع كل من مجلس الوطني للوقاية والأمن، ومصلحة طب العمل، وتعمل على تقديم توصيات وإبداء الرأي والمشاركة في تسطير السياسة الوطنية للوقاية من الأخطار المهنية. وتزداد أهمية هذه المصلحة (طب العمل)، تبعا لحجم المخاطر والأمراض المهنية وحوادث العمل، والمرتبطة بخصوصيات أنشطة كل مؤسسة مستخدمة على حده، وعلى درجة تواتر وحدة تلك الحوادث والأمراض بحيث تقتضي معالجة خاصة بها.

ومن الأمثلة على ذلك، القواعد الخاصة المطبقة على العناصر والمواد والمستحضرات الخطيرة في وسط العمل، والمتمثلة طبقا للمادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم: **05 – 08** الصادر في 8 مارس 2005 في المواد و المستحضرات المثيرة والمسببة للحساسية؛ المهيّجة؛ اللادغة؛ الضارة؛ السامة؛ المسببة للسرطان؛ القابلة للاشتعال؛ القابلة للالتهاب؛ القابلة للانفجار؛ الخطيرة على البيئة. والتي تعتبر من التركيبات والمستحضرات المندرجة ضمن نشاط المؤسسة قيد الدراسة على مستوى ورشات الطلاء والعوازل والحدادة خاصة. كما يقتضي أحكام المرسوم التنفيذي المذكور بضرورة ضمان المراقبة الطبية للعمال المعرضين لها، وإجراء الفحوص الطبية عند التوظيف والفحوص الدورية، وتغيير منصب العمل إذا اقتضى الأمر ذلك، إلى جانب إعلام العمال وتكوينهم وتوفير معدات وأنظمة الحماية الفردية والجماعية، مع إنشاء جهاز للعلاج الاستعجالي وضمان إخلاء العمال المصابين باتجاه الهياكل الصحية.

إضافة إلى ذلك نشير إلى الأحكام المتضمنة بالقانون رقم: **83– 11** الصادر في 2 جويلية 1983، والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية وكيفيات تعويض العمال في حالة وقوع المخاطر، مثل حالة الوفاة أو الإصابة بالعجز والمرض مع تحديد مستوياته.

المبحث الثاني: تحليل حوادث العمل والأمراض المهنية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

يبلغ متوسط عدد حوادث العمل على مستوى المؤسسة قيد الدراسة، خلال الفترة 2004 – 2013 مجموع **533,33** حادث سنوياً، إلا أنه شهد انخفاضاً خلال السنوات الأخيرة لاعتبارات مرتبطة بعدد العمال وبحجم الإنتاج.

المطلب الأول: تطور وتوزيع حوادث العمل حسب هياكل المؤسسة والفئات المهمة

ترتبط حوادث العمل بعوامل عديدة، أهمها حجم التشكيلة وحجم الإنتاج، والظروف المحيطة بمكان العمل وخصوصيات المواد المستعملة والمتداولة أثناء تأديته.

1- تطور حوادث العمل بفرع السيارات الصناعية خلال الفترة 2011 – 2013

نبرر تطور حجم هذه الحوادث وعلاقاته بتطور كل من حجم تشكيلة العمال وكمية الإنتاج، على النحو التالي.

الجدول (III – 76): تطور حوادث العمل خلال الفترة 2011 – 2013

البيـــــــان / السنوات	2011	2012	2013
حجم التشكيلة	2.525	2.697	2.670
كمية الانتاج	1.923	1.943	1.924
عدد الحوادث	398	523	414

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، ارتباط حوادث العمل بكل من حجم الانتاج وحجم التشكيلة.

2- توزيع حوادث العمل لسنة 2013 على هياكل فرع السيارات الصناعية بالرويبة

من الطبيعي أن تختلف عدد الحوادث باختلاف هياكل المؤسسة، خاصة فيما بين الهياكل الإدارية والهياكل العملياتية الأكثر ارتباطاً بعمليات التصنيع والتركيب. وهذا ما نوضحه من خلال الجدول الموالي.

الجدول (III –77): توزيع حوادث العمل لسنة 2013 على هياكل المؤسسة

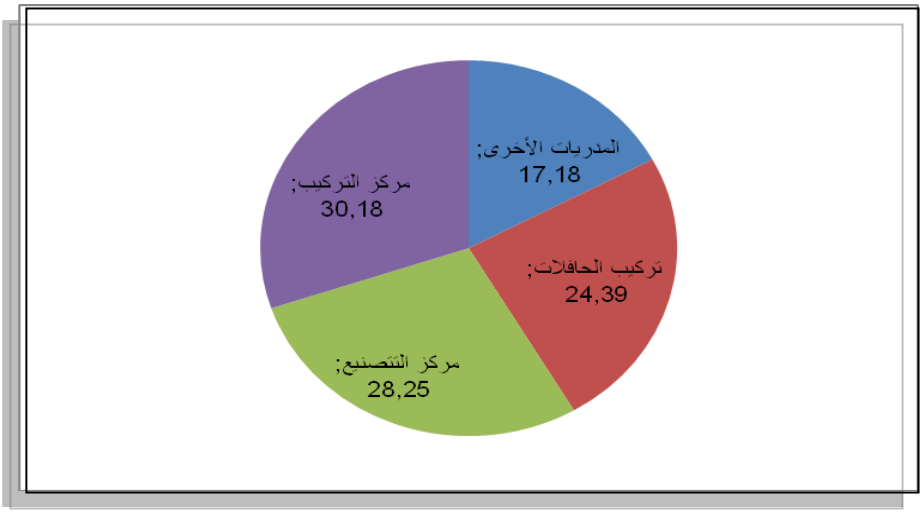
المديرية		العدد	النسبة%	عدد الحوادث	النسبة%
المديرية التقنية		199	7,45	12	2,89
مديرية التدقيق		03	0,11	0	0
المديرية العامة		15	0,56	0	0
الصيانة المركزية		494	18,50	38	9,17
الموارد البشرية		193	7,22	13	3,14
الشراء و التموين		78	2,92	4	0,96
الإدارة و المالية		65	2,43	2	0,48
التسيير الصناعية		61	2,28	2	0,48
تركيب الحافلات		457	17,11	101	24,39
التركيب	تركيب الشاحنات	326	12,20	68	16,42
	المطالة و الطرق على البارد	252	9,43	57	13,76
التصنيع	الحدادة	101	3,78	24	5,79
	تجديد المعدات	41	1,53	0	0
	الميكانيك	385	14,41	93	22,46
المجموع		**2.670**	**100**	**414**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن توزيع حوادث العمل على هياكل المؤسسة ليس له ارتباطاً كبيراً بعدد العمال بالنسبة لكل بنية إدارية. حيث أن أكبر مديرية من حيث عدد العمال، والمتمثلة في مديرية الصيانة المركزية بمجموع 494 عامل وبنسبة 18,50 % من التشكيلة الإجمالية للمؤسسة، لا يقابلها أكبر عدد ولا أعلى نسبة من حوادث العمل، حيث تحتل المرتبة رقم 04 فقط من مجموع هذه الحوادث. إلا أننا نسجل هذا الارتباط بين عدد العمال وعدد الحوادث بالنسبة للهياكل العملياتية، المتمثلة في التصنيع والتركيب. وهذا ما يفسر بارتباط حوادث العمل بطبيعة العمل أكثر من ارتباطه بعدد العمال. وهو نفس الأمر الذي نسجله بالنسبة لجميع السنوات السابقة.

إضافة إلى ذلك نلاحظ بأن مركز تركيب الحافلات يحتل المرتبة الأولى من حيث عدد الحوادث، على اعتبار أن هذا الأخير يضم مجموعة معتبرة من عمليات التصنيع، على عكس مركز تركيب الشاحنات الذي تنطوي معظم المهام المندرجة به على عمليات التركيب فقط، نظراً لاستقلال عمليات المطالة والطرق على البارد (التشكيل) بوحدات خاصة بها. كما يمكننا إبراز هذا التوزيع بالنسبة للهياكل العملياتية من خلال الشكل (III – 54) أدناه.

الشكل (III – 54) توزيع حوادث العمل لسنة 2013 على الهياكل العملياتية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

3- توزيع حوادث العمل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة حسب الفئات المهنية والاجتماعية

نبرز توزيع مجموع حوادث العمل وتطورها بالنسبة للفئات المهنية وتبعا لفئات الأعمار والأقدمية في العمل من خلال ما يلي.

ا – توزيع حوادث العمل حسب الفئات المهنية

نمثل تطور توزيع حوادث العمل على الفئات المهنية المتمثلة في فئة عمال التنفيذ، أعوان التحكم والإطارات، بالنسبة للفترة 2011 – 2013 من خلال الجدول (III – 78) أدناه.

الجدول (III – 78): تطور حوادث العمل وتوزيعها حسب الفئات المهنية

الفئات / السنوات	عمال التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارت		المجموع
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
2011	314	78,89	60	15,07	24	6,03	**398**
2012	415	79,34	92	17,79	16	3,05	**523**
2013	311	75,12	81	19,56	22	5,31	**414**

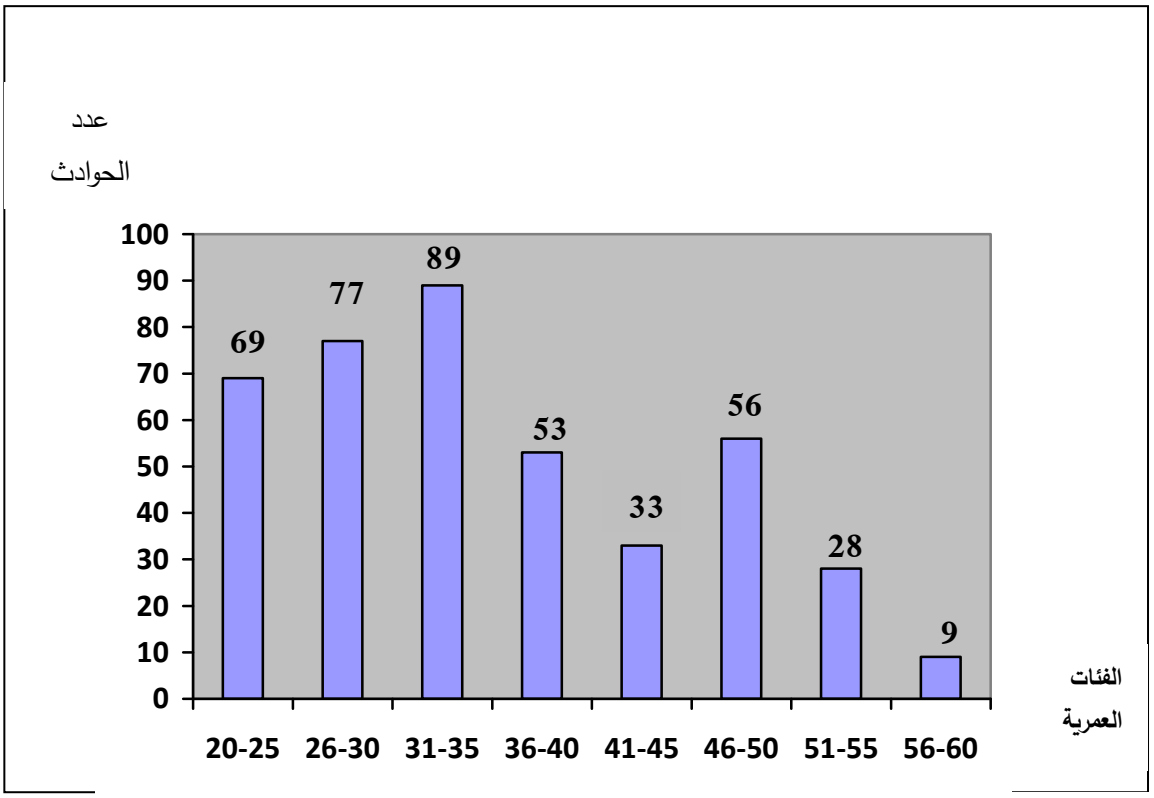
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، التركيز المرتفع لحوادث العمل في فئة عمال التنفيذ بنسبة تفوق **75%** خلال السنوات الثلاثة 2011 – 2013. وهذا أمر طبيعي، على اعتبار أن هؤلاء العمال هم الأكثر احتكاكاً بأدوات وآلات العمل، ونظرا للاختلاف الجوهري في العناصر المشكلة لبيئة العمل في الورشات وفي المكاتب.

ب– توزيع حوادث العمل بفرع السيارات الصناعية لسنة 2013 حسب معيار العمر

نوضح هذا التوزيع من خلال الشكل (III – 55) أدناه.

الشكل (III – 55) توزيع حوادث العمل لسنة 2013 حسب معيار العمر



المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

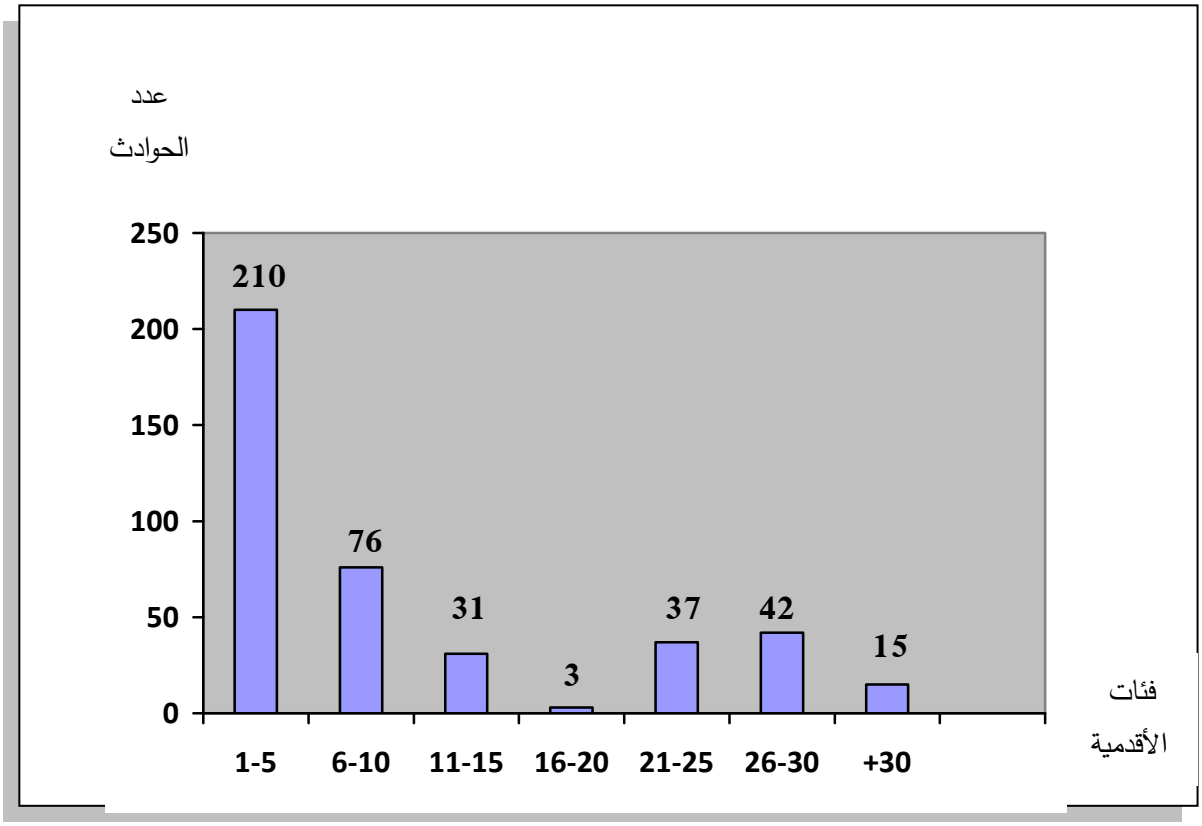
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن نسبة 56,76 % من مجموع حوادث العمل، تتعلق بالفئات العمرية الثلاثة الأولى، كما نسجل أكبر عدد لها في فئة [31 – 35 [. وهذا ما يتطابق مع توزيع التشكيلة حسب العمر وحسب الفئات المهنية، حسبما تناولناه بالفصل العاشر (تشخيص سياسة التشغيل)، حيث أن هذه الفئة تمثل أكبر نسبة للعمال التنفيذين بمجموع 313 عامل.

كما يتطابق ذلك مع مدة أقدمية العمال، ومن ثم مدى خبرتهم وتحكمهم في مهامهم بالشكل الذي يقلل من هذه الحوادث.

ج- توزيع حوادث العمل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 حسب معيار الأقدمية

نوضح هذا التوزيع من خلال الشكل (III – 56) أدناه.

الشكل (III – 56) توزيع حوادث العمل لسنة 2013 حسب معيار الأقدمية



المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، التركيز المرتفع لعدد الحوادث في فئة العمال ذوي أقدمية تقل عن 5 سنوات، بمجموع 210 حادث خلال سنة 2013، أي ما يعادل 50,72 %. ويفسر ذلك بما يلي:

- يبلغ عدد العمال بهذه الفئة مجموع 742 عامل (27,79%) من حجم تشكيلة المؤسسة من بينهم 556 عامل في فئة عمال التنفيذ.
- يفسر بمدى أهمية ودور التكوين والإتقان في التقليل من حوادث العمل، حيث نسجل انخفاضها بارتفاع عدد سنوات الأقدمية، كما نسجل نفس الملاحظات بالنسبة للسنوات السابقة 2011، 2012.

أما بالنسبة للانخفاض المعتبر لعدد حوادث العمل في فئة الأقدمية [16- 20]، فيرجع إلى انخفاض عدد العمال المصنفين ضمن هذه الفئة، والمقدر بستة (06) عمال فقط. وفقا لما تناولناه في إطار سياسة التشغيل.

المطلب الثاني: تحليل حوادث العمل من حيث الأسباب ومواضعها

ترتبط حوادث العمل بالأسباب التي ساهمت في حدوثها، والتي تختلف تبعا لخصوصيات المهام بالنسبة لكل ورشة عمل أو قطاع، وتبعا للآلات والمعدات والمواد الأولية المستعلمة من طرف العمال، وكذا من حيث الأعضاء الأكثر عرضة لهذه الحوادث.

1- تصنيف حوادث العمل من حيث أسباب الحوادث

تصنف أسباب حوادث العمل بالمؤسسة قيد الدراسة، ضمن ثلاثة مجموعات هي البشرية، المادية والتقنية:

- **مجموعة الأسباب البشرية:** وهي الحوادث التي ترجع أسبابها إلى الأخطاء التي يرتكبها العمال، كسوء التحكم في الآلات، أو عدم التزامهم بشروط السلامة والأمن، والاجراءات الواجب احترامها، والعوامل البيولوجية (ضعف النظر، وانخفاض مستوى السمع)، القلق...الخ.

- **مجموعة الأسباب المادية:** وهي أسباب مرتبطة بمواقع ورشات العمل، مثل الاكتظاظ داخل ورشات العمل، الإنارة، الغبار والأتربة، الضجيج، الأرضيات اللزجة وجميع الاعطاب على مستوى الآلات والتجهيزات والتي ينجر عنها حوادث عمل.

- **مجموعة الأسباب التقنية:** ترتبط هذه الاسباب بطبيعة العمل والمهام في حد ذاتها، مثل تطاير القطع والشظايا الحادة عند عملية التلحيم والصقل، وتدفق السؤال الساخنة والمواد الكيميائية التي تتسبب في الحروق...الخ.

ونوضح ارتباط هذه المجموعات من الأسباب بمجموع حوادث العمل خلال الفترة 2011 – 2013 من خلال الجدول (III – 79) أدناه.

الجدول (III – 79): توزيع حوادث العمل خلال الفترة 2011 – 2013 تبعا لمجموعات الأسباب

السنوات / الأسباب	2011		2012		2013	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
أسباب بشرية	258	64,82	345	65,96	261	63,04
أسباب مادية	74	18,59	87	16,63	79	19,08
أسباب تقنية	66	16,58	91	17,39	74	17,87
المجموع	**398**	**100**	**523**	**100**	**414**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن حوادث العمل بالمؤسسة قيد الدراسة، ترجع بنسبة معتبرة (> 63 %) إلى الأخطاء البشرية. ثم تليها الأسباب المادية والتقنية بنسب متقاربة.

ا- تصنيف الأسباب البشرية

اضافة إلى ذلك، يتم تصنيف الأسباب البشرية في حد ذاتها، وفق مجموعة أخرى من الأخطاء والأسباب المباشرة على النحو الموضح في الجدول (III – 80) أدناه.

الجدول (III – 80): تصنيف الأسباب البشرية

طبيعة الأخطاء البشرية	عدد الأخطاء البشرية		
	2011	2012	2013
– الاتصال المباشر بآلات العمل	57	59	51
– الاجهاد العضلي	45	42	35
– حركات خاطئة	30	51	34
– قلة الاهتمام	37	26	25
– قيادة الأليات	30	24	21
– سقوط الأشياء والقطع	12	23	18
– الإعياء	03	01	02
– نقص الخبرة	01	03	04
– تداعيات حوادث سابقة	33	34	24
– أسباب أخرى	10	82	47
المجمـــــــوع	**258**	**345**	**261**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

يمكننا من خلال الجدول أعلاه، تصنيف مجموع الأخطاء أو الأسباب البشرية ضمن مجموعتين:

- **أسباب مرتبطة بضعف التكوين:** تشمل الجانب من الحوادث الناتجة عن الاتصال المباشر بآلات العمل، قيادة الأليات، نقص الخبرة، العمل في أوضاع جسدية غير مناسبة، وحوادث الاتصال بالقطع الساخنة (الحروق) والحركات الطائشة، والتي تمثل 50 %، 60,83 %، 49,04 % بالنسبة لسنوات 2011، 2012، 2013 على التوالي.
- **أسباب مرتبطة بسوء التوعية والتحسيس:** وتشمل جميع الأسباب الأخرى والمتمثلة في قلة الاهتمام، الاجهاد العضلي وعدم الالتزام بقواعد وإجراءات السلامة المهنية...الخ. وتمثل 50 %، 39,17 %، 50,96 % بالنسبة لسنوات 2011، 2012، 2013 على التوالي.

ب- تصنيف الأسباب المادية

تتمثل الأسباب المادية في جميع الأخطاء الناتجة عن انعدام أو عدم ملائمة الظروف والشروط المرتبطة ببيئة العمل المادية. حيث يؤدي عدم احترامها طبقا للمعايير المعتمدة، إلى حوادث عمل وأمراض مهنية.

ونصنف هذه الأسباب في المواد المستعملة في بناء هياكل وورشات العمل، أرضيات الورشات غير المناسبة، كأن تكون لزجة، ومجموع معدات وأدوات العمل، مثل أدوات القطع المحمولة والمثبتة، الاكتظاظ في أماكن العمل، عدم توفر وعدم ملائمة تجهيزات ومعدات الوقاية والأمن...الخ.

كما نبرز علاقة هذه الأسباب بحوادث العمل خلال الفترة 2011 – 2012 من خلال الجدول (III – 81) أدناه.

الجدول (III – 81): توزيع حوادث العمل حسب طبيعة الأسباب المادية

طبيعـــة الأسباب	2011	2012	2013
– التعثر والسقوط	17	35	18
– أرضية غير مناسبة ولزجة	15	10	09
– الآلات الشغالة	08	0	07
– أدوات تقطيع محمولة	08	05	07
– أدوات تقطيع مثبتة	04	0	06
– عدم استعمال تجهيزات الحماية	0	07	0
– عدم توافر تجهيزات الحماية	0	07	04
– عدم ملائمة تجهيزات الحماية	03	04	04
– اكتظاظ أماكن العمل	02	03	03
– حركة الأليات	01	0	02
– أسباب أخرى	16	16	19
المجموع	**74**	**87**	**79**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، مدى مساهمة، "عدم توافر الشروط المادية لبيئة العمل" في حوادث العمل. مع تركيز واضح لهذه الأخيرة فيما يتعلق بالتعثر والسقوط وكذا الأرضيات اللزجة في ورشات العمل خاصة، ويعود ذلك إلى عوامل عديدة من بينها تسرب المياه والسوائل كالزيوت خاصة...الخ.

ج- الأسباب التقنية

تمثل الأسباب التقنية جميع العوامل ذات الارتباط المباشر بآلات ومعدات العمل وتزداد بتقادمها عموما. ونبرز طبيعة هذه الأسباب وحجم مساهمتها في حوادث العمل، من خلال الجدول (III – 82) أدناه.

الجدول (III – 82): توزيــع حوادث العمل حسب طبيعة الأسباب التقنية

طبيعـــــــة الأسباب	2011	2012	2013
– تطاير الجزيئات المعدنية	29	46	43
– تطاير الأجزاء القاطعة	17	21	04
– تدفق الزيوت والسوائل	01	10	02
– خلل تقني في الآلات	02	08	01
– مخاطر مرتبطة بطرق العمل	05	03	02
– أسباب مرتبطة بترتيب وتنسيق السلع والقطع	04	02	02
– أسباب أخرى	08	01	03
المجمـــــوع	**66**	**91**	**57**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

تبعا للجداول السابقة، يمكننا توزيع أسباب حوادث العمل في نقص وضعف التكوين والإعلام والتحسيس بالنسبة للأسباب البشرية خاصة، كما ترجع الأسباب التقنية إلى كل العوامل المكونة للبيئة المادية للعمل. أما الأسباب التقنية، فترجع خاصة إلى تقادم ألآت العمل حيث يرجع الكثير منها إلى سنوات السبعينيات.

2- توزيع حوادث العمل حسب موضعها من الجسم

نوضح توزيع حوادث العمل على الأعضاء من خلال الجدول (III – 83) أدناه.

الجدول (III – 83): توزيع حوادث العمل حسب الأعضاء محل الإصابة

الأعضـــــــاء	2011	2012	2013
– الأيدي	123	151	140
– الجدع	78	107	85
– الأعين	59	82	58
– الركبة	33	32	17
– القدم	28	32	28
– الذراع	19	13	08
– الفخذ	17	12	12
– الرأس	15	28	24
– الساق	15	21	19
– الكتف	11	45	23
المجمـــــوع	**398**	**523**	**414**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الأعضاء الأكثر عرضة لحوادث العمل تتمثل بالدرجة الأولى في الأيدي، الجدع والأعين. حيث تحتل المراتب الأولى خلال السنوات 2011، 2012، 2013 على التوالي.

كما توزع هذه الحوادث تبعا لطبيعة الضرر الذي يلحق بهذه الأعضاء في: الجروح، الألآم الالتواءات العضلية، الكسور، الحروق، النخر(الوخز)، الرمد، الالتهابات، الفتق والبتر على التوالي.

المطلب الثالث: تقييم حوادث العمل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

قد تشهد بعض الفترات ارتفاعاً كبيراً في عدد حوادث العمل مقارنة بفترات أخرى، إلا أن هذا العدد لوحده، لا يمثل مؤشراً مفسراً لمدى خطورة وحدة هذه الحوادث. لهذا يقتضي تقييمها وفق معايير أخرى نبرزها من خلال العناصر الموالية.

1- تقييم حوادث العمل بفرع السيارات الصناعية وفقا لتبعاتها

تصنف حوادث العمل في مجموعة حوادث عمل دون توقف عن العمل، ومجموعة حوادث العمل التي أنجر عنها توقفًا عن العمل، فنسبة هذه الأخيرة إلى مجموع حوادث العمل يعتبر مؤشراً آخر، يحدد من خلاله مدى خطورة هذه الحوادث على العامل الذي تعرض لها من جهة، وعلى المؤسسة من حيث الخسائر التي تتحملها تبعا لهذه الحوادث، من حيث عدد الساعات العمل المفقودة، ومن حيث التكاليف والمصاريف التي قد تصاحبها في إطار طب العمل والإخلاء...الخ من جهة أخرى. اضافة إلى ذلك، يمكن لبعض هذه الحوادث أن يكون لها تداعيات لاحقة، في شكل ألآم يشعر بها العامل، تفسر بعدم التماثل الكلي للشفاء بعد نفاذ فترة العلاج، أو بعد نفاذ فترة التوقف عن العمل. وهذا ما يمثل مؤشراً على مدى خطورة هذه الحوادث وعلى سوء التكفل بها من طرف المؤسسة عموماً، ومن طرف المصالح المختصة، الداخلية التابعة للمؤسسة، والمتمثلة في مصلحة طب العمل والمصالح الخارجية مثل المستشفيات العمومية بالأخص. ونبرز عدد ونسبة هذه الحوادث على مستوى من خلال الجدول (III -84) أدناه.

الجدول (III - 84): توزيع حوادث العمل حسب تبعاتها

التعـــــيين	2011		2012		2013	
	المجموع	النسبة %	المجموع	النسبة %	المجموع	النسبة %
- حوادث عمل مصحوبة بتوقف عن العمل	239	60,05	317	60,61	311	75,12
- حوادث العمل دون توقف عن العمل	126	31,65	168	32,12	92	22,22
- تداعيات حوادث سابقة مصحوبة بتوقف عن العمل	24	6,03	34	6,50	10	2,41
- تداعيات حوادث سابقة دون توقف عن العمل	09	2,26	04	0,76	01	0,25
المجمـــــــوع	**398**	**%100**	**523**	**%100**	**414**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة الحوادث المصحوبة بتوقف عن العمل، جد معتبرة بحيث تفوق **60%**، كما أنها سجلت أعلى نسبة لها خلال نسبة 2013 أين بلغت **75,12%**، أي بزيادة قدرها 15% مقارنة نسبة 2012. أما بالنسبة لتداعيات الحوادث السابقة المصحوبة بتوقف عن العمل، فتبقى نسبتها ضئيلة مع انخفاضها خلال نسبة 2013، اضافة إلى تسجيل ارتفاعاً ضئيلاً لها في سنة 2012 ونسبة 2011.

من خلال ما سبق، نستنتج غياب سياسة تحسين ظروف العمل واضحة وهادفة إلى تخفيض عدد الحوادث عموماً والحوادث الخطيرة بالأخص.

2- تقييم حوادث العمل من حيث الغيابات المنجرة عنها

قد تشهد بعض السنوات عدداً مرتفعاً من حوادث عمل المصحوبة بتوقف عن العمل، إلا أن هذا التوقف قد يكون لمدة قصيرة مقارنة بسنوات أخرى شهدت حوادث عمل أقل من حيث العدد، لكنها أكبر من حيث ما ينجر عنها من مدة التوقف عن العمل. وهذا ما نوضحه من خلال الجدول (III – 85) أدناه.

الجدول (III – 85): تطور متوسط عدد أيام التوقف عن العمل خلال الفترة 2011 – 2013

التعـــــيين	2011	2012	2013
عـدد الحـوادث وتـداعيات الحـوادث المصحوبة بتوقف عن العمل	263	351	321
مجموع عدد أيام الغياب	4.030	5.712	4.751
متوسط أيام الغياب لكل حادث	**15,32**	**16,27**	**14,80**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول أعلاه، أن عدد أيام الغياب (المفقودة)، غير مرتبط بشكل مطلق بعدد حوادث العمل المصحوبة بالتوقف عن العمل. حيث أنه لو قارنا بين نسبة 2012 وسنة 2013، نسجل فارق 30 حادث مصحوب بالتوقف، مقابل فارق 961 يوم مفقود، أي بمتوسط 32,03 يوم مفقود عن كل حادث (30/961). وهذا ما يمثل أكبر من ضِعف المتوسط الإجمالي لعدد الأيام المفقودة (14,80).

إضافة إلى ذلك، نرى بأن هذا المتوسط يعتبر مرتفعا، فكل حادث ينجر عنه حوالي 14 يوم توقف. رغم انخفاضه البسيط مقارنة بسنتي 2011 و2012 على التوالي. كما يرتبط ذلك بكمية الإنتاج وفقا لما تطرقنا إليه من خلال المطلب الأول من هذا المبحث.

ونشير إلى تطور عدد الحوادث خارج العمل والمتمثلة أساساً في حوادث النقل أو الطريق، أثناء عملية نقل وتنقل العمال من وإلى المؤسسة باستعمال النقل المخصص من طرف المؤسسة، أو باستعمال وسائلهم الخاصة. وذلك من خلال الجدول (III – 86) أدناه.

الجدول (III – 86): تطور حوادث الطريق خلال الفترة خلال الفترة 2011 – 2013

التعيين	2011	2012	2013
حوادث الطريق	22	18	16

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

ونشير إلى أن هذا النوع من الحوادث لا يؤخذ بعين الاعتبار في حساب حدة حوادث العمل.

3- تقييم معدل تواتر وحدة حوادث العمل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

يتم حساب معدل التواتر أو تكرار حوادث العمل ومعدل حدتها وفق الصيغ التي تطرقنا لها في الجانب النظري، ونوضح ذلك من خلال الجدول (III – 87) أدناه.

الجدول (III – 87): تطور تكرار وحدة حوادث العمل بفرع س.ص.ر. خلال الفترة 2011 – 2013

المعطيات	2011	2012	2013
- عدد ساعات العمل النظرية (ساعة)	4.223.321	3.382.789	3.440.609
- عدد ساعات العمل الفعلية	4.198.618	3.349.781	3.416.718
- عدد أيام العمل المفقودة	4.030	5.712	4.751
- عدد حوادث العمل المصحوبة بتوقف عن العمل	239	317	311
- معدل تكرار الحوادث	56,12	94,63	91,02
- معدل حدة الحوادث	0,95	1,70	1,39

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

توضح لنا احصائيات الجدول أعلاه، معدل تكرار الحادث أو الإصابة، الذي يعبر عن عدد الحوادث التي أدت إلى توقف أحد العمال أو أكثر عن العمل ليوم واحد أو أكثر خلال فترة عمل مرجعية مقدرة بـ 1.000.000 ساعة عمل. والتي تمثل معياراً معتمداً في عملية الحساب.

حيث نلاحظ ارتفاع هذا المعدل بشكل ملحوظ في سنة 2011 وسنة 2012، ثم انخفض بنسبة ضئيلة خلال سنة 2013 في حدود 91,02 حادث.

أما بالنسبة لمعدل حدة أو شدة أو بلاغة الحادث أو الإصابة، فيتم قياسها تبعاً لعدد الأيام الضائعة أو المفقودة الناتجة عنها خلال مدة معيارية مقدرة بـ 1000 ساعة عمل فعلية. والذي نسجل بشأنه ارتفاعاً معتبراً خلال 2012 و2013، حيث يفوق المعيار المعتمد أي يوم واحد (01) ضائع. بعدما كان ضمن الحدود المقبولة لهذا المعيار خلال سنة 2011.

نستنتج من خلال هذه المؤشرات وهذه المعطيات والإحصائيات، التي تطرقنا لها من خلال المطالب السابقة، غياب سياسة واضحة الأهداف والمعالم بخصوص الإحاطة بحوادث العمل وتقليل أو القضاء على أسبابها والتكفل بها.

المبحث الثالث: أساليب تحسين ظروف العمل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

تعتبر عملية اختيار التقنيات والاساليب وتوفير الوسائل محورا لبناء سياسة تحسين ظروف العمل، كونها تمثل الجانب المتعلق بضمان مواجهة حوادث العمل والامراض المهنية، وكل ما يتعلق بها، والتقليل من حجمها وحدتها، وفقا لخصائصها المختلفة التي تناولناها في إطار تصنيفها.

المطلب الأول: وتيرة متابعة حوادث العمل الجسدية والتكفل بها بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

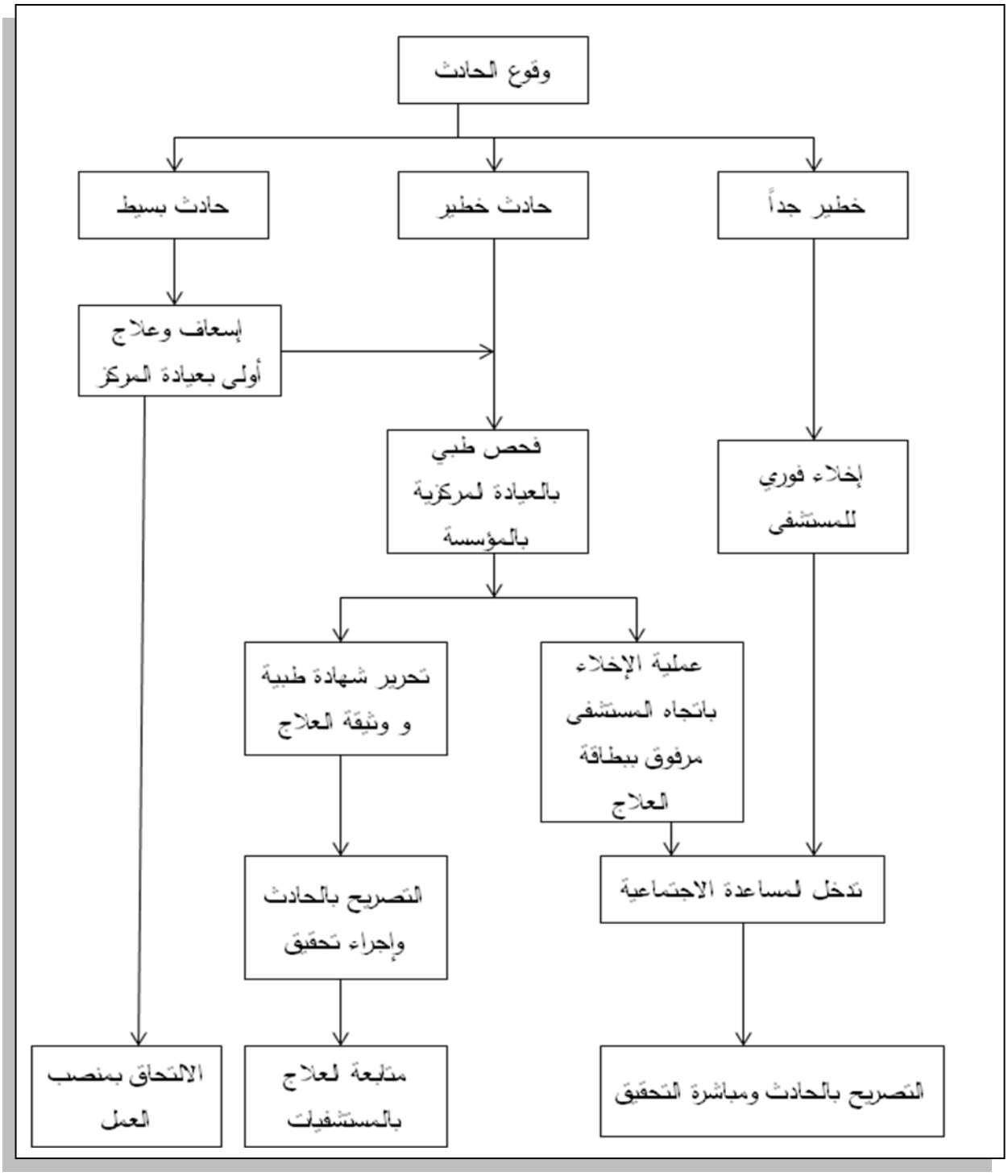
تعبر هذه الوتيرة عن مجموع المراحل التي يتم من خلالها متابعة حوادث العمل، وكذا الهيئات المختصة التي تتدخل أثناء ذلك. والتي تختلف باختلاف طبيعة هذه الحوادث، من حيث درجة الحدة والخطورة، حيث يقتصر الأمر، في الحالات البسيطة، على زيارة عيادة المركز فقط، ثم الالتحاق بعدها بمنصب العمل مباشرة.

أما إذا كان الحادث خطيراً، فإنه يقتضي إجراء فحوصات على مستوى عيادة المؤسسة، أين تُسلم للعامل شهادة طبية ترفق بوثيقة التصريح بالحادث، كما قد يقتضي ذلك الإخلاء أو التحول إلى إحدى المستشفيات العمومية باستعمال سيارة إسعاف المؤسسة، ويتخلل ذلك تدخل المساعدون الاجتماعيون، ومباشرة إجراء تحقيق حول الحادث.

وكذلك الأمر في حالة الحوداث التي تصنف على أنها خطيرة جداً، إلا أنها تقتضي الإخلاء المباشر والفوري للعامل المصاب باتجاه المستشفيات العمومية.

ويمكننا تبسيط الإجراءات المعتمدة بالنسبة لهذه الحالات الثلاثة من خلال الشكل (III – 57) أدناه.

الشكل (III – 57) وتيرة متابعة حوادث العمل الجسدية بفرع س. ص. ر.



المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الشكل تصنيف الحوادث الجسدية حسب خطورتها إلى ثلاثة درجات: حادث بسيط، خطير، وخطير جداً، مع اختلاف مسارات متابعتها وأساليب التكفل بها.

المطلب الثاني: تقييم دور مصلحة طب العمل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

تتشكل مصلحة طب العمل بالمؤسسة قيد الدراسة من مجموع 22 عامل، موزعين على مناصب عديدة تتمثل في طبيب واحد (01) مختص في طب العمل، ثلاثة (03) أطباء عامين، ممرضين وأعوان المساعدة الاجتماعية. ويتوزع هؤلاء العمال على مستوصفات فرعية متواجدة في مراكز التصنيع والتركيب (مركز الحدادة، مركز الطرق والتشكيل، مركز تركيب الشاحنات)، وعيادة مركزية متواجدة على مستوى مركز تركيب الشاحنات.

ويبرز دور هذه المصلحة وتدخلها في حالة وقوع حوادث العمل، ومن خلال التكفل بمتابعة الأمراض المهنية.

1- بالنسبة للتكفل بحوادث العمل

تسهر هذه المصلحة على متابعة حوادث العمل والتكفل بها وكذا الأمراض المهنية، كما تقوم بإجراء فحص طبي سنوي بالنسبة لجميع عمال المؤسسة، وإجراء الفحوصات الطبية المتعلقة بعمليات التوظيف.

ونسجل، طبقاً لإحصائيات هذه المصلحة، تطور عدد حوادث العمل الفعلية، والذي يختلف عن مجموع الحوادث التي تم التصريح بها، والتي تناولناها من خلال المبحث السابق، وحسبما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول (III – 88): تطور الفارق بين حوادث العمل الفعلية والمصرح بها على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة

السنوات	عدد الحوادث الفعلية	عدد الحوادث المصرح بها	الفارق
2011	613	398	**215**
2012	688	523	**165**
2013	537	414	**123**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، الطبيب التنسيقي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن عدداً معتبراً من الحوادث لا يتم التصريح به من طرف العمال، ويعود ذلك لأسباب عديدة تعبر عن سوء التوعية والتحسيس لدى العمال. حيث يعتقد معظم العمال، خاصة الجدد منهم، بأن ذلك سيؤثر سلبا على حياتهم المهنية، لأن وجود مثل هذه الوثائق (شهادة طبية، التصريح بالحادث...الخ) بملفاتهم قد يدفع بإدارة الفرع إلى عدم تثبتهم بمناصبهم. ويقدر مجموع هؤلاء العمال الجدد بـ 603 عامل (21,06 %) يصنفون ضمن فئة العمال المؤقتين والمتربصين، إضافة إلى ذلك فإن النسبة الكبيرة من عدد الحوادث تتعلق بهذه الفئة ذات أقدمية أقل من 5 سنوات. كما يعتقد العديد من العمال الذين هم على مشارف الإحالة على التقاعد، بأن التصريح بحوادث العمل سيؤثر سلباً على مبلغ العلاوات والمنح المرتبطة بالإحالة على التقاعد.

ولهذا نرى بضرورة توعية العمال بأهمية السلامة المهنية، حيث أن العديد من الحوادث ينجر عنها تداعيات مرضية آجلة، مما يعقد من عملية التكفل بها من طرف صناديق التأمين الاجتماعي كونها غير مصرح بها.

2- متابعة الأمراض المهنية من طرف مصلحة طب العمل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

تشهد الأمراض المهنية الجديدة على مستوى فرع السيارت الصناعية بالرويبة، انخفاضا ملحوظا خلال السنوات الأخير، حيث تم تسجيل13 حالة فقط (حالات جديدة) منذ سنة 2011. إلا أن العمال الذين تعرضوا لهذه الأمراض لا يزالون يمارسون عملهم بالمؤسسة مع تغير في مناصبهم. وتتمثل هذه الحالات فيما يلي:

- 02 حالة أمراض جلدية؛
- 01 حالة أمراض الشرايين والرئة؛
- 05 حالات صمم؛
- 03 حالات سرطان الرئة؛
- 02 حالة أمراض دموية.

ورغم قلة عدد هذه الأمراض المهنية الجديدة، إلا أنها تعتبر من الأمراض الخطيرة جداً. خاصة بالنسبة لمرض السرطان، الذي كثيراً ما يصيب عمال ورشات الطلاء، أما الصمم فيرجع إلى الأسباب المرتبطة بالضجيج المرتفع على مستوى ورشات التصنيع عموما.

إضافة إلى ذلك نشير إلى أن الفرع يمتلك مخبراً للتحاليل الطبية في حالة عطل منذ سنوات عدة، لهذا فهي تعمد إلى التعاقد مع مخبر خارجي خاص، اضافة إلى التعاقد مع مركز الكشف بالأشعة ومركز إعادة التأهيل الوظيفي.

أما بالنسبة لإجمالي الأمراض المهنية المسجلة على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة إلى غاية نهاية سنة 2013، فبلغ مجموع 106 حالة موزعة على النحو التالي.

ا- توزيع مجموع الأمراض المهنية حسب طبيعة المرض

يبلغ مجموع الأمراض المهنية المصنفة حسب التشريع الجزائري، وطبقاً للمنشور الوزاري الصادر بتاريخ 05 ماي 1996 مجموع 98 مرض مهني، نسجل تواجد 06 (ستة) منها على مستوى المؤسسة قيد الدراسة، خلال سنة 2013. نوضحها من خلال الجدول (III – 89) أدناه.

الجدول (III – 89): توزيع الأمراض المهنية على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة

الرقم	المرض المهني	عدد العمال
01	الصمم	79
02	أمراض جلدية ناتجة عن ملامسة الزيوت ومواد التشحيم	15
03	مشاكل رئوية وتنفسية ناتجة عن المواد الكيميائية	03
04	أمراض تنفسية ناتجة عن الحساسية	01
05	أمراض جلدية ناتجة عن ملامسة الأحماض والتركيبات الدهنية	03
06	أمراض جلدية ناتجة عن مواد كيميائية ومركبات سائلة	05
المجمـــــــــــــوع		**106**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، الطبيب التنسيقي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن المرض المهني الأكثر تواجداً بالمؤسسة قيد الدراسة، يتعلق **بالصمم**، ويعود ذلك أساساً إلى ارتفاع حدة الضجيج نظراً لقدم ألآت وتجهيزات العمل، حيث يعود بعضها إلى سنوات السبعينيات، خاصة على مستوى مركز الحدادة والميكانيك.

إضافة إلى ذلك، ورغم قلة عدد الأمراض المهنية (6 من مجموع 98)، إلا أن عدد الحالات (106) يعتبر مرتفعاً نسبياً بحيث يمثل 3,97% من إجمالي العمال (2.670)، مع تسجيل بعض الأمراض الخطيرة جداً والتي تسبب الوفاة بالنسبة لمرض السرطان.

ب- توزيع الأمراض المهنية حسب الهياكل والمديريات

نبرز توزيع مجموع حالات الأمراض المهنية على مجموع هياكل الفرع من خلال الجدول (III –90) أدناه.

الجدول (III – 90): توزيع الأمراض المهنية على هياكل فرع السيارات الصناعية بالرويبة

الترتيب	تصنيف المرض	المديريـــة	المجمـوع
01	الصمـم **(79 حالة)**	– قسم الحدادة – قسم الميكانيك – التشكيل والطرق – تركيب الحافلات – تركيب الشاحنات	24 15 10 12 18
02	أمراض جلدية ناتجة عن ملامسة الزيوت والمواد الكيميائية**(15 حالة)**	– الميكانيك – تركيب الشاحنات – الطرق والتشكيل	08 03 03
03	أمراض تنفسية ورئوية ناتجة عن المواد الكيميائية **(03 حالات)**	– تركيـــب الحـــافلات (وحدة العوازل)	03
04	أمراض تنفسية ناتجة عن الحساسية **(حالة واحدة)**	– قسم الطرق والتشكيل	01
05	أمراض جلدية ناتجة عن الأحماض الأمينية والتركيبات الدهنية**(3 حالات)**	– الطرق والتشكيل – الميكانيك	02 01
06	أمراض جلدية ناتجة عن مواد كيميائية ومركبات سائلة **(5 حالات)**	– ميكانيك – تركيب الحافلات – تركيب الشاحنات	01 02 02
المجمـــــــــــوع			**106**

المصدر: من إعداد الباحث على وثائق المؤسسة، الطبيب التنسيقي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الأمراض المهنية المسجلة على مستوى فرع س. ص. ر. متعلقة بالهياكل العملياتية فقط، دون الهياكل الإدارية (الوظيفة). كما أنها تتعلق كلها بفئتي عمال التنفيذ وأعوان التحكم فقط، دون فئـة التأطير.

ج- إجراء الفحص الطبي السنوي

يخضع جميع عمال فرع السيارات الصناعية بالرويبة إلى فحص طبي سنوي إجباري، يشمل جميع جوانب صحة العامل وفق نموذج معد مسبقاً ضمن دفاترهم الصحية. وتتمثل جوانب هذا الفحص فيما يلي:

فحص الجلد والأغشية المخاطية؛ طب العيون؛ الأنف، الأذن، والحنجرة؛ المفاصل؛ الجهاز التنفسي؛ القلب؛ الجهاز الهضمي؛ الجهاز التناسلي والبولي؛ الأعصاب والجوانب النفسية؛ الدم؛ الغدد.

وتقتضي عملية فحص هذه الأجهزة الإحدى عشر (11) وتشخيص الوضعية الصحية للعامل، إجراء اختبارات وتحاليل واستخراج كشوف الأشعة، ليخلص هذا التشخيص في الأخير إلى تحديد وتقدير مستوى الاستعداد الصحي والبدني للعامل على مواصلة أداءه للمهام منصبه الحالي، ويتم ذلك وفق تحديد ثلاثة (03) خيارات هي:

- مقبول؛
- غير مقبول مؤقتاً؛
- غير مقبول نهائياً.

بمقابل تحديد المناصب التي ينصح بها والمناصب التي لا ينصح بتعينه بها في الحالة الثانية والثالثة خاصة. ونشير إلى أن هذا الفحص يتم إجراءه من طرف طبيب واحد فقط متخصص في طب العمل، وهو ما يعادل متوسط حوالي 11,45 عامل يومياً طبقا للرزنامة الصناعية. بالإضافة إلى إجراء الفحوصات المتعلقة بالتوظيف والتعيين، وكذا متابعة حوادث العمل والأمراض المهنية والمشاركة في الاجتماعات الدورية والاستثنائية المختلفة، والقيام بالزيارات الميدانية إلى ورشات وأماكن العمل، وهذا ما يعكس عدم كفاية الامكانيات البشرية والمادية المتاحة حالياً، لمصلحة طب العمل على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة مقارنة بعدد العمال. وهو الأمر الذي لاحظناه مراراً أثناء زياراتنا الميدانية، من خلال الطوابير الطويلة والازدحام على مستوى قاعات الانتظار، وسوء ترتيب الملفات الطبية للعمال، وما يتخلل ذلك من مناوشات ومشاكل بين العمال، بالإضافة إلى الانعكاسات السلبية على أداء العمل عموما.

المطلب الثالث: هيئات وإجراءات تحسين ظروف العمل بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

بالإضافة إلى مصلحة طب العمل تعتمد المؤسسة محل الدراسة، على مجموعة من الهيئات المتدخلة بشكل مباشر وغير مباشر في وتيرة التكفل بحوادث العمل والأمراض المهنية خصوصاً وفي تحسين ظروف العمل عموماً، وفق آليات قانونية وعملية.

1- فرق الوقاية والتدخل

تتوافر المؤسسة على أربعة (04) فرق للتدخل الاستعجالي في حالة الحوادث المهنية والطبيعية، تتشكل كل فرقة من 15 عامل (12 عون، 2 رئيس فريق، 1 رئيس قسم) تعمل وفق نظام 12 2 x، لضمان الخدمة الدائمة والمستمرة على مدار اليوم والليلة خلال جميع أيام الأسبوع. بالإضافة إلى فريق وقاية يتشكل من 8 أعوان مطافئ وشاحنتي (02) إطفاء.

2- فرق الحراسة والأمن

يتعاقد فرع السيارات الصناعية بالرويبة مع مؤسسة (**SOGISS**) المختصة في الحراسة والأمن. والتي تعمل على ضمان الأمن والحراسة بالمؤسسة الفرع على مدار اليوم والليلة وجميع أيام الأسبوع وبشكل مستمر، من خلال فرق متناوبة على العمل وفق نظام (8x3)، وموزعة على المداخل الرئيسية الأربعة (04) للمؤسسة ، حيث تسهر هذه الفرق على ضمان مراقبة الأشخاص والعربات الوافدة من وإلى المؤسسة سواءً كانوا عاملين بالمؤسسة أو زواراً لها.

3- لجنة الرقابة والأمن

وهي عبارة عن لجنة متساوية الأعضاء تتشكل من أعضاء من إدارة المؤسسة وأعضاء ممثلين عن العمال، وتتفرع هذه اللجنة إلى لجنتين، تتشكل الأولى من 5 أعضاء تنشط على مستوى الفرع فقط، ولجنة أخرى على مستوى المجمع ككل، تضم الأعضاء الدائمين بالأولى إضافة إلى أعضاء من إدارة المجمع (7 أعضاء).

وينص التشريع المؤطر لعمل هذه الجنة على أن تجتمع بصفة دورية شهرية منتظمة على مستوى المؤسسة الفرع، ولمرة واحدة (01) كل ثلاثي على مستوى المجمع، من أجل دراسة ومعالجة النقائص البشرية والمادية والقانونية المندرجة ضمن إطار الوقاية والأمن الصناعي.

كما يختتم كل اجتماع بتحرير محضر يتضمن القرارات والإجراءات المتخذة، مع تحويل نسخة منه إلى مفتشية العمل لتمكنيها من إجراء المتابعة والرقابة على تنفيذ تلك القرارات، وكذا التدخل في حالة نشوب نزاعات قانونية بين إدارة المؤسسة والعمال.

4- إجراءات تحسين ظروف الحماية الفردية والجماعية

ترتكز إجراءات تحسين الحماية الفردية والجماعية على تزويد جميع عمال الفرع بالألبسة المناسبة لمهامهم، والمتمثلة في الخوذات الواقية من الصدمات، الأقنعة والكمامات المخصصة لعمليات الطلاء، والأقنعة الخاصة للوقاية من الغبار، والأقنعة الخاصة بعمليات التلحيم والتقطيع، القفازات على اختلاف أنواعها، مثل القفازات المقاومة للحرارة العالية، القفازات البلاستيكية، القفازات المضادة للمواد الحامضية...الخ، النظارات بأنواعها، سدادات الأذن، المآزر الجلدية، المآزر البلاستيكية، الجزمات والأحذية، واقي الساعد البلاستيكي، الألبسة الكاتمة للمياه...الخ.

حيث يخصص مخزن لهذه المعدات على مستوى كل مركز من مراكز التصنيع والتركيب، ويتاح تغبرها بمجرد استعمالها.

كما لاحظنا خلال زياراتنا الميدانية للورشات استعمال ستائر عازلة لورشات التلحيم، وتخصيص ممرات واسعة وفقاً لمقتضيات ومتطلبات تسهيل الحركة. ويُعتمد بالنسبة لألات التقطيع والنخر وغيرها...الخ، إجراءات حماية مدمجة ضمن عملية تشغيل هذه الآلات، بحيث يضطر العامل إلى الضغط على زرين أو أكثر لإرغامه على استعمال كلتا اليدين، وكذا الرجل في بعض الحالات، مما يستبعد إصابة هذه الأعضاء عند عملية التقطيع، بالإضافة إلى آليات التوقف الذاتي باستعمال الأشعة تحت الحمراء بالنسبة لبعض الآلات الأخرى، وهي عبارة عن إجراءات تقنية يحتاج دمجها إلى تدخل تقني من طرف مختصين في الالكترونيات والكهرباء.

بالإضافة إلى ذلك تعتزم إدارة الفرع ضمن برنامج العمل المسطر لسنة 2014 القيام بالإجراءات التالية:

- صيانة سطوح بعض البنايات والهياكل؛
- صيانة وتجديد شبكة المياه المخصصة لمقاومة الحرائق، وأدوات الاطفاء؛
- العمل على تخفيض حدة الضجيج بالنسبة لبعض الآلات القديمة جداً من خلال تجهيزها بأغطية خاصة كاتمة للصوت؛
- اقتناء تجهيزات ومعدات إلكترونية خاصة بقياس الضجيج، سرعة حركة الهواء (بالنسبة لورشات الطلاء خاصة)، قياس مستوى الإنارة، قياس كثافة الأبخرة ومختلف التركيبات الكيمائية الخطيرة، قياس حدة الاهتزازات على مستوى هياكل وأجزاء الآلات، وعلى مستوى مدى تبيت هذه الآلات بالأرضيات حيث أن تسرب السوائل بمحيطها يؤدي إلى إحداث تشققات على مستوى هذه الأرضيات مما يزيد من حدة الاهتزازات؛
- إدراج مقياس: « **الوقاية والأمن الصناعي**» في جميع الدورات التكوينية التي تنظمها إدارة المؤسسة على مستوى مركز التكوين؛
- تجديد وتدعيم اللوحات التوجيهية والتحسيسية واستعمال أساليب الصور والإشارات على مستوى الورشات؛
- اقتناء سيارتين إسعاف، وشاحنة تدخل لمقاومة الحرائق؛
- تجهيز ورشات العمل بعلب الإسعافات الأولية.

5- التأمين على المخاطر لدى صندوق الضمان الاجتماعي

يستفيد عمال فرع السيارات الصناعية، مقابل دفعهم لاشتراكات الضمان الاجتماعي، حسبما تناولناها ضمن سياسة الأجور، من التأمين ضد مجموعة من المخاطر تتمثل في:

ا- التأمين على الأمومة

يتعلق بضمان المصاريف المترتبة عن الحمل والولادة وتبعاتها. ويشمل تعويض المصاريف الطبية والصيدلانية ومصاريف الإقامة بالمستشفى ومصاريف العلاج، كما تشمل تعويض أيام العطل المرضية وعطلة الأمومة.

ب-التأمين على الأمراض المهنية

يستفيد العمال المؤَمَنين من التعويضات المرتبطة بالأمراض المهنية، كما يمكنهم الاستفادة من العلاج المباشر، دون مقابل في إطار الاتفاقيات المبرمة بين صندوق الضمان الاجتماعي وممثلي الأطباء، والصيادلة والمؤسسات الاستشفائية، وعمال قطاع (سلك) الشبه طبي.

ويتم ذلك من خلال التكفل بالعلاج، إجراء العمليات الجراحية، تعويض الأدوية، مصاريف الإقامة بالمستشفى، إجراء الفحوص، علاج الأسنان واستخلافها الاصطناعي، النظارات الطبية، العلاج على مستوى الحمامات المعدنية المتخصصة، الأجهزة والأعضاء الاصطناعية، الجِبارة، مراكز إعادة التأهيل الوظيفي للأعضاء...الخ.

ج – التأمين على حوادث العمل

يخضع التأمين على حوادث العمل إلى الاجراءات التي وضحناها من خلال المطلب الأول من هذا المبحث، والتي تتضمن بالأخص ما يلي:

– ضرورة التصريح بالحادث من طرف صاحب العمل أو المؤمَن أو مفتش العمل في أقرب وقت ممكن من خلال:

– مراسلة مسجلة مع إشعار بالاستلام؛

– ضرورة القيام بتحقيق بعد وقوع الحادث؛

– خضوع المؤمَّن لفحص طبي يحدد من خلاله الوصف الدقيق لوضعيته الصحية؛

– خضوع المؤمَّن المصاب إلى الرقابة الطبية التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي، خاصة بالنسبة للحوادث الخطيرة والخطيرة جداً، والتي قد ينجر عنها وفاة أو عجز كلي أو جزئي دائم، مع ضرورة تقديم رأي الصندوق في غضون 10 أيام من وقوع الحادث.

د– التأمين على الأمراض المهنية

تعتبر أمراضاً مهنية تلك الأمراض التي تكون ظروف العمل سبباً فيها، وتخضع إلى نفس الاجراءات والأحكام المتعلقة بمتابعة حوادث العمل، مع الاشارة إلى ضرورة التصريح بها من طرف المؤمَّن شخصياً وليس من طرف صاحب العمل.

هـ– المنح العائلية

وهي عبارة عن منح يستفيد منها العامل المؤمّن المتزوج، والذي له أبناء لا تفوق أعمارهم عن 17 سنة، مع إمكانية تمديدها لـ 21 سنة بالنسبة للمتمدرسين، بالإضافة إلى منحة مقدارها 600,00 دج عن كل طفل، في حالة ما إذا كان الأجر الشهري للمؤمّن لا يتجاوز 15.000,00 دج و300,00 دج إذا كان أجره أكبر من ذلك.

و– التأمين على الوفاة

يتعلق هذا النوع من التأمين بتعويض ذوي حقوق المؤمّن له من رأسمال الوفاة، الذي يقدم لهم مباشرة ودفعة واحدة في حالة وفاته، ويتمثل ذوي الحقوق في الزوج، والأولاد المكفولين والأصول.

الفصل الرابـع عشـر:
تشخيص سياسة علاقات العمـل والإعـلام والاتصال بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

المبحث الأول: الإطـــــار العـــام المنظـم لعلاقـــــات العمل

المبحث الثاني: تشخيـص علاقات العمل والجو الاجتماعي بفرع السيارات الصناعيـــة بالرويبـــة

المبحث الثالث: تقييـم سياســـة الإعـــلام والاتصـــال بفـــرع السيـارات الصناعيـة بالرويبـــة

يحتل موضوع علاقات العمل والاعلام والاتصال حيزا معتبرا في ميدان إدارة الموارد البشرية، ويحضى باهتمام كبير من أطراف عدة، خارجية ممثلة في السلطات العمومية وهيئات التمثيل النقابي، وداخلية ممثلة في إدارة المؤسسة والعاملين بها. وتبرز أهمية هذ الموضوع على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة بالنظر إلى برنامج إعادة الهيكلة التي تتبناه، والذي غالبا ما يرافقه تغييرات متعددة على مستوى مناصب العمل من حيث عددها وكيفيات توزيعها على هياكل المؤسسة وفروعها، الأمر الذي قد ينجر عنه اضطرابات في علاقات العمل تبرز مظاهرها في الغيابات، المغادرة، شكاوى وتظلمات، عقوبات والنزاعات.

المبحث الأول: الإطار العام المنظم لعلاقات العمل

يشمل الإطار المنظم لعلاقات العمل تصنيف جميع العوامل والظروف المحتملة، التي قد تعتري علاقة العامل بالمؤسسة منذ نشأتها (العلاقة) ودخول عقد العمل، على اختلاف أشكاله، حيز التنفيذ إلى غاية انتهاء مدته، سواء بالطرق العادية البسيطة المتمثلة في انتهاء مدة العقد لمدة محدودة أو الإحالة على التقاعد العادي. مع إمكانية إنهاء هذه العلاقة قبل ذلك من خلال الاستقالة أو التسريح...الخ، لأسباب عديدة ومتنوعة، تصنف ضمن الغيابات على اختلاف أشكالها، والعطل، وحوادث العمل، والأمراض المهنية، والجوانب المتعلقة بالانضباط والعقوبات المهنية. كما يشمل ذلك الجوانب المتعلقة بعلاقة العامل مع العمال الآخرين.

ويمثل كل من القانون رقم **90-11** المؤرخ بتاريخ 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل ونصوص تشريعية أخرى، والاتفاقية العامة الموقعة بين إدارة المؤسسة ونقابة العمال بتاريخ 2005/04/25، وكذا النظام الداخلي للمؤسسة أهم العناصر المحددة لعلاقات العمل، وآليات معالجة وتسوية ما ينتج عنها من نزاعات وخلافات...الخ.

المطلب الأول: الإجراءات التنظيمية المتعلقة بتهيئة وقت العمل

يعتبر حجم العمل والصيغ المختلفة لتهيئته وتوزيعه اليومي والأسبوعي من المحاور الأساسية لعقد العمل.

1- حجم العمل

يحدد حجم العمل وفق النصوص التشريعية، بمجموعة 44 ساعة عمل أسبوعيا موزعة على خمسة أيام. مع إمكانية تمديدها إلى مجموع 12 ساعة في اليوم كأقصى حد لها. على أن تحتسب كساعات إضافية في حالة التنظيم العادي لوقت العمل. كما يمكن أن ينخفض هذا الحجم القانوني بالنسبة لبعض المناصب طبقا لأحكام متفق عليها مسبقا.

أما بالنسبة للتنظيمات المعمول بها في إطار تهيئة وقت العمل، فتحكمها متطلبات العمل وإنجاز مخططات وبرامج الانتاج والتكيف مع خصوصيات بعض المناصب وفق نظام (2×8) أو(3×8) أو(2×12) أي العمل ضمن فرق متناوبة. على أن يعتبر العمل ليليًا، كل عمل يتم تنفيذه ضمن المجال الزمني 21:00 والساعة 5:00 صباحًا.

2- تقرير العطل والغيابات

يحق للعامل عطلة سنوية مدفوعة الأجر غير قابلة للتعويض نقدًا، ويقتضي أن تُأخذ قبل نهاية الفترة المرجعية للسنة الموالية. على أن يحدد تاريخ الشروع في منحها بعد استشارة لجنة المشاركة، ووفقًا لمتطلبات دفتر أعباء المؤسسة. أما بالنسبة للغيابات فتأخذ عدة أشكال هي الغيابات غير الشرعية والغيابات الشرعية المرتبطة بالحوادث والأمراض المهنية.

ا- غيابات غير شرعية

على العامل، مهما كانت صفته ورتبته في السلم الإداري، تبليغ سلمه الإداري المباشر بغيابه منذ اليوم الأول، مع تقديم أسباب ذلك الغياب وإلا فإنه يعتبر غيابًا غير شرعي. وتحدد الغيابات مدفوعة الأجر طبقًا لأحكام الاتفاقية الجماعية على النحو التالي:

- الغيابات المقيدة في إطار التمثيل النقابي؛
- غيابات مندوبي العمال؛
- التكوين المهني في حدود 04 ساعات أسبوعيًا خلال سنة قابلة للتجديد 4 مرات. إذا كان هذا التكوين مقيّدا من طرف إدارة المؤسسة ضمن برنامجها التكويني؛
- التكوين النقابي، وفق فترات يتم تحديدها بالتفاوض مع إدارة المؤسسة بالنسبة لكل حالة على حده؛
- اجتياز الاختبارات المهنية والأكاديمية؛
- القيام باختبارات طبية وحصص إعادة تأهيل وفقًا لأحكام طب العمل؛
- الحضور والامتثال أمام المحاكم.

ويمكن للعامل أن يستفيد، في بعض الحالات من غيابات غير مدفوعة الأجر، بعد موافقة إدارة المؤسسة، إلا أنه يبقى ضمن قائمة الغيابات غير الشرعية إذا كانت غير مقيدة ضمن الحالات المذكورة.

اضافة إلى ما سبق نذكر الحالات التالية:

- عدم موافقة الإدارة على الغياب وأن تكون أسبابه المصرح بها غير معترف بها؛
- كل غياب غير مبرر في الآجال القانونية؛
- عند تجاوز العامل للآجال القانونية المتعلقة بتبليغ الإدارة شهادة التوقف عن العمل لأسباب مرضية.

كما نشير إلى أن الغيابات الجماعية، التي يكون السبب فيها نقل العمال، والتي لا ينجر عنها أي عقوبة أو اقتطاع من الراتب، وبمقابل ذلك أي في حالة تأخر لوسائل النقل العادية، يقتضي على العامل اللجوء إلى وسائل النقل العمومية للالتحاق بمنصب عمله، على أن يُعوض عن المصاريف التي دفعها أثناء ذلك وفق التعريفة المعمول بها مع استظهار الوثائق الثبوتية.

ب- الغيابات المصنفة ضمن الأسباب المرضية وحوادث العمل

يقتضي على العامل أن يبلغ ادارة المؤسسة باستحالة التحاقه بمنصب العمل لأسباب مرضية في ظرف 48 ساعة الموالية لإصابته بالمرض، مع احتفاظ الإدارة بحقها في الأمر بإجراء مراقبة طبية داخلية أو خارجية تثبت ذلك. على اعتبار أن إثبات المرض المهني يعتبر من صلاحيات مصلحة طب العمل أو الطبيب المستشار لدى صندوق الضمان الاجتماعي فقط. على أن يكون هذا المرض مفهرسا طبقًا للتشريع المتعلق بذلك، حسبما تطرقنا له في الفصل الثالث عشر (تشخيص سياسة تحسين ظروف العمل).

كما يجب على العامل في حالة تعرضه لحادث عمل، أن يتقدم لمصلحة طب العمل الداخلية أو أن يُرحّل إلى هيئة خارجية قصد إجراء المعاينة الضرورية التي قد ينجر عنها توقيفا عن العمل يُمنح للمتضرر من هذا الحادث.

المطلب الثاني: الأحكام المتعلقة بالانضباط والعقوبات مهنية

يعتبر الخطأ المهني مخالفة لنظام المؤسسة، ويجب على إدارة المؤسسة أن تراعي الظروف التي وقع أثناءها هذا الخطأ، وتقدير مدى أهميته ودرجة خطورته، والأضرار التي قد يكون تسبب فيها، وكذا سلوك العامل ومعاملاته السابقة لتاريخ وقوع هذا الخطأ.

كما أن السلم الإداري ملزم بالتبليغ على جميع حالات المخالفات، وفق تقرير شامل يوجه إلى الدائرة المعنية في ظرف 24 ساعة الموالية لوقوع ومعاينة الخطأ أو المخالفة. أين يوجه للعامل أو العون المعني استفسارا تأديبيًا، يطالب بمقتضاه بتقديم توضيحات وتبريرات في أجل 48 ساعة. والذي يعتبر (الاستفسار التأديبي) مرجعًا أساسيًا لتحديد طبيعة العقوبة. والتي يمكن أن تأخذ أشكالاً ودرجات مختلفة نصنفها فيما يلي:[1]

1-الأخطاء والعقوبات من الدرجة الأولى (1)

ا- **الأخطاء:** تصنف أخطاء الدرجة الأولى فيما يلي:

- جمع 5 تأخيرات خلال 22 يوم دون عذر؛
- جمع 2 إلى 3 غيابات دون عذر أو غير مرخص بها سواءً كانت متتالية أو متفرقة خلال فترة 22 يوم عمل؛
- جمع 4 إلى 8 أيام غياب غير متتابعة بدون عذر أو غير مرخص بها خلال فترة 12 شهرًا؛
- تضيّع معدات العمل؛
- ارتداء ملابس غير ملائمة وغير متماشية مع النشاط الذي يمارسه العامل؛
- إهمال صيانة سيارات الخدمة الموضوعة تحت تصرف العون؛
- إهمال العامل وعدم اهتمامه وقلة عنايته بتنفيذ مهامه؛
- عدم مراعاة قواعد النظافة والأمن الفردية والجماعية دون تسبب ذلك في خسائر؛
- انخفاض المردود؛
- الخروج دون رخصة؛
- المكوث بمنصب العمل بعد ساعات العمل دون رخصة؛
- القيام بأشغال شخصية أثناء العمل.

ب- العقوبات من الدرجة الأولى (1)

تصنف العقوبات التي يكون السبب فيها الأخطاء المذكورة أعلاه في العقوبات التالية:

[1] وثائق المؤسسة، القانون الداخلي.

- إنذار شفوي؛
- اقتطاع جزئي من منحة المردودية الفردية؛
- إنذار كتابي يوضع في الملف الإداري للعامل؛
- التوبيخ؛
- الطرد من 1 يوم إلى 3 أيام.

2-الأخطاء والعقوبات من الدرجة الثانية (2)

ا- **الأخطاء:** تحدد الأخطاء المصنفة في الدرجة الثانية فيما يلي:

- - تكرار أخطاء من الدرجة الأولى(1) أنجر عنها عقوبة توقيف عن العمل؛
- - الغش في تنقيط بطاقة تسجيل الدخول والخروج؛
- جمع أكثر من 3 غيابات غير متتابعة بدون عذر أو غير مرخص بها في مدة 22 يوم. أما بالنسبة إلى 3 أيام متتابعة فتطبق عليها الأحكام المتعلقة بالتخلي عن المنصب؛

- تمديد العطلة لأكثر من يوم واحد دون عذر؛
- عدم مراعاة قواعد النظافة والأمن الفردية والجماعية بالشكل الذي يسبب نتائج وخيمة؛
- رفض العامل الامتثال إلى عمليات الرقابة التي يقوم بها أعوان مصلحة الوقاية والأمن على مستوى المؤسسة؛
- تعليق إعلانات غير نقابية أو توزيع مطبوعات ومناشير...الخ دون ترخيص من الإدارة؛
- التسبب في الإزعاج والتشويش داخل أماكن العمل؛
- رفض الالتحاق بمنصب العمل عقب التعيين أو إعادة التعيين أو التحويل؛
- المخالفات المندرجة ضمن قانون المرور بالنسبة للسائقين؛
- رفض الخضوع للاختبارات المهنية؛
- رفض الخضوع للرقابة الطبية؛
- عدم احترام السلم الإداري؛
- الولوج إلى الأماكن غير المسموح بها؛
- إزعاج وأذية الآخرين أثناء تأديتهم لمهامهم؛
- الإهمال والتهاون وعدم احترام إجراءات العمل؛
- القيام بتبرعات أوجمع أموال دون رخصة.

ب- العقوبات من الدرجة الثانية(2)

تتمثل عقوبات الدرجة الثانية فيما يلي:

- التوقيف عن العمل من 4 إلى 8 أيام؛
- تعليق الترقية و/أو التكوين لمدة سنة.

3 – عقوبات ومخالفات من الدرجة الثالثة(3)

تأخذ العقوبات المهنية المصنفة في الدرجة الثالثة أشكالا عديدة تتمحور كلها حول التسريح.

ا– التسريح بإشعار مسبق

يعتبر التسريح بإشعار مسبق من عقوبات الدرجة الثالثة، ويكون نتيجة لقيام العامل بالمخالفات التالية:

– تكرار ارتكاب الأخطاء من الدرجة الثانية (2)، التي أنجر عنها توقيف عن العمل أو تعليق الاستفادة من الترقية والتكوين؛

– استعمال تجهيزات ووسائل العمل وممتلكات المؤسسة لأغراض شخصية ولأغراض تتنافى تمامًا مع مصلحة المؤسسة؛

– تنظيم اجتماعات والمشاركة في اجتماعات وتجمعات ومظاهرات داخل أماكن العمل دون ترخيص كتابي من إدارة المؤسسة.

ب– التسريح دون تعويض ولا إشغار مسبق

التسريح دون تعويض ولا إشعار مسبق من عقوبات الدرجة الثالثة الناتجة عن المخالفات التالية:

– الرفض دون أي عذر مقبول تنفيذ التعليمات المتعلقة بالالتزامات المهنية وجميع الأعمال التي من شأنها، إن لم يتم تنفيذها، أن تؤدي إلى الإضرار بالمؤسسة؛

– إفشاء المعلومات السرية ذات الطابع المهني المتعلق بالتقنيات والتكنولوجيا المعتمدة ضمن وتيرة التطوير والتصنيع وكيفيات التنظيم وتسريب الوثائق الداخلية للمؤسسة؛

– المشاركة غير القانونية في التوقيف الجماعي للعمل؛

– استعمال العنف؛

– الإضرار العمدي المادي بالمنشآت والمؤلفات والآلات والأدوات والمواد الأولية ومعدات العمل؛

– تعاطي الكحول والمخدرات داخل أماكن العمل؛

– رفض تنفيذ أمر مبلغ به طبقًا للأحكام التشريعية المعمول بها يتضمن البقاء تحت التصرف.

ج– تسريح العون دون تعويض ولا إشعار مسبق إثر صدور حكم ضده

ويتعلق بالمخالفات التالية:

– سرقة (البضائع، الأدوات، المواد، وثاتق العمل...الخ)؛

– اختلاس الأموال؛

– القدح؛

– الإهانة والشتم والتهديد؛

– الرشوة ومحاولة الرشوة؛

– التزييف ومحاولة التزوير؛

– جنحة، جريمة أو جناية.

د – التسريح بسبب التخلي عن منصب

يعتبر في حالة التخلي عن منصب عمل، كل عون في حالة غياب، يصنف ضمن غياب غير شرعي لمدة تتجاوز ثلاثة (3) أيام متتالية، حيث يوجه له، تبعًا لذلك إعذار من طرف مصلحة المستخدمين، من خلال رسالة مسجلة بإشعار بالاستلام عقب اليوم الثالث للغياب. فإذا لم يقدم تبريرًا في أجال ثلاثة (3) أيام موالية لاستلام "**الإشعار بالاستلام**" يوجه له إنذار ثاني.

فإذا لم يبرر العون في اليومين (2) التاليين لاستلام "الإشعار بالغياب" للإعذار الثاني من طرف نفس المصلحة، يعتبر هذا الأخير في وضعية مقاطعة من طرف واحد لعلاقة العمل.

وعليه يسرح بسبب تخليه عن منصبه دون تعويض ولا إشعار مسبق.

ونشير إلى أنه يمنع منعا باتًا على جميع الوحدات وفروع المجمع، إعادة توظيف أي عامل كان موضوع تسريح ناتج عن ارتكابه لمخالفات من الدرجة الثالثة (3).

المطلب الثالث: الإجراءات والأحكام التنظيمية المتعلقة بتسوية النزاعات الفردية والجماعية

تختلف الإجراءات التنظيمية المعتمدة في معالجة وتسوية نزاعات العمل تبعا للطرق المتبعة في ذلك، والأطراف المتدخلة في عملية المعالجة، وتبعا لاختلاف هذه المنازعات من حيث كونها فردية أو جماعية.

1– الإجراءات و الأحكام التنظيمية المتعلقة بتسوية بالنزاعات الفردية

وتتمثل في جميع النزاعات، غير التي تم التطرق إليها سابقا، والمتعلقة بالتسريح التأديبي وغيرها من المخالفات والعقوبات المتضمنة في أحكام النظام الأساسي. ويمكن لهذه النزاعات أن تُسوى على مرحلتين، التسوية الداخلية والخارجية.

ا – مرحلة التسوية الداخلية

تنص أحكام المادة 3 من القانون 90–04 المتعلق بالنزاعات الفردية في العمل، على ضرورة الخضوع إلى نصوص وأحكام مواد الاتفاقية الجماعية والتي تنص بدورها في هذا الشأن على ما يلي:

– يقدم العامل أمره (تظلمه أو احتجاجه) إلى رئيسه المباشر الذي ينبغي عليه تقديم جواب خلال ثمانية (8) أيام من تاريخ الإخطار.

– في حالة عدم الرد، أو عدم رضى العامل بمضمون الرد، يرفع أمره إلى الهيئة المكلفة بتسيير المستخدمين.

– تلزم الهيئة المسيرة للمستخدمين بالرد كتابيًا على أسباب الرفض الكلي أو الجزئي للموضوع خلال عشرة (10) أيام على الأكثر من تاريخ الإخطار.

مع الإشارة إلى إمكانية مرافقة العامل من طرف الممثلين النقابيين خلال مراحل هذه الإجراءات.

ب – مرحلة التسوية الخارجية

بعد استفاء إجراءات المعالجة الداخلية لنزاعات العمل الفردية، يمكن للعامل اللجوء إلى التسوية الخارجية على مرحلتين هما عملية المصالحة ومرحلة التسوية القضائية.

- **عملية المصالحة**

يقتضي على العامل، إذا شاء متابعة المطالبة بحقوقه، وطبقًا لنص المادة 5 من القانون 90/04، أن يقوم بإخطار مفتش العمل بواسطة عريضة كتابية أو بحضوره شخصيًا أمام مفتش العمل الذي يتكفل بتحرير محضر تصريحاته ثم يقوم، في ظرف ثلاثة (3) أيام من تاريخ الإخطار، باستدعاء مكتب المصالحة قصد النظر في النزاع المعروض للمصالحة بحضور الطرفين.

- **إجراء المصالحة**

المصالحة عبارة عن إجراء يقوم به طرف ثالث يتمثل في هيئة المصالحة متساوية الأعضاء، تتشكل من عضوين(2) عن العمال وعضوين (2) عن إدارة المؤسسة، على أن يتم ترأسها بالتداول على فترات تمتد إلى ستة (06) أشهر، يحاول من خلاله (هذا الإجراء) تقريب وجهات نظر الطرفين المتنازعين (العامل والمستخدم) والوصول إلى حل يرضيهما ويحافظ على العلاقة الودية بينهما. ونشير إلى أن القانون 04/90 جعل من هذه العملية إجراءً جوهري لا يمكن تجاوزه، ولا يمكن قبول دعوى قضائية إن لم تسبقها عملية الصلح. مع بعض الاستثناءات المتعلقة بإقامة المدعي عليه خارج الوطن أوفي حالة إفلاس أو تسوية قضائية.

كما يخلص اجتماع المصالحة بتحرير محضر المصالحة والذي يمثل حجة إثبات يقتضي تنفيذ محتواه في آجال 30 يومًا من تاريخ الاتفاق كأقصى حد.

- **التسوية القضائية**

بعد محاولة التسوية الودية، سواءً داخلية أومن خلال هيئة المصالحة، يتم اللجوء إلى التسوية القضائية التي تعتبر الوسيلة الأخيرة لحل النزاع، وذلك على مستوى القسم الاجتماعي للمحكمة المختصة نوعيًا في قضايا التالية:

– المنازعات في مجال الضمان الاجتماعي؛
– المنازعات المتعلقة بتطبيق وتأويل الاتفاقات الجماعية؛
– استقبال، على سبيل الإيداع، الأنظمة الداخلية.

أما بالنسبة للاختصاص الإقليمي فليس من النظام العام، حيث يمكن للأطراف المتعاقدة معالجة هذه المسألة من خلال إدراجها في العقد، أي التعين المسبق للمحكمة المختصة في حالة النزاع.

كما تتسم هذه المحكمة بالطابع الاستعجالي من حيث آجال رفع الدعوى والحكم فيها، أين تنص المادة 38 من القانون 90–04 على أن "تحدد الجلسة الأولى في مدة أقصاها 15 يوم من تاريخ توجيه العريضة الافتتاحية للدعوى، وعلى المحكمة أن تصدر حكمًا في أقرب الآجال...الخ." اضافة إلى ضرورة القيام بالتنفيذ المعجّل للأحكام رغم ما قد يمارس عليها من أساليب الطعن والمراجعة. أي اعتبارها محل تنفيذ مؤقت بقوة القانون.

2- الإجراءات والأحكام المتعلقة بتسوية بنزاعات العمل الجماعيـة

ا- موضوع النزاعات الجماعية

النزاعات الجماعية للعمل هي تلك الخلافات التي قد تثور بين العمال، أو التنظيم النقابي الذي يمثلهم من جهة، وأصحاب العمل من جهة أخرى. فيما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية وشروط العمل العامة التي يكتسيها الطابع الجماعي من حيث الأطراف والموضوع والمتمثلة أساسًا في:

- حقوق والتزامات العمال؛
- عقد الالتزام، فترة التجريب والتعيين...الخ؛
- تنظيم حجم العمل وتوزيع ساعات العمل...الخ؛
- العمل ضمن فرق متناوبة؛
- الساعات الإضافية والعمل الليلي؛
- المنح والعلاوات؛
- الغيابات والعطل السنوية والعطل الخاصة؛
- الترقية، التحويل والتوجيه؛
- التكوين؛
- تسيير علاقات العمل؛
- معايير الوقاية والأمن وطب العمل؛
- مشاركة العمال في تسيير المؤسسة؛
- الحد الأدنى للنشاط والخدمة في حالة الإضراب؛
- أحكام ممارسة العمل النقابي؛
- إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي أو فردي في العمل...الخ.

ب- تسوية النزاعات الجماعية

تعتبر الاتفاقيات الجماعية المبرمة بين نقابة العمال وإدارة المؤسسة مرجعًا رئيسيا لحل جميع الخلافات الجماعية.

كما ينص التشريع الجزائري على تسوية النزاعات وفق مراحل، تتضمن الوقاية من النزاعات عن طريق تنظيم اجتماعات دورية تعالج الأوضاع الاجتماعية والمهنية وظروف العمل...الخ.

وفي حالة استمرار الخلاف بين الطرفين يمكن اللجوء إلى سبل التسوية الأخرى المتمثلة في المصالحة والوساطة ثم التحكيم.

- **المصالحة**

تتم المصالحة من خلال اللجوء إلى مفتشية العمل المختصة، والتي تقوم بدورها باستدعاء الطرفين إلى الجلسة الأولى، في ظرف لا يتعد أربعة (04) أيام. يتم خلالها تسجيل موقف كل طرف من المسألة محل النزاع. وفي حالة فشل المصالحة يقوم مفتش العمل بتحرير محضر عدم مصالحة.

- **الوساطة**

عبارة عن إجراء يتم بموجبه إسناد مهمة اقتراح تسوية ودية للموضوع محل النزاع إلى شخص آخر يدعى الوسيط، والذي يقدم اقتراحات لحل النزاع في شكل توصيات معللة ومبررة.

- **التحكيم**

تخضع إجراءات عملية التحكيم إلى أحكام نصوص قانون الإجراءات المدنية، والتي تنص على إصدار قرار التحكيم في ظرف 36 يوم الموالية.

المبحث الثاني: تشخيص علاقات العمل والجو الاجتماعي بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

يعتمد في تشخيص علاقات العمل و الجو الاجتماعي على جملة من المؤشرات نبرزها من خلال العناصر الموالية.

المطلب الأول: تحليل الغيابات على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة

يعتبر المعدل الإجمالي للغيابات، عمومًا، من المؤشرات الرئيسية المعتمدة في قياس كفاءة العملية الإدارية على مستوى تسيير الموارد البشرية، ومن ثم قياس الأداء الكلي للمؤسسة. كما يعتبر من مؤشرات قياس مدى رضا العمال وتحديد طبيعة علاقتهم مع الإدارة وفيما بينهم، وكذا لقياس مدى انشغالهم الاجتماعي.

ويتأتى قياس ذلك والوقوف عليه، من خلال تصنيف هذه الغيابات تبعًا لأسبابها وحجم كل منها، وهو الأمر المعتمد في المؤسسة قيد الدراسة، من خلال تحديد عدد ساعات الغياب على النحو التالي:

1-الغيابات الناتجة عن الأمراض المهنية

وتتمثل في الغيابات الناتجة عن التوقف عن العمل، لمدة أقل من 6 أشهر، مقرر من طرف مصلحة طب العمل أومن طرف المصالح الاستثنائية العمومية.

2- الغيابات الناتجة عن حوادث العمل

تؤدي حوادث العمل، على اختلاف أشكالها، إلى توقف عن العمل يتضمن مدة التدخل، الإخلاء، المعاينة ثم التوقف المقرر من طرف مصلحة طب العمل بالنسبة للعامل أو العمال المتضررين منه.

3- الغيابات مدفوعة الأجر

تتمثل في جميع الغيابات المرخصة من طرف التراتبية الوظيفية بناء على التبريرات المقدمة من طرف العمال.

4- غيابات غير مدفوعة الأجر

تشمل جميع الغيابات غير المرخصة وغير المبررة، والتي ينتج عنها اقتطاع من أجر العامل.

5- غيابات ناتجة عن تأخر وسائل نقل العمال

هي غيابات مبررة تندرج ضمن الغيابات مدفوعة الأجر يكون السبب فيها تأخر الحافلات المخصصة لنقل العمال.

6 - غيابات بسبب التوقف عن العمل والإضرابات

لا نسجل أي توقف عن العمل أو إضرابات على مستوى المؤسسة خلال الفترة 2011–2013. ونشير إلى أن أخر إضراب عرفته المؤسسة كان في سنة 2010، وأهم ما نتج عنه تقرير زيادة معتبرة على أقساط وفترات حسبما تناولناه بالفصل الحادي عشر (تشخيص سياسة الأجور).

7 - غيابات لأسباب أخرى

وهي غيابات متعلقة عمومًا بفترة الحمل، عطلة الأمومة والغيابات القانونية خلال فترة الإرضاع.

ونبرز التطور الإجمالي لمعدل الغيابات وحجم الغيابات بالسنة للأصناف المذكورة خلال فترة 2011 –2013 من خلال الجدول (III – 91).

الجدول(III – 91): تحليل تطور معدل الغيابات خلال الفترة 2010–2013 (الساعات)

طبيعة الغيابات	2011	2012	2013
• توقف عن العمل بسبب أمراض مهنية (ساعة)	33.279	43.510	47.524
• توقف عن العمل بسبب حوادث العمل (ساعة)	16.373	15.887	18.444
• غيابات مدفوعة الأجر (ساعة)	61.974	63.366	65.797
• غيابات غير مدفوعة الأجر (ساعة)	55.083	63.269	86.359
• غيابات ناتجة عن تأخر نقل العمال (ساعة)	2.605	8.270	1.365
• توقف عن العمل والإضرابات (ساعة)	0	0	0
• غيابات لأسباب أخرى (ساعة)	1.113	3.720	2.149
إجمالي عدد ساعات الغياب	**170.427**	**198.022**	**221.638**
إجمالي عدد ساعات العمل النظرية	**3.688.896,10**	**5.116.847,54**	**4.786.997,80**
معدل الغياب	**%4,62**	**%3,87**	**%4,63**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن معدل الغياب شهد انخفاضًا محسوسًا سنة 2012 مقارنة بسنتي 2011 و2013، رغم ارتفاع عدد العمال خلالها، ورغم الزيادات المقررة في الأجور. مما يدل على أن درجة ارتباط هذا المعدل بها ضعيفة، أما على مستوى أسباب هذه الغيابات فنسجل ما يلي:

- ارتفاع مطرد لحجم الغيابات الناتجة عن الأمراض المهنية (أقل من 6 أشهر) حيث انتقل من 33.279 ساعة غياب خلال سنة 2011 إلى مجموع 47.524 ساعة في سنة 2013.

- وهوما يترجم بارتفاع حدة هذه الأخيرة (الأمراض) وحجم انعكاساتها السلبية على الأداء الاقتصادي الكلي للمؤسسة، وعلى كفاءة إدارة الموارد البشرية. وهو الأمر الذي يؤدي إلى تدهور الجو العام وارتفاع حالات عدم الرضا والتذمر.
- وكذلك الأمر بالنسبة لحوادث العمل، التي رغم انخفاضها خلال سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 إلا أنها عاودت الارتفاع خلال سنة 2013.
- أما بالنسبة للغيابات المرخصة (مدفوعة الأجر) وغير المرخصة (غير مدفوعة الأجر) فهي تعبر عن لجوء العامل واضطراره للغياب لأسباب خارجية (عائلية، اجتماعية...الخ).

حيث أن ارتفاع هذه الأصناف من الغيابات، خاصة غير مدفوعة الأجر، التي شهدت ارتفاعًا محسوسًا من مجموع 55.083 ساعة خلال سنة 2011 إلى مجموع 86.359 ساعة (56.77%) خلال سنة 2013، الأمر الذي يعبر عن ارتفاع مستوى الانشغال الاجتماعي ودرجة تأثير الظروف الاجتماعية على أداء المؤسسة.

- أما بالنسبة للتأخر الناتج عن تأخر حافلات النقل، والذي عرف سنة 2012 ارتفاعًا غير مسبوق (4 أضعاف ما كان عليه سنة 2011). ويعود ذلك إلى صيغة العقود المبرمة مع بعض الخواص الموكلة لهم عملية نقل العمال. وهو الأمر الذي تم استدراكه سنة 2013، أين أُلزم هؤلاء على تخصيص حافلة لنقل عمال المؤسسة فقط.
- أما بالنسبة للأسباب الأخرى، فلا تعبر عن عدم رضا العمال، ولا عن سوء التسيير من طرف إدارة المؤسسة. كونها تتعلق بغيابات مسموح بها قانونيًا وتعتبر من حقوق العمال.

وفي الأخير نشير إلى أن حجم الغيابات يختلف باختلاف الفئات المهنية، حيث نسجل ارتفاع معدل غيابات العمال المباشرين مقارنة بعمال الدعم والإسناد وغير المباشرين على النحو الموضح في الجدول (III – 92) أدناه.

الجدول(III – 92): تطور معدل غياب العمال المباشرين وغير المباشرين

السنوات	2011		2012		2013	
	مباشرين	غير مباشرين	مباشرين	غير مباشرين	مباشرين	غير مباشرين
معدل الغياب%	6 ,58	3,91	5,64	3,52	6,66	3,92

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

كما نسجل عدم تطابق معدل الغياب الحقيقي للعمال المباشرين (6,66 كأقصى حد له خلال سنة 2013)، مع المعدل المعتمد في إعداد وتسطير مخططات وبرامج الإنتاج أين قُدر هذا المعدل بـ 8%، حسبما تناولناه من خلال تشخيص سياسة التشغيل. وهذا ما ينعكس في شكل انحراف موجب (يرفع من حجم العجز)، عند تقدير حجم الاحتياجات من اليد العاملة.

المطلب الثاني: تحليل العقوبات والنزاعات والشكاوى بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

غالبا ما ينجم عن الغيابات قيام الإدارة بتسليط عقوبات على العمال، ينجم عنها بدورها نزاعات وشكاوى، الأمر الذي يعكس حجم الترابط بين العناصر المحددة للجو الاجتماعي بالمؤسسة.

1 – تحليل العقوبات

تعتبر العقوبات من المؤشرات المعتمدة لقياس استقرار، تحسن أو اضطراب جو العمل. ونبرز تطورها خلال الفترة 2011–2013 على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة، من خلال الجدول (III – 93) أدناه.

الجدول (III – 93): تطور حجم العقوبات بفرع س.ص.ر. خلال الفترة 2011–2013

السنة	2011	2012	2013
عدد العقوبات	17	15	23

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، ارتفاع عدد العقوبات خلال سنة 2013، بعدما انخفض سنة 2012 مقارنة بسنة 2011.

كما يمكننا تصنيف هذه العقوبات من حيث طبيعتها وحدتها من خلال الجدول (III – 94) أدناه.

الجدول(III – 94): تحليل تطور العقوبات حسب طبيعتها وحدتها

طبيعة ودرجة العقوبة	2011	2012	2013
1.عقوبات من الدرجة الأولى			
– الطـــرد ليـوم واحـــد (1)	4	2	3
– الطرد ليومين (2)	2	2	6
– الطرد لثلاثة (3) أيام	4	6	3
– إنذار شفوي	4	0	1
– إنذار كتابي	0	0	1
– توبيخ	0	1	0
–اقتطاع جزئي من منحة المردودية الفردية	2	2	6
2.عقوبات من الدرجـــة الثانيـــة			
–الطرد لأربعة (4) أيام	0	0	2
–الطرد لستة (6) أيام	0	1	0
–الطرد لثمانية (8) أيام	1	1	1
3.عقوبات من الدرجة الثالثة			
–تسريح بإشعار مسبق	0	1	1
المجمـــــــــــوع	**17**	**16**	**24**

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

أما عن أهم الأسباب التي أدت إلى تسليط هذه العقوبات على العمال، فهي عديدة ومتنوعة نبرزها فيما يلي:

الجدول(III – 95): تصنيف العقوبات من حيث الأسباب

الأسباب	2011	2012	2013
• قلة الاحترام	6	4	3
• غياب متكرر وغير مبرر	2	1	6
• رفـــــــض العمل	4	5	2
• التخلي عن المنصب	0	0	5
• المشاحنات	2	2	3
• تسجيل الحضور للغير	0	0	4
• تخريب وثائق وأدوات العمل	2	2	0
• تصريح كـــــــــاذب	1	1	0
المجمـــــــــــــوع	**17**	**15**	**23**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، ظهور أسباب جديدة للعقوبات خلال سنة 2013، متعلقة بالتخلي عن العمل وتسجيل الحضور للعمال الآخرين (الغائبين). وكذا ارتفاع عدد الحالات المرتبطة بالغيابات المتكررة وغير المبررة وحالات المشاحنات. بمقابل انخفاض حالات "قلة الاحترام"، " تخريب وثائق المؤسسة وأدوات المؤسسة" و"التصريحات الكاذبة"، كما نسجل تخفيفًا لدرجة العقوبة مقارنة بأسبابها، مما يعكس عدم الالتزام الصارم من طرف إدارة الفرع بتطبيق الأحكام المقررة في النظام الداخلي.

2- تحليل النزاعات القانونية الفردية

يشهد عدد النزاعات القانونية الفردية على مستوى المؤسسة قيد الدراسة خلال الفترة (2011-2013) استقرارًا نسبيًا، بحيث يُقدر عددها بـ 5، 7، 8 حالات على التوالي.

وتمثل هذه الحالات لجوء العمال إلى الطرق القانونية لتسوية خلافاتهم ونزاعاتهم مع الإدارة، على خلفية العقوبات التي سُلطت عليهم، أو لأسباب أخرى متعلقة بمطالبتهم ببعض الحقوق والمزايا. كما يتدخل في ذلك كل من مصلحة المنازعات التابعة للمؤسسة، ومفتشية العمل من أجل تسويتها وديًا من جهة، أو اللجوء إلى المحكمة المختصة (الفرع الاجتماعي) قصد حلها أو تسويتها قانونيا.

كما نصنف أهم الأسباب المؤدية إلى هذه النزاعات القانونية فيما يلي:

- المطالبة بمنصب (ترقية)، بعد إجراء دورة تكوينية؛
- الأمراض وحوادث العمل؛
- المطالبة بالترقية بعد شغل المنصب بالنيابة لمدة تفوق 11 شهر؛
- الصراع بين الإطارات الجامعية والإطارات المكوَنة على مستوى المؤسسة.

ويمكننا تصنيف القضايا التي كانت محل هذه النزاعات خلال الفترة 2011 –2013، على النحو التالي:

ا – تصنيف النزاعات الفردية من حيث طريقة التسوية

نلاحظ بأن جميع القضايا خلال الفترة المذكورة يتم حل النزاع فيها عن طريق اللجوء إلى التسوية القضائية، حيث أن جميع محاولات المصالحة على مستوى مفتشية العمل باءت بالفشل، بل وأصبحت هذه العملية شكلية تندرج ضمن مقتضيات وإجراءات اللجوء إلى المحاكم.

ب– تصنيف النزاعات الفردية من حيث موضوع النزاع

نصنف موضوع النزاع في موضوعين رئيسيين هما:

– منازعات مرتبطة بالضمان الاجتماعي؛

– منازعات مرتبطة بتطبيق وتأويل بنود الاتفاقيات الجماعية.

حيث نسجل أن غالبية القضايا مرتبطة بالموضوع الثاني على النحو التالي:

– 5 قضايا سنة 2011؛

– 6 قضايا سنة 2012؛

– 7 قضايا سنة 2013. مقابل 0، 1، 1 قضية فقط على التوالي بالنسبة للموضوع الأول.

وهذا ما يفسر مدى عدم وضوح أحكام هذه الاتفاقية المهمة جدًا في المسار المهني للعامل، وسوء اعلام العمال بحقوقهم وواجباتهم المنصوص عليها بها.

ج– تصنيف النزاعات الفردية من حيث الأحكام القضائية

نسجل بالنسبة للأحكام الصادرة عن الفرع الاجتماعي للمحكمة المختصة في حل هذه النزاعات. بأن غالبية الأحكام كانت لصالح إدارة الفرع. بنسبة تفوق 75% من مجموع القضايا المسجلة خلال الفترة 2011–2013.

ونشير إلى انعدام النزاعات القانونية الجماعية، بحيث لم تسجل أي إضراب أو توقف عن العمل خلال الفترة 2011–2013. مما يدل على استقرار الوضع العام فيما يتعلق بذلك. ولقد عرفت المؤسسة إضرابًا خلال سنة 2010، أسفر عن تقرير زيادات معتبرة في الأجور على أقساط وفترات تمتد إلى غاية 2014، وهو لأمر الذي يضمن نسبيا هذا الاستقرار على المدى القصير والمتوسط.

3–تحليل تطور الشكاوى والتظلمات

يتدخل في تأطير الشكاوى والتظلمات ومتابعتها على مستوى المؤسسة قيد الدراسة كل من الفرع النقابي ولجنة المشاركة.

ا– دور الفرع النقابي في التكفل بالشكاوي

يسجل الفرع النقابي المكون من 15 عضوًا، على مستوى المؤسسة الفرع قيد الدراسة، تزايدًا في عدد الشكاوى والتظلمات المقدمة من طرف العمال. حيث بلغ عددها خلال الفترة 2011-2013 مجموع 108 ،123 ،147، على

التوالي. يعود السبب في معظمها (90% من التظلمات والشكاوى) إلى سوء الإعلام والتوعية، وسوء فهم النصوص القانونية المحددة لحقوقهم وواجباتهم. بدليل أن ما يفوق 60% منها صادر عن عمال ذوي أقدمية أقل من 10 سنوات.

ويلعب الفرع النقابي دورًا مهما في التكفل بذلك، بالاعتماد على الطرق والأساليب غير الرسمية (العلاقات الخاصة، الوساطة...الخ). أكثر من اعتماده على الطرق والإجراءات القانونية.

ب- دور لجنة المشاركة

تمارس لجنة المشاركة على مستوى الفرع مهامها القانونية المتعلقة بحق الاطلاع وإبداء الرأي من خلال التقارير التي تُبلَغ بها والاجتماعات الدورية المنظمة التي تتناول بالنقاش المواضيع التالية:

- مراقبة تنفيذ الأحكام المعتمدة في ميدان الشغل، الوقاية الصحية والأمن؛
- إبداء الرأي بالنسبة لمخططات العمل السنوية وحصيلة الإنجاز؛
- مخططات وبرامج التكوين؛
- النظام الداخلي للعمل؛
- الكشوف المالية؛
- إعلام العمال؛
- تسيير الخدمات الاجتماعية...الخ.

كما تتبنى هذه اللجنة برامج مساعدات وتتكفل ببعض المشاكل الاجتماعية للعمال، ومن ثم محاولة تخفيف حدة الانشغال الاجتماعي وتقليل اضطراب جو العمل، وذلك من خلال:

- تقديم سلفيات في حدود 80.000 دج لمدة 6 أشهر، والتي يشهد الطلب عليها ارتفاعا متزايدًا رغم إجراءات رفع الأجور؛
- التكفل بالحالات الاستثنائية، مثل تعرض أحد العمال لبعض الأمراض المهنية (السرطان خاصة)؛
- متابعة إنجاز 100 سكن لصالح عمال المؤسسة في إطار تعاونية إسكان (سنة 2009) وهو الأمر الذي تعذر مواصلة العمل به بالنسبة لمشاريع أخرى، بسبب المشاكل المرتبطة بالعقارات (الأراضي)؛
- برامج اقتناء التجهيزات الكهرو-منزلية والسيارات الخاصة وفق صيغة الدفع بالتقسيط؛
- برامج مساعدات مالية موسمية مرتبطة بالدخول المدرسي، شهر رمضان وعيد الأضحى.

المطلب الثالث: تحليل المغادرة على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة

تعتبر مستويات المغادرة أو دوران العمل من مؤشرات الأساسية المعتمدة في قياس مدى رضا العاملين وولائهم للمؤسسة، ودرجة الشعور بالانتماء إليها، ومن ثم مؤشرا لعلاقات العمل والجو العام من حيث مدى استقراره أو اضطرابه.

ونبرز تطور حجم المغادرة بالمؤسسة قيد الدراسة من الجدول (III – 96) أدناه.

الجدول (III – 96): تطور المغادرة بفرع س.ص.ر

السنة	حجم المغادرة	معدل دوران العمل %
2011	418	16,58
2012	583	19,12
2013	558	20,68

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، الارتفاع المتزايد لعدد العمال المغادرين لمناصب عملهم بالفرع من سنة إلى أخرى. رغم أنها شهدت زيادات معتبرة على مستوى الأجور انطلاقًا من سنة 2011. مما يرجح من احتمال تفسير ذلك بتدهور الأوضاع الاجتماعية والعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل على مستوى المؤسسة. حيث سجلت سنة 2013 نسبة 20,68% لمعدل دوران العمل. وهي النسبة التي نراها مرتفعة جدًا.

اضافة إلى ذلك، يمكننا تحليل حجم المغادرة من حيث طبيعتها وأسبابها من خلال الجدول (III – 97) أدناه.

الجدول(III – 97): تحليل المغادرة على مستوى فرع س.ص.ر من حيث الأسباب

أسباب المغادرة	2011	2012	2013
1-إنهاء عقد العمل			
- الاستقالة	5	6	16
- تسريح	0	1	1
- تحويل ما بين الفروع	12	0	0
- وفاة	1	1	2
- انتهاء مدة عقد العمل (CDD)	258	376	411
المجموع	**276**	**383**	**430**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

الجدول(III – 97): تحليل المغادرة على مستوى فرع س.ص.ر من حيث الأسباب (جدول تابع)

2-التقاعد			
– التقاعد العادي	25	31	26
– التقاعد المسبق	0	0	0
– التقاعد النسبي	105	56	102
المجموع	**130**	**87**	**128**
3-التوقيف المؤقت لعقد العمل			
– لأداء الخدمة الوطنية	0	1	0
– عطلة مرضية طويلة المدى	12	07	0
– إحالة على الاستيداع	0	04	0
المجموع	**12**	**12**	**0**
الإجمالـــــــــــــــــي	**418**	**483**	**558**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن تصنيف المغادرة حسب أسبابها يقدم لنا مؤشرات أفضل حول طبيعة علاقات العمل بالفرع.

1- على مستوى انتهاء عقد العمل

نصنف في هذا الإطار، كل من **الاستقالة** و**التسريح** على أنهما مؤشرين أساسيين على تدهور علاقات العمل. حيث نلاحظ الارتفاع المستمر والمتضاعف لكليهما خلال فترة 2011-2013.

كما نلاحظ بأن **التحويل ما بين الفروع** منعدم خلال سنة 2012-2013، ونسجل تحويل مجموع 12 عامل فقط خلال سنة 2011 نحو فروع المجمع الأخرى، وهي السنة التي تم خلالها تحويل مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (**SNVI**) إلى مجمع، وبالتالي فإن هذه المؤشر يعتبر إيجابي بالنسبة للمؤسسة.

وبالنسبة لحالتي **الوفاة** المسجلتين خلال سنة 2013، نشير إلى أنهما مصنفتان ضمن حالات الأمراض المهنية بالمؤسسة (سرطان الرئة)، ورغم انخفاض عدد هذه الحالات (وفاة)، إلا أنها تبقى مؤشرًا على تدهور الأوضاع المهنية ذات الارتباط بظروف العمل، على اعتبار تسجيلها في كل سنة.

أما بالنسبة لحالات **إنهاء عقود العمل لمدة محدودة**، فهي لا تمثل مؤشرًا على تدهور علاقة العمل، رغم ارتفاعها من حيث العدد وتزايدها من سنة إلى أخرى. كونها تتعلق بعقود العمل لمدة محدودة. مع الإشارة إلى أن جميع هؤلاء العمال تم تجديد عقودهم بحكم اطلاعنا على القوائم الإسمية.

2- بالنسبة للأسباب المرتبطة بالتقاعد

لا يعتبر التقاعد العادي مؤشرًا على تدهور علاقات العمل، حيث تحكمه ضوابط قانونية واضحة ترغم العامل على أن يُحال على التقاعد وفق الشروط المحددة.

كما نشير إلى أنه تم توقيف العمل بالتقاعد المسبق منذ سنة 1997، حيث تم اعتماده في إطار سياسة الدولة المتعلقة بتقليص حجم العمال آنذاك، وضمن الشروط المفروضة من طرف صندوق النقد الدولي (FMI).

أما فيما يخص التقاعد النسبي، فهو من حيث صيغته يمثل تنازل من طرف العامل على فرصة للرفع من أجره الشهري عند التقاعد لاحقًا، مقابل المغادرة في الوقت الحاضر. كما أنه من حيث العدد يعتبر الصيغة الأكثر اعتمادًا من طرف العمال خلال فترة 2011-2013 وهو يمثل بذلك، مؤشرًا واضحًا على تدهور علاقات العمل.

3- بالنسبة لتعليق عقد العمل

يتضمن ذلك الأسباب المرتبطة بالخدمة الوطنية، ولا تمثل مؤشرًا على تدهور علاقات العمل، بالإضافة إلى أن عدد هذه الحالات ضعيف جدًا (حالة واحدة فقط خلال سنة 2012).

أما بالنسبة للعطل المرضية طويلة المدى (أكثر من 6 أشهر)، فرغم أنها تمثل من حيث طبيعتها مؤشرًا على اضطراب جو العمل، إلا أنها من حيث عددها في انخفاض مستمر ملحوظ على مستوى المؤسسة قيد الدراسة، بحيث لم نسجل أي حالة خلال سنة 2013. وكذلك الأمر بالنسبة للأسباب المرتبطة بالإحالة على الاستيداع التي يمكن تصنيفها من مؤشرات الانشغال الاجتماعي.

وخلاصة لما سبق يمكننا أن نلاحظ، من خلال تطور حجم المغادرة، وتحليل طبيعتها وأسبابها، أن الوضع الاجتماعي بالمؤسسة الفرع يتسم بالتذمر وعدم الرضا، يبرز خاصة من خلال الاستقالة، التسريح، الوفاة والتقاعد.

المبحث الثالث: تقييم سياسة الإعلام والاتصال بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

تبرز معالم سياسة الإعلام والاتصال على مستوى المؤسسة قيد الدراسة، وفق محورين رئيسيين هما الداخلي والخارجي.

المطلب الأول: سياسة الإعلام والاتصال الداخلي بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

يهدف الإعلام والاتصال الداخلي بالمؤسسة إلى ضمان نقل وتوزيع البيانات والمعلومات الفنية، الإدارية والمهنية وغيرها بين الإدارة والعمال وبين العمال فيما بينهم، وفق اتجاهات ومسارات مختلفة، وبالشكل الذي يمكنهم من الاطلاع الآني والمستمر على جميع المستجدات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمناصب عملهم ومهامهم من جهة، وكذا الاطلاع على وضعية المؤسسة والأحداث والظروف والتغيرات التي تمر بها، ومن ثم العمل على تحسين صورة المؤسسة لدى العمال والرفع من ولاءهم وانتماءهم لها وإضفاء روح التعاون والتآزر فيما بينهم من جهة أخرى.

ويندرج في هذا الإطار اختيار أحسن وأنسب قنوات ووسائل الاتصال، وهو الأمر الذي يختلف باختلاف موضوع الاتصال ومحتوى الرسالة الإعلامية. وكذا المزج والتنسيق فيما بين هذه القنوات لتأكيد وصول المعلومة وترسيخها...الخ.

ويعتبر الاتصال الكتابي الرسمي الأداة الرئيسية الأكثر اعتمادا على مستوى المؤسسة قيد الدراسة، ويتجسد ذلك من خلال تعليمات العمل، الوثائق الإدارية، المراسلات، التقارير وعروض الحال...الخ. الموجهة ضمن قنوات الاتصال الرسمية والمحددة حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذا اللجوء إلى استعمال سبورات الإعلانات المخصصة لذلك والتي يبلغ عددها 15 سبورة موزعة على مختلف الهياكل الإدارية والعملياتية.

اضافة إلى ذلك، نسجل اعتماد الاتصال الكتابي من خلال المطبوعات، حيث تبنت إدارة المؤسسة فكرة "**مجلة المؤسسة**" والتي عنونتها "**المراكب**" سابقًا. وهي مجلة دورية شهرية كانت تصدر من طرف المؤسسة، يسهر على إعدادها وتحريرها فريق صحفي، إلا أنه تم توقيف صدورها سنة 1993.

كما عملت الإدارة، لاحقا على تحرير، طبع وتوزيع نشريه إعلامية خلال سنة 2006 بصفة غير منتظمة كان أخر عدد لها في أفريل 2011.

أما حاليا (في نهاية سنة 2013)، فالمؤسسة لا تصدر أي نشريه أو مطبوعة أو مطوية...الخ. رغم توافرها على مطبعة خاصة بها. وهو الأمر الذي تزمع إدارة المؤسسة إعادة بعثه من جديد من خلال إعادة هيكلة دائرة الاتصال والشؤون القانونية.

المطلب الثاني: تقييم دور المكتبة على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة

يتوفر فرع السيارات الصناعية بالرويبة على مكتبة تقنية، تتمحور مهامها حول توفير المراجع المتعلقة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة، وتدعيم وتنمية معلومات ومعارف العاملين فيها، من خلال مجموعة من الأساليب نلخصها فيما يلي:

1- الاشتراك في الجريدة الرسمية

نسجل تراجعًا وتدهورًا كمي ونوعي في توفير المراجع القانونية المعتمدة المتمثلة على الخصوص أساسًا في الجريدة الرسمية، باعتبارها مرجعا يضم جميع القوانين والتشريعات.

ولقد كانت المؤسسة، إلى غاية سنة 2007، تحصل على أربعة (04) نسخ من هذه الجريدة بصفة دورية منتظمة (نسختين (02) باللغة العربية ونسختين (02) باللغة الفرنسية) يتم تجليدها والاحتفاظ بنسخة منها وتوجيه النسح الأخرى للاطلاع والتداول.

أما حاليًا، أي بعد سنة 2007 فالاشتراك مقتصر على نسخة واحدة فقط.

2- الاشتراك في الجرائد اليومية

انخفض عدد العناوين المشترك فيها من مجموع 13 إلى 11 ثم إلى 9 عناوين. ومن مجموع حوالي 150 إلى 70 نسخة، يتم توزيعها على مديريات ودوائر المؤسسة. وذلك إلى غاية سنة 2009، أين اقتصر الاشتراك على عنوانين (02) فقط.

كما كانت مكتبة المؤسسة تشرف على استنساخ جميع المواضيع ذات الصلة المباشرة بالمؤسسة أو بنشاطها، ثم تقديمها في شكل جريدة شهرية توزع على مختلف الهياكل. وهو الأمر الذي تم التوقف عن القيام به منذ سنة 2009.

3- الاشتراك في المجلات التقنية

تحتوي المكتبة حاليا على مجموع 25.000 نسخة من مختلف المجلات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، معظمها تم استيرادها من دول عديدة. ولقد تم توقيف الاشتراك في جميعها، دون استثناء منذ سنة 2009.

4- السلاسل

ا - الاشتراك بسلسلة "*تقنيات المهندس*" « Techniques de l'Ingénieur »

عملت المؤسسة على مواصلة الاشتراك في هذه السلسلة المهمة جدًا بالنسبة لنشاط المؤسسة، وذلك منذ التسعينيات. وتشمل هذه السلسلة مجموع 18 موضوع (الميكانيك، الإلكترونيك، مقاومة المواد، ميكانيكا السوائل...الخ). تصدر بصفة دورية تبعًا لمستجدات هذه المواضيع، ثم يتم تجليدها على مستوى مكتبة المؤسسة.

ب - سلسلة القواميس

تمتلك المكتبة رصيدًا معتبرًا من مجموعة القواميس والموسوعات العالمية، تضم كل منها حوالي 30 مجلدًا أهمها: La Rousse، Vuibert، Universalité...الخ، إضافة إلى القواميس المتخصصة في ميادين عديدة منها المحاسبة، الاقتصاد، الميكانيك، الإلكترونيك...الخ.

ونشير إلى أنه تم توقيف الاشتراك في جميعها منذ سنة 2003.

5- مذكرات التخرج

تحتفظ مكتبة المؤسسة بنسخة من مذكرات تخرج الطلبة المتربصين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، ويبلغ عدد هذه المذكرات حوالي 1000 مذكرة.

6- الكتب

يبلغ رصيد المكتبة من الكتب حوالي 7.500 عنوان و9.000 نسخة موزعة على 12 موضوع: الميكانيك، الإلكترونيك، التسيير، التسويق، التجارة الدولية، المعلوماتية...الخ. ونشير إلى أنه لم يتم القيام بعملية اقتناء للكتب الجديدة منذ سنة 2008.

إضافة إلى ذلك نسجل انخفاض عدد القراء من مجموع 2.500 قارئ سنة 2005 إلى 800 قارئ حاليًا (2013)، وهو انخفاض محسوس يترجم مدى عزوف العمال عن المطالعة والاطلاع. كما انخفض المتوسط الشهري لعدد القراء من 400 قارئ سنة 2005 إلى 80 قارئ سنة 2013.

بمقابل ذلك، نسجل تدهور خدمات المكتبة وانخفاض قدراتها الاستيعابية إلى حدود 14 كرسي موزعة على 3 طاولات (الاكتظاظ). وتخصيص عون مكتبي واحد فقط للسهر على تسييرها، مع اعتماد البحث اليدوي الكلاسيكي، مما يبطئ الاطلاع على المراجع ويجعلها عملية مملة، وذلك بعد تعرض جهاز الإعلام الآلي المخصص لذلك لأعطال وفيروسات.

المطلب الثالث: أنظمة الاتصال المعلوماتية والهاتفية بالفرع السيارات الصناعية بالرويبة

نبرز خصائص الانظمة المعلوماتية والهاتفية المعتمدة على مستوى فرع السيارات الصناعية بالرويبة على النحو التالي.

1 - الأنظمة المعلوماتية

تتوفر المؤسسة على نظام معلوماتي في شكل شبكة تضم سبعة (07) أجهزة معلوماتية نهائية « Terminaux » ، موزعة على مستوى مراكز الإنتاج والتركيب (الدقل)، ومخصصة لرصد وتقيّد جميع المعطيات

والمعلومات المرتبطة مباشرة بحساب أجور العمال، ثم تحويلها بطريقة آلية إلى مصلحة المستخدمين قصد مراجعتها، وتحويلها مرة أخرى إلى دائرة المعلوماتية ومصلحة الأجور على مستوى مديرية المالية.

كما يسمح هذا النظام المعلوماتي بالقيام بما يلي:

- إجراء جميع التعديلات ورصد التغيرات المتعلقة بملفات العمال؛
- ضمان الإطلاع المباشر والسري من طرف مسؤولي المؤسسة، حسب الحالة، على ملفات العمال؛
- متابعة وتسجيل ومعالجة جميع العمليات المتعلقة بحركة العمال مثل الغيابات، الأعمار، التحويل، الحالة العائلية، الإحالة على التقاعد، الإحالة على الاستيداع...الخ.

إلا أننا نسجل اقتصار إدارة المؤسسة على استعمال هذا النظام في عملية إعداد الأجور فقط. أما بالنسبة لشبكة الانترنت فإن فرع السيارات الصناعية بالرويبة (V.I.R)، لا يمتلك لحد الآن موقعًا خاصًا به، رغم استقلاله سنة 2011 عن المؤسسة الأم، وكذا الأمر بالنسبة للفروع الأخرى. فالبوابة الالكترونية الرئيسية المعتمدة هي الموقع الالكتروني للمجمع ككل:www .snvigroupe.dz ، والذي تم تجديده سنة 2012 بعد إعادة هيكلة المؤسسة في شكل مجمع صناعي.

ونشير إلى أن الربط بشبكة الانترنت على مستوى الفرع يقتصر على مجموع **16** منصب فقط، ويتعلق الأمر بمدراء المديريات الوظيفية ومراكز التصنيع والتركيب ،إضافة إلى دائرة الأمن ودائرة الاتصال والشؤون القانونية. وعليه فإن استعمال شبكة الانترنت بالمؤسسة جد محدود.

2- شبكة الاتصالات الهاتفية

تتوافر المؤسسة على شبكة اتصالات هاتفية داخلية واسعة جدًا، نظرًا للمساحة الكبيرة التي تتربع عليها وللانتشار الواسع لهياكلها، حيث يفوق عدد الخطوط الداخلية المتاحة مجموع **700** خط هاتفي.

إضافة إلى ذلك، تعاقدت المؤسسة مع شركة الاتصالات الرقمية (ooredoo) بالنسبة لاشتراك مجموع 50 خط موزعة على مجموع المدراء ورؤساء الدوائر وبعض رؤساء المصالح، مع ضمان تزويد هذه الخطوط شهريًا بما يعادل 1.000,00 دج لكل منها. كما نشير إلى مجانية الاتصال فيما بينها وفق صيغة العرض المقدم من طرف المتعامل في الهاتف النقال.

المطلب الرابع: الإعلام والاتصال الخارجي بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

لا يولي فرع السيارات الصناعية بالرويبة عناية معتبرة بالإعلام والاتصال الخارجي، من منطلق أنها تعتمد على أسلوب الإنتاج حسب الطلبيات، والتي ترى إدارة المؤسسة أنها شبه مضمونة (الطلبيات). كون زبائنها الرئيسيين لا يمتلكون استقلالية عالية في قرارتهم الشرائية.

كما أن المؤسسة غير قادرة على تلبية حجم هذه الطلبيات، نظرًا لضعف قدراتها الإنتاجية. وبالتالي فهي لا تشهد كسادًا لمنتجاتها يستدعي القيام بجهود تسويقية عمومًا وجهود ترويجية على الأخص. اضافةً إلى وضعيتها المالية التي تشهد عجزًا متواصلاً، ومن ثم فهي تعمل على تخفيض حجم التكاليف، بما في ذلك تكاليف الإعلام والاتصال الخارجي.

ورغم ذلك تبقى بعض القنوات الأخرى المفتوحة على الاتصال الخارجي، والمشتركة مع الاتصال الداخلي مثل الموقع الإلكتروني للفرع من خلال البوابة الالكتروني للمجمع. اضافة إلى القنوات التالية:

1- الزيارات العلمية

تعرف المؤسسة توافدًا منتظمًا لطلبة الجامعات والمعاهد والثانويات والمدارس بمعدل 10 زيارات شهريًا.

2- الزيارات المهنية

وهي زيارات مهنية متخصصة، يقوم بها بعض زبائن المؤسسة ضمن برامج التكوين والإعلام المقدمة لهم من طرف المؤسسة ضمن خدمات ما بعد البيع.

3- المعارض والصالونات الوطنية والدولية

تشارك المؤسسة بصفة منتظمة سنويًا في المعرض الدولي على مستوى قصر المعارض بالصنوبر البحري (الجزائر العاصمة). اضافة إلى المشاركة في بعض الصالونات المتخصصة داخل وخارج الوطن (في الدول الإفريقية خاصةً) بما يعادل 5 دول، في خمسة (5) صالونات سنويًا.

4- الإشهار

نسجل الغياب الكلي لعمليات الإشهار بمختلف وسائل الإعلام، إلى جانب القيام بعمليات طبع ونشر محدودة الكمية بمناسبة كل سنة جديدة.

الفصل الخامس عشر:
التقييم والتشخيص الاستراتيجي لوضعية الموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

المبحث الاول: تشخيص وضعية الموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

المبحث الثاني: تحليل وتقييم انعكاسات العوامل الخارجية على الموارد البشرية بفرع السيارات الصناعة الرويبة

تتمثل عملية تقييم وشخيص الموارد البشرية بالمؤسسة في محاولة تحديد البعد والدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه هذه الموارد وتقدير مكانتها وأهميتها وقدرتها على خلق مزايا تنافسية والمحافظة عليها بالشكل الذي يمكن من اقتناص الفرص المتاحة بالمحيط وتجنب تهديداته أو التقليل من حدتها، كتوجه داخلي ينطلق من داخل المؤسسة إلى محطها، ثم ووفق توجه خارجي ينطلق من محيط المؤسسة إلى داخلها.

ويتم ذلك من خلال إعداد كل من الميزانية الاجتماعية للمؤسسة وجداول التحليل والتشخيص الداخلي والخارجي.

المبحث الاول: تشخيص وضعية الموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

تعتبر الميزانية الاجتماعية مرآة عاكسة للوضعية الحالية للموارد البشرية، كونها تقدم لنا مجموعة من المؤشرات والخصائص المتعلقة بكيفيات وأساليب وطرق إدارة هذه الموارد، والمعبر عنها من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية التي تطرقنا لها بالفصول السابقة.

المطلب الأول: إعداد الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة

نحاول من خلال إعدادنا لهذه الميزانية، القيام بوصف دقيق وموجز لمختلف محاور إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة قيد الدراسة، وذلك طبقا للنموذج التي تناولناه بالتحليل في الجانب النظري لهذا البحث.

الجدول (III – 98): الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013

الميادين	المحاور الفرعية
I – التشغيل	**11- التشكيلة** يقدر عدد العمال على مستوى المؤسسة بمجموع 2.670 عامل يتوزعون على ثلاثة (3) فئات مهنية رئيسية هي: – عمال التنفيذ: 1.461 عامل؛ – فئة اعوان التحكم: 910 عون؛ – فئة التأطير: 299 اطار. كما تتوزع هذه الفئة الاخيرة (التأطير)على ثلاثة فئات فرعية هي: – الاطارات: 125 اطار؛ – الاطارات السامية: 49 اطار سامي؛ – فئة المدراء: 33 مدير. ويوزيع مجموع العمال وفق معيار الارتباط بعملية الانتاج على النحو التالي: – العمال المباشرين: 819 عامل – عمال الدعم: 969 عامل – عمال غير مباشرين: 882 عامل. – يبلغ عدد العمال المتعاقدين (CDD) 411 اي نسبة 15,39%. – كما يتوزع مجموع العمال على 14 مديرية: وظيفية عددها 8 مديريات، وعملياتية عددها 06 مديريات، مع تركيز في هذه الاخيرة بنسبة 58,50%.

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة.

الجدول (III –98): الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

الميادين	المحاور الفرعية
I – التشغيل	– ويقدر متوسط العمر 37,74 سنة، ويمثل المجال [35–40] متوسط الاقدمية، و6,70 من حجم التشكيلة إناث. **21 – العمال الخارجيين** يضاف إلى تشكيلة العمال (2.670) مجموع 192 عامل ضمن صيغة عقود جهاز المساعدة على الادماج المهني، من بينهم 71 عامل حامل لشهادات جامعية و121 عامل من خرجي مراكز التكوين المهني والتمهين. **31– التعيين** عملية الانتقاء والتعيين بالمؤسسة طويلة ومعقدة من حيث عدد الوثائق الادارية، مع تدخل أطراف خارجية فيها، متمثلة في وكالة تشغيل على مستوى مكتب الرويبة. مما يحُد من فرص جلب كفاءات وطنية. ويخضع التعيين الى وتيرة تتضمن 10 مراحل أساسية أهمها: استقبال الملفات، إجراء اختبارات، اجراء الفحص الطبي، التوقيع على العقد وتحويله إلى مكتب التشغيل، ثم تعيين المترشح في منصب العمل **41 – المغادرة** يقدر العدد الفعلي للعمال الذين غادروا المؤسسة مجموع **147** عامل يمثلون 5,50% من حجم التشكيلة، يعود السبب الرئيسي فيها إلى التقاعد النسبي، بنسبة 69,38% (102 حالة)، مقابل 56 حالة سنة 2012، وتبلغ عدد حالات الاستقالة 16 حالة، مقابل 6 حالات فقط سنة 2012، اضافة الى تسجيل حالة تسريح واحدة (1). **51– الترقية** تتم الترقية على سلم مناصب العمل بالمؤسسة وفق اتجاهين: – **<u>اتجاه افقي على سلم الاقدمية</u>**: يعبر عليها بالدرجات الاستحقاقية، وهو الأمر الذي توقف العمل به منذ سنوات 2003 ويُزمع اعادة اعتماده انطلاقا من سنة 2014؛ – **<u>اتجاه عمودي على سلم الفئات</u>**: من خلال الترقية من مجموعة مهنية إلى المجموعة الأعلى منها، أو من فئة مهنية دنيا الى الفئة الأعلى منها، وفق شروط وهي:

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة.

الجدول (III – 98): الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

المياديـــن	المحـــاور الفرعيـــــــــة
I – التشغيل	– **الاقدمية:** 2 سنة لعمال التنفيذ، 3 سنوات لأعوان التحكم، 4 سنوات للإطارات، 5 سنوات بالنسبة لفئة الاطارات السامية والمدراء. – **التكوين:** ضرورة الخضوع إلى دورة تكوين معتمدة من طرف المؤسسة. – **الخضوع لفترة التجريب:** تمتد من 1 شهر إلى 6 أشهر. – **شروط مرتبطة بالسلوك العام:** يعبر عنها من خلال ضرورة الحصول على علامة 09/10 بالنسبة لكلٍ من تقييم منحة المردودية الفردية، وتقييم منحة التقنية، والحصول على علامة 12/15 من منحة التحكم، كمتوسط خلال الثلاثة سنوات الاخيرة، اضافة إلى عدم تسجيل غيابات يفوق معدلها 5% ، وعدم الخضوع الى عقوبة الانذار، التوبيخ والطرد خلال السنتين السابقتين. **61– البطالة** يعبر عن البطالة بالمؤسسة من خلال عدد العمال المسجلين ضمن الغيابات الطويلة المدى، المقدر عددهم بمجموع **155** حالة، من بينها 127 حالة قصد التكوين، ثم 15 حالة بسبب الامراض المهنية و6 حالات بالنسبة للإحالة على الاستيداع. **71– المعوقين** يبلغ عدد المعوقين 21 حالة: 6 حالات صم بكم، حالتين (2) إعاقة فيزيائية، و11 حالة إعاقة حركية، حالة واحدة (1) إعاقة بصرية، وحالة واحدة (1) إعاقة عقلية، بمعدل إعاقة تتراوح بين 55%الى 100%. و يقدر عدد ابناء الشهداء من العمال بـ 12 عامل. **81– الغيابات** يقدر الحجم الساعي للغيابات خلال سنة 2013 بـ 221.638 ساعة، بما يعادل 4,63%، وبمتوسط 83.01 ساعة لكل عامل (**10.37 يوم لكل عامل)**، كما يقدر هذا المعدل في سنة 2012 بـ 3,87%. وتصنف هذه الغيابات بالدرجة الاولى، في الغيابات غير المرخصة (غير مدفوعة الأجر)، هذه الاخيرة عرفت ارتفاعا مذهلا خلال الفترة 2011–2013، أين سجلت ارتفاعا يقدر بـ 14% و36,49% على التوالي، مع تسجيل ارتفاع معظم أشكال الغيابات الأخرى المتمثلة في: الغيابات المرخصة بسبب الامراض المهنية، وحوادث العمل. مع تسجيل انخفاض للغيابات بسبب تأخر وسائل نقل العمال.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (III – 98): الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

الميادين	المحاور الفرعية
II – الاجور والاعباء الاجتماعية	**12- الكتلة الاجرية** يقدر حجم الكتلة الاجرية **2.356.146.001,26 دج**، مع تسجيل ارتفاع معتبر مقارنة سنة 2012 يقدر بـ 22,65 % ناتجا عن الزيادات المقررة بعد التفاوض مع الفرع النقابي بـ 24 % موزعة على فترات على النحو التالي: 14% في سنة 2013، 7% و3 % سنة 2015. **22- نظام الاجور** يتركز نظام الاجور بالمؤسسة على عنصرين رئيسين هما: هيكل المناصب الذي يضم مجموعة **546 منصب** ، وشبكة الاجور التي تضم مجموع **832** مستوى من مستويات الأجور المتاحة، وتتوزع هذه المناصب على الفئات المهنية على النحو التالي: – **256** منصب بالنسبة لفئة عمال التنفيذ بداية E1 الى E8 يتراوح الأجر القاعدي بها من 18.445 دج كأدنى حد لها (SMNG<) إلى 29.405 دج بالنسبة كأقصى حد لها، وبمتوسط مرجح 21.531,06 دج. – **192** منصب بالنسبة لفئة أعوان التحكم موزعة على المستويات الأجرية من M1 إلى M6 ومن 24.887 دج كأدنى حد لها، مقابل 46.742 كأقصى حد لها وبمتوسط مرجح 27.590,41 دج. – فئة الاطارات : تضم **192** منصب موزعة على المستويات K1 الى K6، ويتراوح الأجر القاعدي من 30.830 دج الى 57.355 دج بمتوسط مرجح: 34.025,01 دج. – **96** منصب بالنسبة لفئة الاطارات السامية (S)، موزعة على المستويات الاجرية S1 الى S3 ، ويتراوح الاجر القاعدي فيها بين 37.519دج إلى 63.150 دج بمتوسط مرجح يقدر بـ 39.138 دج. – **96** منصب بالنسبة لفئة المدراء R محصورة بين R1 و R3 ويتراوح الاجر القاعدي فيها ما بين 43.794 دج إلى 72.140 دج، بمتوسط مرجح **48.745,54** دج. أما عن الفروقات الأجرية فتتم على محورين: محور أفقي تحكمه عدد سنوات الاقدمية وملاحظات المسؤول المباشر، ومحور عمودي يخضع الى الاعتبارات المرتبطة بالترقية حيث نسجل ما يلي:

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (III – 98): الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

الميادين	المحاور الفرعية
II – الاجور والاعباء الاجتماعية	– **بالنسبة لفئة عمال التنفيذ** : تتراوح الزيادة الافقية بين **277** دج و **551** دج، بينما تتراوح الزيادة العمومية بين **553** دج و **1.087** دج كأقصى حد لها، أي الزيادة العمودية **تقريبا ضعف** الزيادة الافقية. – **بالنسبة لفئة اعوان التحكم**: تتراوح الزيادة الافقية بين **416** دج الى **691** دج وتتراوح الزيادة العمودية بين **747** دج الى **1.361** دج. – **فئة الاطارات**: تتراوح الزيادة الافقية بين **463** دج الى **847** دج بينما تتراوح الزيادة العمودية بين **925** دج و **1.671** دج. – **فئة الاطارات السامية**: تتراوح الزيادة الافقية بين **563** دج الى **933** دج وتتراوح الزيادة العمودية بين **1.126** دج الى **1.840** دج. – **بالنسبة لفئة المدراء**: تتراوح الزيادة الافقية من **657** دج الى **1.214** دج وتتراوح الزيادة العمودية بين **990** دج و **6.330** دج كأقصى حد لها. أي أن الفروقات الاجرية متزايدة على سلم الاجور افقيا وعموديا، إلا أن الزيادة العمودية تفوق بكثير (اضعاف) الزيادة الافقية. **32 – طريقة حساب الاجر** يتكون الاجر من عناصر عديدة تقدر بـ **36** عنصر، أهمها الأجر القاعدي المحدد وفق شبكة الاجور والمقدر متوسطه المرجح العام بـ **25.100 دج**، ويمثل نسبة **32%** من الكتلة الاجرية، كما يعتبر أساسا ومرجعا لحساب معظم المنح والعلاوات الاخرى، ويتمثل أهمها في: – علاوة الخبرة المهنية: 13,22% من الكتلة الاجرية – منحة الإحالة على التقاعد بمختلف أشكاله 10.36 % من الكتلة الاجرية. – ثم علاوات ومنح أخرى مثل منحة القفة، منحة المردودية الجماعية، منحة المردودية الفردية، تعويض الضرر، علاوة فريق العمل ومنحة التقنية...الخ. **42– الاعباء الملحقة بالأجر** تقدر الاعباء الاجتماعية الملحقة بالأجور في سنة 2013 بمبلغ **524.809.874,29** دج مع تسجيل زيادة بنسبة 26 % مقارنة بـ 2012، وتتمثل فيما يعادل 35 % من الأجر الخاضع للاقتطاعات الضمان الاجتماعي، يتكفل المستخدم بـ 25% منها والعامل بـ 9 % وصندوق الخدمات الاجتماعية بـ 1% منها، كما توجه الى هيئات مختلفة على النحو التالي:

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة.

الجدول (III – 98): الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

الميادين	المحاور الفرعية
II – الأجور والاعباء الاجتماعية	– التأمينات الاجتماعية: 14% – حوادث العمل والامراض المهنية: 1,25 % – صندوق التقاعد: 17,25 % – التامين على البطالة: 1,50 % – التقاعد المسبق: 0,50% – السكن الاجتماعي: 0,5%. اضافة الى ذلك يتم اقتطاع الضريبة على الدخل الاجمالي مباشر من أجر العامل وفق سلم تصاعدي. **52– تكاليف الاجور** ارتفع اجمالي اعباء المستخدمين ، بما في ذلك الكتلة الاجرية والمصاريف الاجتماعية الملحقة بها، بنسبة 22,14 % ثم 19,66 % سنتي 2012 و2013 على التوالي. كما عرفت نسبة هذه الاعباء الى التكاليف الاجمالية ارتفاعا مطردا خلال نفس الفترة على النحو التالي: – نسبة 10,47 % نسبة 2011؛ – نسبة 14,65 % لسنة 2012؛ – نسبة 14,97 % سنة 2013. أما نسبتها إلى رقم الاعمال فكانت كما يلي: – 16.91 % سنة 2011؛ – 19.89 % سنة 2012؛ – 23.15 % سنة 2013.
III – ظروف الوقاية والامن	**13– حوادث العمل** تقدر عدد الحوادث الفعلية والمصرح بها بـ: – سنة 2011: 613 حادث فعلي مقابل 398 مصرح به؛ – سنة 2012: 688 حادث فعلي مقابل 523 مصرح به؛ – سنة 2013: 537 حادث فعلي مقابل 414 مصرح به. ونسجل تركيزا معتبرا لهذه الحوادث على مستوى المديريات العملياتية بنسبة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (III – 98): الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

الميادين	المحاور الفرعية
III – ظروف الوقاية والامن	تفوق**82,82** % من مجموع الحوادث المصرح بها، حيث تصنف ما يلي: – 101 حادث بمركز تركيب الحافلات؛ – 93 حادث بمركز الميكانيك؛ – 68 حادث بمركز تركيب الشاحنات؛ – 57 حادث بمركز المطالة والطرق؛ – 38 حادث بمديرية الصيانة المركزية؛ – 24 حادث بمركز الحدادة؛ – 33 حادث بباقي المديريات الوظيفية الثمانية. وتقدر حوادث الطريق خلال الفترة 2011–2013 بـ 22؛ 18؛ 16 على التوالي. **23– تقييم الحوادث** ترجع الاسباب الرئيسية لحوادث العمل إلى: – **الاسباب البشرية:** بنسبة 63,04 % بارتباطها بقلة الخبرة بشكل معتبر. – **الاسباب المادية:** بنسبة 19,08 % وتتعلق بخصائص المهام المتعلقة بنشاط المؤسسة. – **الأسباب التقنية:** بنسبة 17,87%. أما الاعضاء الاكثر عرضة لهذه الحوادث فتتمثل في الأيدي، الجذع، العيون، القدم، الكتف، الركبة...الخ. ونسجل تزايدا معتبرا للحوادث المصحوبة بتوقف عن العمل حيث تقدر بـ: – 239 حادث (60,05%) سنة 2011؛ – 317 حادث (60,61%) سنة 2012؛ – 311 حادث (75,12%) سنة 2013. كما يقدر متوسط عدد ايام التوقف لكل حادث بـ:

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (III - 98): الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

المياديـــن	المحـــاور الفرعيـــــــــة
III – ظروف الوقاية والامن	– 15,32 يوم لكل عامل سنة 2011؛ – 16,27 يوم لكل عامل سنة 2012؛ – 14,80 يوم لكل عامل سنة 2013. أما تطور معدل تكرار (تواتر) الحوادث فكان على النحو التالي: – 56,12 سنة 2011؛ – 94,63 سنة 2012؛ – 91,02 سنة 2013؛ وتسجيل معدل حدة الحوادث: – 0,95 سنة 2011؛ – 1,70 سنة 2012؛ – 1,39 سنة 2013. اضافة إلى ذلك، نشير الى عدم تسجيل أي حالة مميتة أو حالات عمى مع تسجيل حالة بتر الأصبع خلال سنة 2011. **33 – الامراض المهنية** تبلغ عدد حالات الامراض المهنية مجموع **106** حالات (3,97 %من مجموع العمال) تتمثل في: – 79 حالة صمم ناتجه عن الضجيج المرتفع؛ – 23 حالة أمراض جلدية ناتجة عن ملامسة الزيوت ومواد التشحيم والمواد الكيميائية والاحماض الامينية؛ – 04 حالات امراض متعلقة بالجهاز التنفسي (03 سرطان). ونسجل ارتفاعا معتبرا لعدد ساعات التوقف عن العمل بسبب الامراض المهنية، حيث انتقل من مجموع 33.279 ساعة الى 43.510 ساعة في سنة 2012 ثم الى 47.524 ساعة (متوسط 56.04ساعة) لكل عامل سنويا (2013). نشير إلى عدم تسجيل أي حالة جديدة من الامراض المهنية منذ سنة 2011.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (III -98): الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

الميادين	المحاور الفرعية
III – ظروف الوقاية والامن	**43- لجنة الوقاية والامن** تتوفر المؤسسة على لجنة متساوية الاعضاء مختصة في معالجة جوانب الوقاية والأمن، طبقا لما ينص عليه التشريع. إلا أنها تعتبر شكلية فقط حيث أنها لم تجتمع ولم تصدر أي تقرير أو محضر بشأن ظروف العمل منذ أكثر من 10 سنوات. **53- نفقات الوقاية والأمن** ليس هناك متابعة محاسبية تضمن تحديد المبالغ المخصصة للوقاية والأمن، كما أنها متداخلة ضمن سياسات أخرى مثل الاعلام والتكوين. أما فيما يخص المخطط السنوي لأفاق 2017 فيحدد **2,77** % من الغلاف المالي المقدر بـ **12,5 مليار** دينار جزائري، ما يعادل 346,25 مليون دج، تخصص لاقتناء أدوات ومعدات الحماية الفردية والجماعية. إلا أنها لا تمثل المجموع الكلي للمصاريف المخصصة للوقاية والأمن.
IV – ظروف العمل الاخرى	**14- مدة وتهيئة وقت العمل** مدة العمل محددة قانونيا بـ 40 ساعة أسبوعيا موزعة على 5 أيام، إلى جانب اعتماد ترتيبات أخرى تتطلبها أنشطة المؤسسة بالنسبة لبعض المناصب مثل: أعوان الأمن والحماية المدنية...الخ التي تزاول مهامها وفق انظمة 12X2 ، 8X3 ، 8x2 مستمر ونظام 3x 8 مقطع مع استفادة جميع العمال من عطلة سنوية مدتها شهر خلال شهر أوت. **24- تنظيم محتوى وقت العمل** يتضمن وقت العمل القيام بالمهام المحددة وفق عملية تحليل وتوصيف المناصب من جهة، وتنفيذ برامج ومخططات النشاط الانتاجي من جهة أخرى. اضافة الى ذلك نسجل معدل غياب مقداره **4,63** % لسنة 2013 مقابل **3,87**% لسنة 2012 و **4,62** % لسنة 2011، إلا أن المعدل المعتمد في تسيطر برامج الإنتاج هو **8,0**%.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (III -98): الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

المياديـــن	المحـــاور الفرعيـــــــــة
IV - ظروف العمل الاخرى	**34 - الظروف المادية للعمل** الطاقة الاستيعابية لمكاتب العمل كبيرة، حتى أن بعضها مغلق أو خارج الاستعمال، وكذا الأمر على مستوى ورشات التصنيع والتركيب والممرات الداخلية والخارجية الواسعة والمحددة بألوان واضحة، وكذلك بالنسبة للأبواب والمداخل ومخارج النجدة. طبقا لما ينص عليه التشريع. بالإضافة الى توافرها على المرافق الصحية وغرف تغيير الملابس المجهزة بخزانات خاصة. كما أن المساحة الاجمالية للمؤسسة كبيرة جدا، وجزء معتبر منها غير مستغل. نلاحظ التزام العمال بالألبسة الرسمية المناسبة للعمل، كما نسجل ارتفاعا كبيرا للضجيج يفوق **120** ديسبال (مقابل 85 ديسيبال كمعيار قياسي) ، وانخفاض مستوى الإنارة عموما بالورشات (80-90 لوكس)، أي أقل من المعيار القانوني (120 لوكس)، كما أن بعض المباني تشهد حالة متدهورة. **44- تغيير وقت العمل** يتم تغيير توقيت العمل وفق ضوابط منصوص عليها بشكل قانوني، ويتم ذلك خلال شهر رمضان فقط. أو بالنسبة لبعض الحالات الخاصة، مثل الامهات المرضعات، أو بالنسبة للممثلي العمال في إطار ممارسة مهامهم النقابية. **54-نفقات تحسين ظروف العمل** تقدر نسبة المصاريف المخصصة للتجهيزات الاجتماعية في إطار المخطط السنوي الفترة بين 2013 -2017 بنسبة 3,21% من مجموع 12,5 مليار دج، أي 401,25 مليون دج. ونشير الى عدم توافر بيانات محاسبية كفيلة بتحديد نفقات تحسين ظروف العمل السنوية بشكل دقيق. **64- طب العمل** تتوفر المؤسسة على 5 مستوصفات موزعة على مراكز الانتاج ومستوصف مركزي ، ويضم الجهاز الطبي 23 عون: 1 طبيب عمل، 2 طبيب عام، ممرضين، سائقي سيارة الاسعاف...الخ. ونسجل 1 طبيب عمل لمجموع عمال المؤسسة 2.670، يكلف بجميع الفحوصات المندرجة ضمن عمليات التعيين، والفحوصات الدورية السنوية لا تتم بالنسبة لجميع العمال، التكفل بمتابعة خاصة للأمراض المهنية إلى جانب المهام الادارية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق المؤسسة.

الجدول (III -98): الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

الميادين	المحاور الفرعية
IV - ظروف العمل الاخرى	المتعلقة بالاجتماعات والقيام بالزيارات الميدانية، وإعداد التقارير الموجهة لإدارة المؤسسة وإلى الهيئات الخارجية المختصة...الخ. لهذا يسجل اكتظاظ كبير على المستوى المستوصف المركزي وحالات تذمر وعدم الرضا.
V- التكوين	**15- التكوين المستمر** تركز المؤسسة على التكوين الداخلي على مستوى الهياكل وعلى مستوى مركز التكوين خاصة بنسبة **88,19%** من مجموع المتكونين وبنسبة 98,77 % و97,66 % خلال 2011 و2012. أما صيغة إجراء التكوين فتتم عن طريق التناوب (التكوين/ العمل). ويخضع تسطير برامج التكوين إلى ضابطين قانونين هما: -**الوقت المخصص للتكوين: 0,5%** من حجم العمل (الساعات) تخصص للتكوين. إلا أن المؤسسة تتعدى هذه العتبة بشكل كبير يفوق ثلاثة أضعاف، فالحجم المعياري لسنة 2013 يقدر بـ 24.870 ساعة تكوين، بينما يقدر الحجم الفعلي بـ 96.154 ساعة و56.696 ساعة و38.513 ساعة خلال 2011 و2012 -**مصاريف التكوين:** تقدر بـ **1%** من الكتلة الاجرية السنوية، إلا أن المؤسسة لم تخصص إلا ما يعادل 63,37 % من هذه العتبة القانونية خلال سنة 2013. للمؤسسة برنامج تكوين طموح بالنسبة لآفاق 2014 إلا أن القدرات الاستيعابية لمركز التكوين لا تسمح بتجسيده. **25- عطلة التكوين** المؤسسة تتبنى فكرة التكوين بالتناوب مع العمل، لهذا لا نسجل عطلا مخصصة للتكوين إلا في حالات نادرة متعلقة بالتكوين الخارجي، والتي يستفيد خلالها المتكون من عطلة تكوين ومنحة تكوين مقابل خصم جميع العلاوات والمنح المرتبطة بمنصب عمله. **35 - برامج التمهين والإتقان** تمثل نسبة ضئيلة ضمن برامج التكوين وتقدر بـ 11,80 % من مجموع المتكونين. نسجل ارتفاع هذه النسبة بالنسبة لآفاق 2014 حيث تقدر بـ **72,96%** من مجموع المتكونين.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (III -98): الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

الميادين	المحاور الفرعية
VI- العلاقات المهنية	**16- ممثلي العمال والنقابة** تتوافر المؤسسة على فرع نقابي، اضافة الى لجنة المشاركة قصد ضمان الاطلاع على برامج الانتاج والنشاط...الخ وإشراك العمال في جميع اللجان المشكلة على مستوى المؤسسة: - لجنة الوقاية والامن؛ - لجنة طب العمل؛ - لجنة تقييم الدورات التكوينية...الخ. **26- الاعلام والاتصال** تعتمد مديرية الموارد البشرية على نظام إعلامي مزدوج (ورقي - معلوماتي) فيما يخص تسيير الموارد البشرية ومتابعة الحياة المهنية لجميع العمال. تركز سياسة الاعلام والاتصال على القنوات الرسمية المحددة وفقا للهيكل التنظيمي، مع اعتماد الاتصال الكتابي (المراسلات، التقارير، سبورات الاعلانات...الخ). تبرز جوانب الاتصال الشفوي من خلال شبكة الهاتف الثابت: 700 خط متاح، اضافة الى الهاتف النقال بالنسبة لمناصب المسؤولين (50 خط). المؤسسة لا تمتلك موقعا اليكترونيا خاصا بها ولا تزال تعتمد في سياسة الإعلام الخارجية على موقع المجمع www.snvigroupe.dz **36 تطبيق قوانين العمل** تخضع علاقات العمل الى الاحكام المحددة في الاتفاقية العامة والنظام الداخلي، اضافة الى أطر قانونية أخرى، يتم اللجوء إليها في حالة النزاعات مثل قانون العمل، قانون التأمينات الاجتماعية، قانون حماية الصحة وترقيتها. لا نسجل صرامة كبيرة في تطبيق أحكام هذه القوانين، فيما يتعلق بتطبيق العقوبات على العمال. كما يعتمد على الطرق غير الرسمية في فض الكثير من النزاعات.
VII- الظروف الأخرى للحياة داخل المؤسسة	**17- الخدمات الاجتماعية** تتوافر المؤسسة على مطعم يقدم وجبة الغداء، وتتكفل المؤسسة بعملية نقل العمال من خلال التعاقد مع الخواص، مع تقديم تعويض على النقل بالنسبة للعمال الذين يستعملون وسائلهم الخاصة.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (III –98): الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

الميادين	المحاور الفرعية
VII- الظروف الأخرى للحياة داخل المؤسسة	تتوافر المؤسسة على لجنة مكلفة بالخدمات الاجتماعية (لجنة المشاركة) تتكفل بمعالجة الحالات الاجتماعية وتنظيم عمليات الشراء المشتركة، كاقتناء السيارات والتجهيزات الكهرو–منزلية وتنظيم ومتابعة التعاونيات العقارية...الخ. **27– الاعباء الاجتماعية الاخرى** تقدم المؤسسة، من خلال لجنة المشاركة مساعدات مادية في إطار المسؤولية الاجتماعية في شكل: – سلفيات في حدود 80.000 دج لمدة لا تفوق 6 اشهر؛ – برامج اقتناء السيارات؛ – برامج المساعدة المالية الاعياد الرسمية ، الدخول المدرسي...الخ؛ – التكفل بالحالات الاستثنائية المتعلقة بالأمراض المهنية الخطيرة وحالات الوفاة؛ – تقديم تسبيقه على الأجر في حدود 5.000 دج عند الضرورة الاستثنائية.

المصدر: من إعداد الباحث بناء وثائق المؤسسة.

يوضح لنا الجدول أعلاه، الميزانية الاجتماعية لفرع السيارات الصناعية بالرويبة وصفا شاملا يتضمن الميادين الاساسية لإدارة الموارد البشرية بها، المصنفة ضمن محاورها الفرعية، في شكل مؤشرات، عددية، نسب، معدلات، وصفية، مقارنة...الخ. بالكيفية التي تمكننا من استقراء وضعية ادارة الموارد البشرية بها الى غاية نهاية سنة 2013. وتبعا لذلك تحليل وتشخيص هذه الميادين قصد الوقوف على نقاط القوة والضعف بها.

المطلب الثاني: تحليل وتشخيص وضعية الموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة

تتمحور عملية تشخيص وضعية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة، حول تحديد، تصنيف وتعداد نقاط القوى والضعف في جميع ميادين وسياسات ومحاور إدارة هذه الموارد. ويتم ذلك وفق نموذج **جدول التحليل والتشخيص الداخلي**، والذي يتسنى إعداده بالاعتماد على معطيات ومؤشرات الميزانية الاجتماعية من جهة، وتحليلها في ضوء الاهداف والتوقعات، والمخططات السنوية (قصيرة المدى) والاستراتيجية المسطرة والمتبناة من طرف مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية عموما، وفرع السيارات الصناعية بالرويبة، محل الدراسة على الخصوص من جهة أخرى. وذلك حسبما هو موضح في الجدول (III – 99) أدناه.

الجدول (III - 99): جدول التحليل والتشخيص الداخلي للموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013

الميادين	نقاط القوة	نقاط الضعف
I- التشغيل	- اعتماد إجراء جهاز المساعدة على الادماج المهني (DAIP) يعفي المؤسسة من القيام بالعديد من اجراءات عملية التوظيف ويبسطها. - تضم تشكيلة المؤسسة مجموعة 603 عامل لمدة محدودة، ومتربصين يمثلون مخزون احتياطي وعرض متاح ومباشر من اليد العاملة. - هيكل الموارد البشرية مناسب وملائم لنشاط المؤسسة من حيث العمر والاقدمية والجنس...الخ. حيث أنه يضمن الخلَف (754 عامل لهم أقدمية أقل 5 سنوات أي 28,23%). - اعتماد طريقة علمية دقيقة وموضوعية في تحديد الاحتياجات من اليد العاملة. - تمتلك المؤسسة نظاما متكاملا في عملية تحليل وتوصيف المناصب. - احترام نسبة المتطلبات الفنية والانسانية والادارية، على اختلاف الحاجة اليها تبعا للسلم الاداري (هيكل المناصب).	- اعتماد معدل غياب (8%) مرتفع و موحد عما هو عليه حقيقة 4,63 %، في تحديد الاحتياجات من اليد العاملة. - ضرورة اللجوء الى مكتب التشغيل المحلي بالرويبة فقط يقلل من فرص جلب المهارات. - تكفل (02) فقط من الموظفين بعمليات اختبارات التوظيف، الترتيب والتصحيح يقلل من موضوعية ونزاهة عملية الانتقاء. - تعقيدات إدارية وإجراءات بيروقراطية، من حيث حجم الملف الاداري لطالب الوظيفة، ومن حيث الوقت بالنسبة لجميع صيغ التوظيف المعتمدة. - يعتقد معظم العمال أن لهم الحق المطلق في توظيف ابنائهم، بالمؤسسة عندما يحالون على التقاعد، مما قد يعرقل جلب الكفاءات. - غياب المرونة بالنسبة للمعايير المعتمدة في طريقة تحديد الاحتياجات من اليد العاملة، وتوحيدها بالنسبة لجميع السنوات. مثل نسبة الاشغال الثانوية ومردودية وقت العمل...الخ. - تخفيض عدد المناصب من **1.903** منصب الى **456** منصب في 2013 أدى إلى نوع من الاختلال في بعض المناصب، كما أثر سلبا في العدالة داخلية. - تسجيل مناصب شاغرة على مستوى فئة الاطارات السامية والمدراء.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (III - 99): جدول التحليل والتشخيص الداخلي للموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 **(جدول تابع)**

الميادين	نقاط القوة	نقاط الضعف
II-الأجـــــــور	– اجراء جهاز (DAIP) يعفي المؤسسة من تحمل مبالغ معتبرة تقابل مجموع أجورهم التي تتكفل بدفعها وكالات التشغيل. – اعتماد المؤسسة نظام تسيير الموارد البشرية مزدوج (ورقي – معلوماتي) يمكن من تحقيق المتابعة الدقيقة وتجنب حالات الخلل والعطب اثناء إعداد الاجور. – تعرف الأجور ارتفاعا معتبرا منذ 2013 إلى 2015 بنسبة 24 %، يكفل استقرار اليد العاملة على المدى المتوسط. – الاجر القاعدي الأدنى في المؤسسة أعلى أعلى بكثير من الاجر القاعدي الوطني المضمون (SMNG). – تناسب وتوائم بين هيكل المناصب وسلم الأجور. – تعدد وتنوع المنح والعلاوات والتعويضات تجعل نظام الاجور مرنا.	– تجميد الترقية الافقية على شبكة الأجور إلى غاية 2014، يدفع بالعمال إلى المطالبة بالمشاركة في التكوين بهدف تحقيق الترقية فقط، وليس لتحسين مستويات الأداء (عدم توائم نظام الاجور مع سياسة التكوين). – متوسط الزيادة الناتجة عن الترقية العمودية يفوق بكثير متوسط الزيادة الناتجة عن الترقية الافقية، هذه الأخيرة تشجع التخصص في العمل ورفع الانتاجية وتخفيض التكاليف الوحدوية). – تزايد حجم أعباء المستخدمين مقارنة بالتكاليف الإجمالية (14,97%) ومقارنة برقم الاعمال (23,15%) في ضوء تكبد عجز شبه دائم بميزانية المؤسسة. – الزيادة المقررة في الأجور لها بعد اجتماعي وسياسي، وليس لها أي انعكاس ايجابي على الأداء الاقتصادي للعمال والمؤسسة.
III- التكويـــــــن	– يعتبر التكوين وفق نصوص الاتفاقية الجماعية من حقوق العمال ومنهجا تسلكه المؤسسة بشكل متواصل. – امتلاك المؤسسة (المجمع) لمركز تكوين. – توافر إطار تشريعي يحدد حجم التكوين بالوقت 0,5 % من الحجم الكلي للعمل مدفوع الاجر، ومن حيث مصاريف التكوين 1 % من الكتلة الاجرية.	–قلة تنظيم المؤسسة للندوات والملتقيات والمشاركة فيها على المستوى الوطني والدولي، الأمر الذي يحد من انفتاحها على مستجدات قطاع نشاطها. – تركيز كبير على التكوين المستمر مع **إهمال** برامج التحسين والإتقان.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (III - 99): جدول التحليل والتشخيص الداخلي للموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 **(جدول تابع)**

الميادين	نقاط القوة	نقاط الضعف
III-التكوين	- نظام نظام التكوين بالمؤسسة واضح ومعلوم ومحدد المراحل والوتيرة، انطلاقا من تعليمة طلب التكوين إلى تحرير المحضر النهائي للدورة التكوينية. - تستفيد جميع الفئات العمالية من برامج التكوين. - تتبنى المؤسسة برنامج تكوين طموح **لآفاق سنة 2014**.	- لا تحقق مخططات وبرامج التكوين مزايا تنافسية وتنمية لمهارات الابداع، التطوير والابتكار، التي تعتبر محددا لتفوق مواردها البشرية في قطاع نشاطها. فهي تحقق الاهداف الشخصية العمال كونها من شروط الترقية العمودية وثم زيادة الأجر فقط. - الطاقة الاستيعابية لمركز التكوين لا تلبي احتياجات التكوين. - غياب بعض التخصصات المهمة بالنسبة لنشاط المؤسسة من برنامج التكوين، مثل بعض البرمجيات والمعلوماتية المخصصة (CAO-DAO...). وكذا التخصصات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية عموما. - عدم التوائم بين حجم برامج التكوين من حيث الوقت (اضعاف العتبة القانونية). - غياب نظام واضح المعالم لعملية تقييم التكوين على مستوى المناصب الجديدة التي يشغلها العامل المتكون.
IV - التقييم	- سياسة تقييم الاداء متضمنة ومندرجة وشاملة في ولجميع سياسات إدارة الموارد البشرية. فهي سياسة محورية يظهر العمل بها أثناء عملية الانتقاء، الترقية الأجور وعلاقات العمل...الخ.	- عدم وضوح بعض معايير التقييم، مثل معيار "**التوثيق**" خاصة في ظل تدهور دور المكتبة. - تداخل فيما بين المعايير، مثل معيار الجاهزية بالنسبة لتقييم علاوة الإلزام على مستوى سياسة الاجور، ومعيار الساعات الاضافية مع معيار التعويض عنها كذلك.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (III - 99): جدول التحليل والتشخيص الداخلي للموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 **(جدول تابع)**

الميادين	نقاط القوة	نقاط الضعف
IV - التقييم	– تمتلك المؤسسة مجموعة معتبرة ومتنوعة (60 نموذج) من نماذج الاختبارات البسيكو–تقنية المعتمدة في عملية الانتقاء. – شمولية عملية التقييم لجميع فئات العمال. – ضمنية عملية التقييم.	– متوسط المردود الفردي (PRI) لفئة الاطارات (14,25) أعلى من متوسط المردود الفردي لأعوان التحكم (13,93) والذي بدوره أعلى من متوسط المردود الفردي لعمال فئة التنفيذ (12,73). وهو الأمر الذي يتناقض مع معايير تنفيذ هذه المنحة (حجم العمل، ونوعية العمل...الخ.) – اعتماد مزدوج لبعض المعايير في تقييم مجموعة من المنح والعلاوات وفي التقييم ضمن سياسات أخرى مثل الترقية. –خلل في تقييم منحة المردودية الجماعية (PRC) ونسبة الإنجاز للمخطط الإنتاجي لسنة 2013 مثلا هي: (54,09%) فقط وأقل منها خلال 2011 و2012. بنما تنقيط هذه المنحة بالنسبة للفئات العمالية هو: –31,07/33 (94,15%) لفئة عمال التنفيذ؛ – 26.20/27.5 (95.27) لأعوان التحكم؛ –19.65/22 (89.31%) لفئة **التأطير**.
V – المشاركة – نوعية التسيير	– توافر المؤسسة على أطر قانونية تضمن مشاركة العمال في تسيير المؤسسة. – للفرع النقابي دورا مهما في المؤسسة وله سمعة جيدة لدى العمال، ويعتبر مصدر قوة لهم ومحلا لثقتهم.	– عدم تفعيل الاطر القانونية لمشاركة العمال حيث أن بعض اللجان لا تلتزم بعقد الاجتماعات الدورية القانونية منذ لسنوات. – خضوع إدارة المؤسسة للوصاية بحكم طبيعتها العمومية، وبحكم عدم تحقيقها للأرباح يزيد من درجة ارتباطها وعدم استقلاليتها في اتخاذ القرارات وتسيطر السياسات.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (III - 99): جدول التحليل والتشخيص الداخلي للموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 **(جدول تابع)**

الميادين	نقاط القوة	نقاط الضعف
-نوعية الاتصال	– تنويع في قنوات الاتصال: رسمية وغير رسمية، كتابة، شفوية ومعلوماتية. – يلعب الاتصال غير الرسمي دورا مهماً في معالجة العديد من المشاكل وفي حل النزاعات خاصة. – الاشتراك بشكل منظم في الجريدة الرسمية.	– عدم الالتزام بتطبيق محتويات وبنود عقود التسيير وعدم تحقيق الاهداف المعلنة بشكل مستمر. – التركيز على الاتصال الكتابي (النازل خاصة)، وغير المباشر، يقلل من امكانية تحليل ردود افعال وانفعالات العمال ازاءه. – عدم توفر المؤسسة على نشرية أو مجلة إعلامية داخلية تصدر بشكل دوري منتظم، رغم توافرها على الامكانيات المتعلقة بعملية الطبع. – عدم توزيع النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية على العمال الجدد خاصة، يقلل من إعلامهم وتحسيسهم بمختلف الضوابط والاحكام ويعتبر مصدر للعديد من النزاعات. – غياب الملتقيات وحملات التوعية التحسيسية والاعلامية. – اهمال جوانب الاعلام والاتصال الخارجي (المؤسسة لا تقوم بأي عملية إشهار، ولا تمتلك مجلة خاصة بها، ولا موقع اليكتروني خاص بها).
-الهيكل التنظيمي	– هيكل تنظيمي وظيفي بسيط وواضح يميز المديريات الوظيفية الادارية عن المديريات العملياتية.	– تمر المؤسسة بمرحلة إعادة هيكلة في شكل مجمع ولاتزال بعض المناصب شاغرة بالنسبة لفئتي الاطارات السامية والمدراء، الأمر الذي يخل بوظيفة التأطير والتوجيه.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (III - 99): جدول التحليل والتشخيص الداخلي للموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

الميادين	نقاط القوة	نقاط الضعف
– **الهيكل التنظيمي**	– تقنين وتوزيع المهام والأنشطة على مراكز الانتاج ومختلف الهياكل الادارية. – هيكل تنظيمي يتناسب مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يمكن للفروع من المزج والتنويع بين المناهج الاستراتيجية (المناولة، التصدير، الشراكة والمشاريع المشتركة والتحالفات...الخ).	– الهيكل التنظيمي لايزال يعرف عمليات تعديل من خلال فصل و/أو دمج مصالح ودوائر على مستوى بعض المديريات الوظيفية والعملياتية. – تداخل في مهام إعداد الاجور بين كل من مديرية الموارد البشرية ومديرية الادارة والمالية ودائرة المعلوماتية التابعة لمديرية التسيير الصناعي.
VI – الجو الاجتماعي	– توافر المؤسسة على أطر قانونية تحكم علاقات العمل وحل النزاعات المتعلقة بها. – توافر المؤسسة على فرع نقابي ولجنة مشاركة يضطلعان بجميع القضايا والمشاكل التي تمس الحياة المهنية والاجتماعية للعمال. – مساهمة كل من المؤسسة ولجنة المشاركة والفرع النقابي في التكفل ببعض المشاكل الاجتماعية، وتقديم المساعدات المالية والمعنوية للعمال خاصة في الحالات الاستثنائية.	– ارتفاع نسبي لعدد وحدة كل من حوادث العمل والأمراض المهنية يزيد من حالات التذمر وعدم الرضا – تزايد معدل الغيابات خاصة الغير مرخصة، وتزايد حجم العقوبات وارتفاع حدتها إضافة الى ارتفاع معدل دوران العمل، وبالنسبة للتقاعد النسبي خاصة، يترجم بالتذمر من التنظيم والتمرد عليه.
VII – الصورة الاجتماعية	– تحتل المؤسسة موقعا جغرافيا استراتيجيا، وتتربع على مساحة شاسعة، وتمتلك شبكة توزيع واسعة تضمن تواجد منتجاتها في جميع انحاء الوطن. – للمؤسسة خبرة معتبرة بالسوق المحلية والاقليمية.	– ظهور بوادر تدهور الصورة الاجتماعية للمؤسسة مقارنة بالعشريات السابقة كنتيجة لدخول منافسين لها للسوق الجزائرية عموما، وكنتيجة للفروقات المسجلة بينها وبين صورة المؤسسات العالمية العاملة ضمن عقود المناولة والشراكة.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (III – 99): جدول التحليل والتشخيص الداخلي للموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

الميادين	نقاط القوة	نقاط الضعف
VII-الصورة الاجتماعية	– للمؤسسة تاريخ عريق في ميدان نشاطها، يعود الى ما قبل الاستقلال. وتعتبر مرجعا وواجهة للصناعات الميكانيكية بالجزائر ومفخرة للعاملين بها، القدماء خاصة.	– غياب سياسة إعلامية وترويجية لصورة المؤسسة ومنتجاتها، بما يساهم في الرفع من ولاء العمال لها واعتزازهم بالانتماء اليها.
VIII– الانجازات الاقتصادية والتقنية	– تتمتع المؤسسة برصيد تاريخي يعبر عن انجازاتها، مثل احتلال المرتبة الاولى في رالي: **باريس–دكار** سنة 1979 والمرتبة الثالثة لاحقا. – قيام المؤسسة بتصدير منتوجاتها إلى العديد من الدول الافريقية والعربية، مما جعل منها مرجعا إقليميا للصناعات الميكانيكية. – تمتلك المؤسسة مضمارا للإجراء التجارب وفق المعايير التقنية الدولية.	– بعد هيكلة المؤسسة في شكل مجمع وفروع ودخولها في مشاريع شراكة ومناولة مع شركات عالمية عملاقة، ينطوي على مخاوف مستقبلية من إقدام هذه الاخيرة على العمل على تملكها تدريجيا. – اقتصار جهود البحث والتطور على تصميم المنتجات فالمؤسسة، لا تمتلك أي براءات اختراع جديرة بالذكر. – المؤسسة تسجل عجز مالي شبه مستمر. – نسجل انخفاضا مستمرا في حجم الانتاج خلال السنوات الأخيرة إلى جانب انخفاض نسب الانجاز.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، توازنا نسبيا، من حيث المجموع، بين مجموع نقاط قوة ونقاط الضعف على مستوى ميادين ومحاور وسياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة، بحيث نسجل من الناحية العددية مجموع 40 نقطة قوة مقابل 43 نقطة ضعف.

إلا أن دلالة ذلك من منظور الإدارة الاستراتيجية عموما والادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الخصوص، تبقى رهينة الفرص والتهديدات التي يطرحها المحيط من جهة، وقدرة نقاط القوة على خلق مزايا تنافسية والمحافظة عليها من جهة أخرى.

المبحث الثاني: تحليل وتقييم انعكاسات العوامل الخارجية على الموارد البشرية بفرع سيارات الصناعية بالرويبة

تصنف متغيرات المحيط في العوامل السياسية، الاقتصادية، السوسيو – ثقافية، التكنولوجية، الايكولوجية والتشريعية. تطرح كل منها فرصا وتهديدات بالنسبة لمختلف ميادين، سياسات وإدارة الموارد البشرية، لتقابل نقاط القوة والضعف المسجلة بها.

المطلب الاول : التحليل والتشخيص الخارجي لمحيط فرع بفرع سيارات الصناعية بالرويبة

يمكننا عرض عوامل المحيط الخارجي وتصنيفها، وتحليل الجوانب التي تمثل من خلالها فرصا متاحة للمؤسسة، أو تهديدات حالية ومرتقبة من خلال الجدول (III - 100) أدناه.

الجدول (III - 100): جدول التحليل والتشخيص الخارجي لفرع سيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013

الميادين	الفرص	التهديدات
I-التشغيل[1] **-سوق العمل**	**- البطالة** يعرف سوق العمل ارتفاعا نسبيا لمعدل البطالة يقدر 9,8 % في سنة 2013. كما أن هذا المعدل مرتفع في صفوف النساء 18% مقابل 8,1 % بالنسبة للرجال، ويرتفع في صفوف خرجي الجامعات إلى 16,1%، وكذلك بالنسبة للشباب الذين تقل أعمارهم عن 24 سنة حيث نسجل:21,5% مقابل 7,2% بالنسبة للذين تفوق أعمارهم 25 سنة. **- سياسة الدولة** تتبنى الدولة قطاع الشغل ضمن برامجها وتعتبره من أولوياتها، من خلال تدعيم وتشجيع المؤسسات على التوظيف.	**- غياب وتضارب الإحصائيات** نسجل غياب الاحصائيات الآنية والمفصلة المتعلقة بسوق العمل. كما أنها متضاربة ومتناقضة فيما بينها (ONS– CNES– ANEM– ووزارة التشغيل...الخ). **- عدم التجانس:** نسجل عدم تجانس كمي ونوعي بين خريجي المدارس والجامعات ومراكز التكوين (عرض العمل) مع متطلبات العمل عموما. **-المنافسة** بوادر التواجد الصناعي للشركات العالمية العاملة في قطاع نشاط المؤسسة قد يؤدي إلى إحداث نزيف على مستوى مواردها البشرية، ذات الكفاءة العالية خاصة.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات وتقارير منشورة

[1] www.aps.dz , www.ons.dz , www.anem.dz le 18/05/2014.

الجدول (III - 100): جدول التحليل والتشخيص الخارجي لفرع سيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 **(جدول تابع)**

الميادين	الفرص	التهديدات
-تخطيط اليد العاملة	***هيكلة سوق العمل** سوق العمل مهيكل من خلال وزارات، وكالات تشغيل، منظمة أرباب العمل...الخ. ولهذه الهيئات تواجد واسع ومواقع اليكترونية تسمح بالاتصال والتواصل المستمر معها. – تكفل جهات خارجية (ANEM) بتنظيم الطلب على العمل والإشراف عليه، بما يُمكِن من تخفيض في حجم الإجراءات المعتمدة في الإعلان عن التوظيف، جلب وانتقاء اليد العاملة.	– عرض محلي ضيق من اليد العاملة، يحد من جلب الكفاءات. – تدخل هيئات خارجية في انتقاء اليد العاملة المرشحة للعمل بالمؤسسة.
II-الأجور	***مستويات الأجور** نسجل انخفاضا لمستويات الأجور في قطاعات نشاط عديدة مغايرة لقطاع نشاط المؤسسة. ***تدعيم الأجور** تقوم الدولة بدفع أجور العمال المندرجين ضمن صيغة جهاز المساعدة على الإدماج المهني، بما يمكن من تقليص حجم الكتلة الأجرية. وكذلك بالنسبة لصيغة عقود المدة المحدودة.	***الأوضاع الاقتصادية** مستويات الأجور وتطورها لا يعكس التغيرات الاقتصادية المتعلقة بمعدل التضخم وتدهور القدرة الشرائية. ***الهيئات الخارجية** تدخل أطراف خارجية في تسطير سياسة الأجور. ***المنافسة المحتملة** يتوقع من المنافسين المحتملين الجدد والحاليين دفع أجور أعلى مما تقدمه المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات وتقارير منشورة.

الجدول (III - 100): جدول التحليل والتشخيص الخارجي لفرع سيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

الميادين	الفرص	التهديدات
III-التكوين	*** الدعم** -تكفل الدولة وتدعم التعليم والتكوين في جميع مستوياته. -تقوم الدولة بتدعيم التكوين المهني والتمهين في تخصصات عديدة لها علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة. *** منهج التعليم** المناهج التعليمية البيداغوجية المعتمدة من طرف المدارس والمراكز تتضمن القيام بتربصات وتكفلها ماديا. ***التربصات** إقبال كبير من طرف الطلبة والمتربصين على إجراء تربصاتهم بالمؤسسة بما يمكن من عملية الاستقطاب. ***الإطار القانوني** الدولة تدعم التكوين المستمر من خلال سن قوانين ملزمة في هذا الشأن.	***ضعف مستوى التعليم والتكوين** نسجل فجوة معتبرة بين مؤهلات وكفاءات خريجي الجامعات والمدارس ومراكز التكوين والكفاءات المطلوبة في مناصب العمل. ***سلم القيم** نظرة المجتمع للعمل وللتعليم والتكوين المستمر غير مشجعة على العموم. (انقلاب سلم القيم).
IV-التقييم **-تأهيل الموارد البشرية**	***التكوين الخارجي** -توافر مدارس ومعاهد تعرض خدمات التكوين حسب الطلب. - إمكانية متاحة للجوء إلى خدمات الأساتذة والخبراء الخارجين لتأهيل العمال على مستوى مركز التكوين التابع للمؤسسة (المجمع).	- انخفاض مستوى تأهيل اليد العاملة بسوق العمل.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات وتقارير منشورة.

الجدول (III - 100): جدول التحليل والتشخيص الخارجي لفرع سيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

الميادين	الفرص	التهديدات
-الإبداع -العوامل التقنية والتكييف	-توافر المحيط على مراكز ووكالات بحث وأكثر من 650 مخبر بحث على مستوى المؤسسات الجامعية.	*هجرة الأدمغة يسجل ارتفاع في عدد الأدمغة والكفاءات والإطارات المغادرة للجزائر نحو دول عديدة أخرى. - انعدام النوادي العلمية المتخصصة في ميادين نشاط المؤسسة وقلة الاختراعات والابتكارات وسوء تأطيرها. - هوة تكنولوجية كبيرة بين المؤسسة ومنافسيها الحاليين والمرتقبين. - تسارع تكنولوجي معتبر في ميدان نشاط المؤسسة، مثل السيارات الهجينة والشغالة بالطاقة الشمسية...الخ، يصعب من إمكانيات تداركها للركب التكنولوجي ويرفع من تكاليفه.
V-المشاركة	- المؤسسة شبه محتكرة لقطاع نشاطها بموجب نصوص تشريعية، تجعل منها البوابة الرئيسية الوحيدة لولوج الشركات الأجنبية إلى السوق الجزائرية في قطاعي الصناعة والتركيب. - قطاع نشاط المؤسسة واسع ومتداخل أماميا وخلفيا مع أنشطة أخرى بما يمكن من التوسيع والتنويع المختلط والمتمركز لأنشطتها. - فرص مشاريع شراكة أخرى في الأفق.	- مهمة المؤسسة محددة بموجب نصوص تشريعية ومحدودة وضيقة، بالشكل الذي يعيق تنويع أنشطتها والمشاركة في قطاعات أخرى، لاسيما التنويع المختلط. - رغم توافر المحيط الاقتصادي على سوق مالية كفرصة وخيار بالنسبة للتمويل الخارجي، إلا أن تفعيلها يواجه معوقات اقتصادية، سياسية، ثقافية، تنظيمية وقانونية.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات وتقارير منشورة.

الجدول (III - 100): جدول التحليل والتشخيص الخارجي لفرع سيارات الصناعية بالرويبة لسنة 2013 (جدول تابع)

الميادين	الفرص	التهديدات
VII-الجو الاجتماعي	- تتجه الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية عموما نحو استقرار نظام الحكم وانخفاض حجم وحدة الاضطرابات الاجتماعية.	
VII-الصورة الاجتماعية	- قطاع نشاط المؤسسة حيوي بما يجعل منها محل اهتمام أفراد المجتمع كمواطنين وكمتعاملين اجتماعيين واقتصاديين في ميادين نشاط متنوعة وعديدة. -طبيعة منتوجات المؤسسة (الحركة) تمنح فرصا لترويج وتحسين علامتها على مستوى واسع. -صورة حسنة لمنتوجات المؤسسة على مستوى **القوة** و**الصلابة**	- نظرة المجتمع لمنتجات المؤسسة على مستوى **التصميم** و**السرعة** سلبية. - حدة المنافسة الحالية والمرتقبة من طرف الشركات العالمية خاصة، يصعب من إمكانيات وفرص تحسين صورة المؤسسة ويرفع من تكلفة ذلك.
VIII-الإنجازات الاقتصادية والتقنية **- الإنتاجية** **-نوعية الخدمات** **-النتائج المالية**	- البيئة السياسية والقانونية والتنظيمية تمنح للمؤسسة نوع من الحماية تمكن من تصريف ما يفوق إجمالي حجم إنتاجها. -للمؤسسة شبكة توزيع واسعة جدا. -الدعم المالي من طرف السلطات العمومية.	-انتاجية عوامل الإنتاج منخفضة بالمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة. -خدمات الشركات المنافسة جيدة. -نتائج مالية سلبية (خسائر) مسجلة بميزانية المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات وتقارير منشورة.

يوضح الجدول أعلاه، مجموعة من الفرص عددها 22 فرصة ومجموعة من التهديدات، عددها 18 تهديد، الموافقة والمقابلة لمجموع نقاط القوة والضعف على مستوى مختلف ميادين إدارة الموارد البشرية وميادين أخرى متداخلة معها بالمؤسسة قيد الدراسة.

وبذلك فإن هذه الجداول الثلاثة تعتبر مرجعا رئيسيا لتشخيص، ثم إعداد مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية في ضوء استراتيجية التنمية المعتمدة أو المتبناة في هذا الإطار.

المطلب الثاني: الشخيص والتقييم الاستراتيجي لسياسات إدارة الموارد البشرية بفرع

يتعلق تشخيص هذه السياسات باستعمال نموذج SWOT، الذي يتمحور حول قراءة كل من نقاط القوة والضعف المرتبطة بكل منها في ضوء الفرص والتهديدات لمتعلقة بها، ثم القيام بنفس العملية بطريقة عكسية أي من خلال قراءة الفرص والتهديدات في ضوء نقاط القوة والضعف. وفق منهج استراتيجي داخلي / خارجي (**أرجوحة التوجهات الاستراتيجية**)، ليتم تبعا لذلك تحديد طبيعة السياسات التي ينبغي تبنيها.

1 – بالنسبة لسياسة التشغيل

نسجل على مستوى هذه السياسة نقاط ضعف عديدة، يرتبط أهمها بهيكل التشكيلة، وبتخطيط وتحديد الاحتياجات من اليد العاملة خاصة، كون هذه العملية لا تتطابق مع برنامج النشاط والانتاج. اضافة إلى بعض الاختلالات المسجلة على مستوى عملية تحليل المناصب، خاصة بعد تخفيض عددها، وكذا بالنسبة لتعقيد الإجراءات المرتبطة بعملية الانتقاء والتعيين.

إلا أن قراءة نقاط الضعف هذه، في ضوء تهديدات المحيط لا تجعل منها نقاط ضعف جوهرية وخطيرة. بل نخلص إلى أن المحيط يطرح فرصا عديدة، أهمها ارتفاع معدلات البطالة وسياسة الدولة المدعمة للتشغيل...الخ. وبمقابل ذلك نسجل نقاط قوى على مستوى هذه السياسة، تبرز خاصة في الطريقة العلمية المعتمدة في تحديد الحاجة من اليد العاملة.

وهذا ما يجعلنا نرجح جانب نقاط القوة على مستوى هذه السياسة بمقابل الفرص المتاحة بالمحيط والمتعلقة بشكل مباشر بها. وهو الأمر الذي يصنف حسب نموذج SWOT في خانة **الاستراتيجيات الهجومية**.

2-على مستوى سياسة الأجور

رغم تسجيلنا لنقاط قوة عديدة على مستوى هذه السياسة، أهمها الزيادات المقررة في الأجور على نسب مختلفة إلى غاية سنة 2015. إلا أننا نرجح جوانب نقاط الضعف بها، كون هذه الأخيرة رهينة تدهور القدرة الشرائية ورهينة الظروف الاقتصادية الخارجية، اضافة إلى نقاط الضعف المسجلة على مستوى شبكة الأجور، والمتمثلة خاصة في توقيف وتجميد العمل بالترقية الأفقية من جهة (إلى غاية سنة 2014)، ثم أن المقابل المالي الناتج عن هذه الأخيرة ضعيف جدا مقارنة بما ينتج عن الترقية العمودية، التي نرى أن لها نتائج سلبية عديدة على مستوى كفاءة اليد العاملة عموما، كما يتعدى ذلك إلى التأثير سلبا على سياسات أخرى مثل سياسة التكوين وسياسة التقييم والترقية من جهة أخرى.

اضافة إلى ذلك، نلاحظ أنه رغم الانخفاض النسبي لحجم الكتلة الأجرية مقارنة بمجموع التكاليف ومقارنة برقم الاعمال، إلا أن ذلك يبقى رهين النتائج المالية السلبية المتمثلة في العجز المالي شبه الدائم للمؤسسة. وهو الأمر الذي يدعم ترجيحنا لنقاط الضعف على مستوى هذه السياسة.

ويقابل ذلك فرصا عديدة تتجلى من خلال التطهير المالي الذي استفادت منه المؤسسة، وكذا الدعم المخصص لها من طرف الدولة في إطار المخطط التنموي 2013 – 2017، اضافة للوضعية المالية المريحة لهذه الأخيرة (الدولة).

وهذا ما يندرج ضمن نموذج SWOT في خانة **الوضعية التصحيحية أو الإصلاحية** المقابلة لحالة نقاط الضعف العديدة في مواجهة مجموعة من الفرص على مستوى المحيط.

3 – على مستوى سياسة التكوين

نسجل على مستوى سياسة التكوين بالمؤسسة قيد الدراسة نقاط ضعف عديدة تتمحور حول عنصرين أساسيين هما:

– سوء تخطيط احتياجات التكوين، وهو الأمر الذي يرتكز أساسا، على ضمان الاستجابة لطلبات التكوين وتلبيتها؛

– نظرة العمال إلى التكوين على أنه من شروط الترقية ومتطلباتها فقط.

إلا أنه، ورغم ذلك، فإن امتلاك المؤسسة لمركز تكوين خاص بها يعتبر نقطة قوة رئيسية تمثل نواة حقيقية لتفعيل دور التكوين بالفرع. كما أن المؤسسة تعتمد بالنسبة لآفاق سنة 2014 برنامج تكوين طموح.

ولهذا فإننا نرجح جانب نقاط القوة على مستوى هذه السياسة في مواجهة تهديدات المحيط المتمثلة في انخفاض مستوى تأهيل اليد العاملة المعروضة بسوق العمل.

وهذا ما يقابله ضرورة تبني المؤسسة الفرع، وادارة الموارد البشرية بها **منهجا دفاعيا** بالنسبة لهذه السياسة، وذلك طبقا لتصنيف وتوجيهات نموذج SWOT.

4–على مستوى سياسة تقييم الأداء

ترتبط سياسة تقييم الأداء في المؤسسة قيد الدراسة، بنظام الحوافز عموما وبسياسة الأجور على الخصوص، لهذا وضمانا للانسجام الاستراتيجي، فإنها تُلحق بسياسة الأجور من حيث التوجه الاستراتيجي المتمثل في **التوجه الإصلاحي والتصحيحي**، على اعتبار تسجيل نقاط ضعف عديدة بها ترتبط أساسا بالمعايير المعتمدة في عملية التقييم، والتي لا تتماشى مع مدى تحقيق الاهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة، وكذا في ازدواجية اعتماد هذه المعايير بالنسبة لتقييم وتنقيط بعض المنح، ثم في اعتمادها في إطار سياسة الترقية وتسيير المناصب.

5–على مستوى سياستي تحسين ظروف العمل وعلاقات العمل

نسجل نقاط ضعف عديدة على مستوى هذين السياستين، تبرز من خلال ارتفاع معدل تواتر وحدة حوادث العمل والأمراض المهنية إلى جانب ضعف البنى والهياكل المكلفة بذلك، من حيث عدد العمال مثل أطباء العمل ومن حيث التجهيزات والمرافق.

وكذلك الأمر بالنسبة لسياسة علاقات العمل، أين نسجل ارتفاعا متزايدا لمعدلات الغياب على اختلاف أسبابه، وارتفاع حجم وحدة العقوبات، وكذا ارتفاع معدل دوران العمل (المغادرة)، من خلال تزايد عدد حالات الإحالة على التقاعد النسبي خاصة.

اضافة إلى ذلك نسجل غياب سياسة واضحة ذات أهداف كمية ونوعية بالنسبة لهذه السياسات، وعدم ربط تحقيق هذه الاهداف بسياسات إدارة الموارد البشرية الأخرى على العموم، وبسياسة تقييم الأداء وانعكاساتها على مستوى الأجور على الخصوص.

وبمقابل ذلك، فإن المحيط يطرح تهديدات عديدة، تبرز من خلال ما تقدمه شركات المنافسة الحالية والمتوقعة عموما من ظروف ومزايا اجتماعية لعمالها. وما تقدمه الشركات المتعاقدة مع المؤسسة ضمن عقود الشراكة خاصة.

وعلى ذلك فإن تصنيف هذه السياسات حسب نموذج SWOT يكون ضمن خانة **التوجه الانسحابي**، وهو الأمر غير الممكن عمليا.

وعليه، ينبغي القيام **بإجراءات تصحيحية وإصلاحية هيكلية وجذرية** على مستوى هذين السياستين.

6- على مستوى سياسة الاعلام والاتصال

نسجل نقاط ضعف عديدة على مستوى هذه السياسة، تبرز من خلال التدهور المستمر والملحوظ لدور المكتبة على مستوى المؤسسة، واقتصار النظام المعلوماتي الخاص بتسيير الموارد البشرية على إعداد الأجور فقط، وغياب توزيع المنشورات والمطبوعات والمطويات الاعلامية والتوجيهية بالنسبة للعمال الجدد خاصة، رغم أن المؤسسة تمتلك مطبعة خاصة بها، وامتلاكها لشبكة اتصالات هاتفية واسعة...الخ ، الأمر الذي يصنف في جانب نقاط القوة بالنسبة لهذه السياسة على المستوى الداخلي.

أما بالنسبة للسياسة الاعلام والاتصال في شقها الخارجي، أي مع المحيط عموما والزبائن على الخصوص، فنسجل غياب شبه كلى الانشطة الترويجية الهادفة إلى تحسين صورة المؤسسة، وهو الأمر الذي تقوم به الشركات المنافسة لها على نطاق واسع. ويتأتى ذلك من خلال المشاركة في المعارض والصالونات وقيامها بالإشهار على مستوى الجرائد والتلفزيون. وهذا ما تقع مسؤوليته بالدرجة الأولى على الوحدة التجارية بعد إعادة هيكلة المؤسسة في شكل مجمع، إلا أن ذلك لا يعفيها بشكل مطلق من القيام بهذه الانشطة.

وعليه تصنف سياسة الاعلام الإعلام والاتصال الداخلي للمؤسسة ضمن خانة **التوجه الاصلاحي** على مستوى نموذج SWOT، وتصنف سياسة الاعلام والاتصال الخارجي ضمن خانة **التوجه الانسحابي**، والتي أدرجناها في اطار ادارة الموارد البشرية بخانة **التوجه التصحيحي الهيكلي** ،أو الجذري، نظرا للتداخل والترابط بين سياسات إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، ومع سياسات الانتاج، التمويل والتسويق من جهة أخرى، باعتبار أن تحسين الصورة الاجتماعية للمؤسسة سيساهم بشكل كبير ومباشر في تحسين نظرة العمال وولائهم لها والتزامهم بأهدافها.

خلاصة الباب الثالث

يمكننا تلخيص التوجهات الاستراتيجية المعتمدة بالنسبة لمختلف سياسات ادارة الموارد البشريــة من خلال الجدول (III - 101) أدناه.

الجدول (III - 101): التوجهات الاستراتيجية المعتمدة في سياسات إدارة الموارد البشرية بفرع السيارات الصناعية بالرويبة وفق نموذج SWOT

سياسات ادارة الموارد البشرية	ترجيح المتغيرات الخارجية الستة				التوجه الاستراتيجي
	ن. قوة	ن. ضعف	فرص	تهديدات	
سياسة التشغيل	X		X		هجوميـــــــــة
التأجير		X	X		تصحيحيـــــــة
التكوين	X			X	دفاعيـــــــــة
تقييم الاداء		X		X	تصحيحية هيكلية
تحسين ظروف العمل		X		X	تصحيحية هيكلية
علاقـــــات العمل		X		X	تصحيحية هيكلية
الاعلام والاتصال					
–داخلـــي		X		X	تصحيحية هيكلية
–خارجـــي		X		X	تصحيحية هيكلية

المصدر: من اعداد الباحث تلخيصا للمعلومات السابقة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، سيطرة جوانب نقاط الضعف على مستوى السياسات المعتمدة في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة، في مواجهة مجموعة من التهديدات على مستوى المحيط. مما يبرر ضرورة القيام بجملة معتبرة من الاجراءات والتدابير التصحيحية الجذرية والعميقة على مستوى استراتيجية ادارة الموارد البشرية، في جل أو معظم ميادينها. وذلك بالموازاة مع الاستراتيجية الشاملة التنموية المعتمدة من طرف المؤسسة من خلال منهج التنويع، الشراكة، المناولة والتصدير.

الخاتمـــــــــــة العامـــــــــــة

الخاتمـــــــــة العامـــــــــة

بعد تطرقنا لمباحث وفصول هذا البحث في جانبيه النظري والتطبيقي، وقفنا على تحديد جملة من المفاهيم المتعلقة بالبحث. بدءً بمفهوم الاستراتيجية الشاملة، التي يتم إعدادها وفق مجموعة من المراحل تقتضي تحليل كل من المحيط الخارجي والداخلي قصد الوقوف على مجموع الفرص والتهديدات التي يطرحها من جهة، ثم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف على مستوى وظائفها وهيكلها ومواردها...الخ من جهة أخرى.

كما يقتضي ذلك المزج بين هذه المتغيرات اعتماداً على جملة من نماذج وأدوات التشخيص الاستراتيجي، كمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية وأثر الخبرة، التي تقدم لنا ارشادات و توجيهات استراتيجية عديدة تعبر عن اشكال مختلفة للبدائل الاستراتيجيات، منها استراتيجية التكامل الرأسي الأمامي والخلفي، استراتيجية التنويع المتمركز والمختلط، استراتيجية التركيز، استراتيجية القيادة في التكاليف، استراتيجية التريث وعدم التغيير واستراتيجية التصفية...الخ، والتي تمثل الأوجه المختلفة لتفاعل هذه العناصر الذي يعبر على طبيعة العلاقة : المؤسسة–المحيط، في أربعة أشكال رئيسية هي: الهجومية، الدفاعية، التصحيحية والانسحابية، والتي يمكن تصنيفها كذلك ضمن ثلاثة مجموعات رئيسية هي: استراتيجيات النمو، استراتيجيات الاستقرار والاستراتيجيات الانكماشية.

وتترجم الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة إلى مجموعة أخرى من الاستراتيجيات، يصطلح عليها استراتيجيات المؤسسات الفرعية أو الوحدات التابعة، والتي غالبا ما يتم اعتمادها بالشركات العملاقة نظرا لتعدد أنشطتها وتنوعها، وهو المنهج التي ما فتأت تسلكه الشركات في وقتنا الحالي، في إطار تدويل انشطتها ووفقا لما تمليه متطلبات الانفتاح والتحرر الاقتصادي ضمن سياق عام يعبر عنه بالعولمة، وكنتيجة للتطور التكنولوجي وارتفاع حدة المنافسة. ونشير إلى أن هذه الاستراتيجيات تأخذ نفس الصياغات المعتمدة بالنسبة للاستراتيجيات الشاملة.

أما المستوى الثالث في عملية البناء الاستراتيجي فيتضمن مجموعة أخرى من الاستراتيجيات تعرف بالاستراتيجيات الوظيفية المتعلقة بالإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية. حيث نصنف بالنسبة إلى هذه الأخيرة أربعة (04) بدائل رئيسية يتم اختيار إحداها أو المزج فيما بينها على ضوء الاستراتيجية الشاملة. وتتمثل هذه البدائل في:

- استراتيجية الانفصال وترك العمل؛
- استراتيجية صيانة الموارد البشرية؛
- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية؛
- استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

إن المؤسسة في عملها على تحقيق التطور وضمان بقاءها، ضمن محيط متسارع التغيير وشديد المنافسة، والتي غالبا ما تفرض عليها أن تسلك منهجا توسعيا يندرج ضمن استراتيجيات النمو على مستوى دولي وعالمي كالتصدير، الشراكة والشركات المختلطة والمناولة ومشاريع الاندماج...الخ، يقتضي أن تعتمد وفقه، أي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، على الخيار الرابع المتعلق باستراتيجية تنمية الموارد البشرية، والتي ترتكز بدورها على العناصر التالية:

- تخطيط وجلب يد عاملة عالية الكفاءة؛
- وضع أجور ومرتبات مرتفعة مقارنة بالمنافسين خاصة؛
- تخصيص جملة من الحوافز والمكافآت؛
- التكثيف والتوسع في برامج التكوين والتحسين المهني؛
- خلق وظائف ومناصب عمل جديدة؛
- اعتماد نظام فعال لتقييم الأداء وتركيز الاهتمام على النتائج بعيدة المدى؛
- تنمية الولاء التنظيمي والانتماء للمؤسسة.

وحتى يتأتى المؤسسة تفعيل هذه العناصر، بالشكل الذي يسمح لها من أن تجعل من مواردها البشرية أداة رفع استراتيجي قادرة على خلق مزايا تنافسية تنسجم مع الاستراتيجية الشاملة التي تتبناها، تسهر إدارة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بها على تسطير مجموعة من السياسات يتعلق كل منها بميادين ومحاور انشطتها الرئيسية المتمثلة في التشغيل، التأجير، التكوين، تقييم الأداء، تحسين ظروف العمل، العلاقات المهنية والاعلام والاتصال.

وتنطوي هذه الميادين على مجموعة من المبادئ والمعايير والتقنيات والمناهج والاساليب العلمية، فسياسة التشغيل تتمحور حول تحليل وتوصيف المناصب لتحديد متطلباتها، ثم تحديد حجم ونوعية اليد العاملة المطلوب توظيفها، واعتماد اجراءات الاستقطاب والانتقاء والتعيين الكفيلة بتحقيق الانسجام بين مؤهلات العمال ومتطلبات مناصب العمل المتجددة، بتسارع تغير عوامل المحيط وتحولاته المتعددة الأوجه والمتعلقة بالمنافسة والتكنولوجيا على الخصوص. الأمر الذي يجعل هذا الانسجام، انسجاما ضرفي يتطلب استمراره والمحافظة عليه، التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية، ومن ثم ضرورة مراجعة الأجور والمزايا وإعداد برامج التكوين والتحسين المهني المستمر، والتواصل مع العمال وإعلامهم بكافة المستجدات الفنية والمهنية التي تكفل ذلك.

كما أن لتحسين ظروف العمل دورا محوريا في الرفع من أداء الموارد البشرية، من خلال العمل على التقليل من حجم وحدة حوادث العمل والأمراض المهنية. إلى جانب الاهتمام بعلاقات العمل، واتخاذ الإجراءات المتعلقة بالحد من ارتفاع دوران العمل، وتخفيض معدلات الغياب، والنزاعات الفردية والجماعية، والتقليل من حدة الانشغال الاجتماعي، وبذلك تحسين صورة المؤسسة لدى العمال والرفع من ولائهم واحساسهم بالانتماء لها.

ثم تلخص الوضعية العامة لهذه الموارد من خلال إعداد الميزانية الاجتماعية، التي تعتبر قاعدة مرجعية وقياسية تتضمن اربعة وثلاثين (34) محورا فرعيا، لتأتي بعد ذلك مرحلة تشخيص وضعية هذه الموارد، من خلال إعداد جدول التشخيص الداخلي للوقوف على نقاط القوة والضعف بها، وكدا جدول التشخيص الخارجي للوقوف على الفرص والتهديدات، ومن ثم إبراز مدى الانسجام والتناسق مع كل من استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية القطاعية والشاملة للمؤسسة المعتمدة.

وهو الأمر الذي يتطابق مع وتيرة التخطيط الاستراتيجي ومع التوجهات الاستراتيجية (الداخلية والخارجية)، التي تقضي بضرورة استمرار هذا التأرجح، وهذا الذهاب والإياب بين نقاط القوة والضعف من جهة (التوجه الداخلي)، والفرص والتهديدات من جهة أخرى (التوجه الخارجي). و الذي يُمكِّن تبعا لذلك من اكتشاف جوانب الانحراف والقصور، وإجراء عمليات التصحيح والتقويم الاستراتيجي الضرورية في وقتها المناسب.

ولإسقاط هذه المفاهيم على أرض الواقع، قمنا من خلال الباب الثالث من هذا البحث بتناول واحدة من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، ممثلةً في فرع السيارات الصناعية بالرويبة (س.ص.ر.– **VIR**–) التابع لمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (**SNVI**)، كونه الأكثر عرضة للمنافسة الشديدة من طرف العديد من

الشركات العالمية العملاقة، والأكثر احتكاكا وتأثرا بجوانب التطور التكنولوجي المتنامي، ومن ثم من أكبر المؤسسات الجزائرية المعنية بشكل مباشر بضرورة التكيف وإعادة الهيكلة، وباعتماد وتبني البدائل الاستراتيجية التي تم تناولها في الجانب النظري، وهذا ما يجعل منها ارضية خصبة للدراسة والبحث والتحليل.

وهو الأمر الذي لمسناه من خلال برنامج إعادة الهيكلة التي عرفته هذه المؤسسة سنة 2011، والذي تحولت بموجبه إلى مجمع يضم مجموعة من الشركات الفرعية تُتبنى فيها بدائل استراتيجية متعددة، كاستراتيجية التعاون والشراكة والمناولة والتنويع والتصدير، والتي تتطلب جميعها تبني استراتيجية وظيفية تقضي بتنمية الموارد البشرية، طبقا للعناصر والميادين والسياسات التي تم تناولها بفصول هذا الباب " الباب الثالث"، والذي خلصنا منه إلى تسجيل جملة من النتائج نبرزها على النحو التالي:

أولا: نتائج البحث

1- على مستوى صياغة الاستراتيجية الشاملة

- تتوافر الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على جميع الأبعاد الضرورية المعتمدة في تسطيرها، والمتعلقة بالبعد السياسي، من خلال المساهمة في بناء النسيج الصناعي؛ والبعد الاجتماعي المتعلق بالعمل على خلق مناصب عمل وتدعيم وتنمية الموارد البشرية؛ وبالبعد الاقتصادي المتعلق بتخفيض تكاليف استيراد القطع والتركيبات الميكانيكية، وبزيادة المداخيل عن طريق الرفع من الطاقة الانتاجية والتنويع والتصدير؛

- نسجل غموضا على مستوى المعايير المعتمدة في تسطير الأهداف الاستراتيجية، نظرا لافتقادها لسلم القياس وعتبة التقييم، وغياب كل من معياري الأفق الزمني والجغرافي. وهذا ما ينعكس سلبا على وظيفة التقييم والتقويم الاستراتيجي، طبقا لما تناولناه في وتيرة التخطيط الاستراتيجي؛

- رغم أن الوضوح والعلانية من أهم خصائص الأهداف عموما والاهداف الاستراتيجية على الخصوص، إلا أننا لا نسجل ترجمة واضحة للأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة قيد الدراسة، على مستوى الاهداف الوظيفية. فعلى مستوى التمويل، رغم أن المؤسسة تسجل خسائرا معتبرة بميزانيتها وتعرف استقلالية مالية جد ضعيفة، وارتباطا كبيرا بالسلطات العمومية، إلا أننا لا نسجل أهدافا واضحة تقضي بضرورة العمل على تخفيض هذ العجز.

كما يظهر ذلك في الجانب التسويقي والانتاجي حيث، رغم أن المؤسسة تعمل وفق نظام الانتاج حسب الطلبيات، إلا أنها غير قادرة، بشكل شبه مستمر على تلبيتها. ويظهر ذلك من خلال انخفاض حجم المبيعات وتدهور نسبة الإنجاز (54,09%) كأعلى نسبة لها.

وكذلك بالنسبة لوظيفة إدارة الموارد البشرية التي لا تعرف بدورها أي ترجمة واضحة المعالم للأهداف العامة على مستوى هذه الوظيفة. وهو الأمر الذي يفسر بغياب النظرة الاستراتيجية وقصور تقدير أهميتها ودورها في تحديد معالم آفاقها المستقبلية؛

كما يظهر ذلك جليا من خلال غياب الأفق الزمني في تسطير الأهداف العامة؛ تضارب البعد الزمني بالنسبة للأهداف الوظيفية، حيث أن بعضها محدد على أفق سنة 2017 والبعض الأخر على أفق سنة 2019، اضافة إلى تضاربها جميعا مع الأفق الزمني لمخطط التنمية المسطر على سنة 2018؛

- أما من ناحية نوعية الانتاج فنسجل غموضا بالنسبة لتوحيد المعايير المعتمدة في ذلك، يعود بالدرجة الأولى إلى حصول اثنين (02) من فروع المجمع (فرع الهياكل بتيارت- **CIT**- وفرع الهياكل بالرويبة -**CIR**-) على شهادة المطابقة (**ISO**)، بنما لا يمتلك فرع المسبكة (**FOR**) وفرع السيارات الصناعية بالرويبة (**VIR**)، محل

الدراسة، هذه الشهادة. مع العلم أن غالبية منتجات المؤسسة مركبة من قطع مختلفة يتم تصنيعها بهذه الفروع جميعا اضافة إلى قطع أخرى يتم اقتناءها؛

– نلاحظ أن أهم جوانب الضعف التي تعرفها المؤسسة على مستوى متغيرات بيئتها التنافسية، تتعلق بالتفاعل والترابط والتداخل المعتبر للقوة التفاوضية المرتفعة لمورديها، الذين يمتلكون السبق التكنولوجي من جهة، إضافة إلى كونهم منافسيها الرئيسين الذين يقودون السوق، ويمتلكون أعلى حصة فيه (المنافسة القائمة)، ثم أنهم شركاء لها في نفس الوقت (**رونو ومرسيدس**) من جهة أخرى، وهذا ما يعكس المصالح المشتركة والمتضاربة معا، وما يزيد في ضبابية العلاقة التي تربطهم وغموض آفاقها؛

– تسطر المؤسسة قيد الدراسة هدفا استراتيجي نوعي، يقضي برفع حصتها السوقية من 20% في سنة 2013 إلى 80% في سنة 2017، ورغم أن ذلك ينطوي على إرادة من طرف إدارة المؤسسة في رفع التحدي واسترجاع المكانية الريادية في السوق الجزائرية للسيارات الصناعية، إلا أنه يفتقد إلى شيء من العقلانية والواقعية التي يقتضي أن يفرضها واقع حال المؤسسة مقارنة بمنافسيها؛

– نسجل غموضا على مستوى عملية التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المؤسسة وتداخلا بين معاييرها الداخلية والخارجية، اضافة إلى عدم توحيد أساليب ومناهج ومعايير هذه التجزئة لدى منافسي المؤسسة، وهو الأمر الذي يعقد عملية التشخيص الاستراتيجي ويخل بالشروط والخصائص المتعلقة بالتحديد الدقيق والموحد لكل قطعة استراتيجية؛

– أما على مستوى صياغة الاستراتيجية فنلاحظ أنها معلنة وواضحة ومحددة ضمن أطر قانونية يعبر عنها من خلال أربعة (04) استراتيجيات تنموية وتوسعية هي:

- استراتيجية **التنويع المتمركز** على مستوى تشكيلة منتجات المؤسسة التي تقدر بمجموع 84 نموذج من الشاحنات والحافلات المدنية والعسكرية،
- استراتيجية **الشراكة والتعاون**، من خلال أنشاء ثلاثة (03) شركات مختلطة مع شركاء محليين وأجانب (فرنسا، ألمانيا، الإمارات العربية المتحدة)، يدعم بعضها التوجه نحو **التنويع المختلط** من خلال الدخول في ميدان إنتاج السيارات السياحية وعربات كل الأرضيات.
- استراتيجية **التصدير** من خلال العمل على رفع حصة صادراتها إلى 10% من رقم أعمالها في سنة 2015، وذلك نحو اسواق تقليدية افريقية وعربية تمتلك المؤسسة خبرة سابقة في خدمتها؛
- استراتيجية **المناولة** من خلال عقود مناولة القدرة والمناولة العادية مع متعاملين محليين وأجانب يبلغ عددهم 300 شركة، حيث تمكن هذه العقود من تدعيم التخصص ومن ثم الاستفادة من أثر الخبرة وفق اقتصاديات الحجم التي تساعد لاحقا على تحقيق **القيادة في التكاليف**.

ب– على مستوى سياسات إدارة الموارد البشرية

نخلص من خلال تحليل وتشخيص وضعية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة، إلى أن مجموع التهديدات التي يطرحها المحيط ببيئاته المختلفة، يفوق بكثير حجم الفرص المتاحة. وبمقابل ذلك فإن نقاط الضعف المسجلة بها يفوق بكثير ما تمتلكه من نقاط القوة كذلك. وهذا لوحده كافي للحكم على أن الوضعية الحالية للموارد البشرية بها غير قادرة على تحقيق تطلعاتها الاستراتيجية، وتبرز جوانب هذا القصور فيما يلي:

– تعتمد المؤسسة إجراءات معقدة في عملية استقطاب وجلب اليد العاملة، ويظهر هذا التعقيد في حجم الملفات الإدارية وكثرة الوثائق، وتدخل هيئات خارجية ممثلة في مكاتب التشغيل، التي تعتمد نظاما يقضي بتوجيه العمال وفق

توزيع جغرافي (وكالات التشغيل). ورغم أن ذلك يخفف على المؤسسة الكثير من الإجراءات المتعلقة بعملية استقبال المترشحين للعمل، إلا أنه يحد من الخيارات المتاحة لتوظيف عمال أكفاء من مناطق وجهات أخرى.

ويضاف إلى ذلك التوجه العام السائد لدى الكثير من عمال المؤسسة، بشأن الحق في استخلاف أبناءهم، وهي ظاهرة أصبحت من العناصر السلبية المكونة لثقافة المؤسسة الجزائرية عموما، والتي تكرس انغلاقها على ذاتها، خاصة إذا كان ذلك على حساب المؤهلات والكفاءات.

وهذا كله من الأمور التي تحد بشكل كبير من فعالية نظام جلب واستقطاب الكفاءات، كونها تتناقض مع التوجهات الحالية التي تفرضها العولمة فيما يتعلق بإزالة الحدود وحرية تنقل اليد العاملة، والتي تتبناها المؤسسات الأجنبية المنافسة، من خلال عملها على جلب الكفاءات من دول عديدة دون اعتبارات ضيقة متعلقة بالإقامة والعرق والدين والجنسية؛

– نلاحظ بأن المؤسسة تمتلك نظاما متكاملا فيما يتعلق بقياس الكفاءات والقدرات والمهارات، على اختلاف اشكالها (الفنية، الانسانية والتصميمية)، بالنسبة لانتقاء المترشحين للعمل بها، وذلك من خلال جملة من الاختبارات النوعية التي يخضعون لها، إلا أن فعاليتها تبقى رهينة الملاحظات التي سجناها في العنصر السابق؛

– تعتمد المؤسسة طريقة منهجية وواضحة في عملية تحليل، وتوصيف المناصب وإعداد البطاقات المتعلقة بها. كما نسجل تداخلا بين متطلباتها وشروطها، يرجع إلى تخفيض عددها في سنة 2003 من 1903 إلى 546، ثم إلى مجموع 456 سنة 2013. وهو الأمر الذي يخل بمبدأ العدالة الداخلية، على اعتبار الترابط بين تصنيف المناصب وسلم الأجور؛

– تعتمد المؤسسة في تقدير احتياجاتها من اليد العاملة على طريقة علمية ترتكز على توجه الإدارة بالأهداف، انطلاقا من الطلبيات المستلمة من طرف زبائنها الأوفياء خاصة، ثم تقدير حجم الإنتاج بالنسبة لكل منتوج (شاحنة وحافلة مدنية وعسكرية) وبالنسبة لكل نموذج.

ورغم ذلك فإن نجاعة هذه الطريقة تبقى رهينة نسب الإنجاز الضعيفة والمتناقصة من جهة، بمقابل ارتفاع المصاريف المرتبطة بكل من ساعات العمل الاضافية، منحة المردودية الجماعية والفردية، منحة التحكم...الخ من جهة أخرى، بشكل يحمل الكثير من التناقض، ويعكس بذلك الفعالية المحدودة جدا لنظام الأجور المعتمد بالمؤسسة. لاسيما إذا ما قارنا تطور حجم أعباء المستخدمين بتطور كل من حجم الإنتاج، التكاليف الاجمالية ورقم الاعمال. اضافة إلى العوامل الاقتصادية الخارجية المتعلقة بالتضخم، مما يجعل هذا النظام غير قادر على تحقيق العدالة الخارجية وجلب العمال الأكفاء؛

– في ظل تراجع حجم المبيعات ونسب الإنجاز، يقتضي اعتماد نظام لتقييم الأداء يصب في مجرى دعم التخصص (اقتصاديات الحجم)، وقادر على رفع معدل ارتباط الأجور بالإنتاج، من خلال وضع علاوات ومنح مرتبطة به. وهذا ما لا نسجله على مستوى المؤسسة قيد الدراسة؛

– وكذلك الأمر بالنسبة للتكوين الذي ينبغي أن يُركز فيه على برامج التحسين والإتقان المهني، بدلا من البرامج الهادفة إلى دعم الترقية العمودية، التي لا تحقق التخصص المستهدف، بل وتزيد من حجم الفجوة بين نظام الانتاج ونظام الأجور، خاصة في ظل تجميد العمل بالترقية الأفقة إلى غاية سنة 2014،

– إن المؤسسة قيد الدراسة، لا تنظر إلى سياسة التكوين على أنها واحدة من عناصر نظام إدارة الموارد البشرية التي يقتضي أن تخلق التفاعل الايجابي به، حيث نلاحظ عدم قدرتها على تحقيق العتبة القانونية المتعلقة بنفقات

التكوين (1% من الكتلة الأجرية)، بالموازاة مع تضاعف الحجم الساعي القانوني المخصص لذلك (0.5% من حجم العمل المدفوع الأجر) من جهة، وانخفاض كمية المبيعات ونسب الإنجاز من جهة أخرى؛

– نسجل قصورا ملحوظا على مستوى سياسة تحسين ظروف العمل، يعبر عن سوء التأطير والتوجيه والإعلام، والذي يظهر من خلال الفارق الشاسع بين عدد حوادث العمل الفعلية والمصرح بها، وكذلك من خلال الارتفاع النسبي لمعدل تواتر هذه الحوادث ومعدل حدتها الذي يفوق المعايير القياسية المعتمدة، ويعكس ارتفاع المتزايد لعدد أيام العمل المفقودة الناجمة عنها. بالإضافة إلى الارتفاع النسبي لحالات الأمراض المهنية (106 حالة، حوالي 04 % من حجم العمالة)، مع الإشارة إلى الخطورة العالية لبعضها؛

– تشير جل المتغيرات المعتمدة في قياس الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي إلى تدهور هذه الأخيرة بشكل ملحوظ، يبرز من خلال الارتفاع المطرد لمعدلات الغيابات على اختلاف اسبابها، وكذا الأمر بالنسبة لتطور عدد الاستقالات والتقاعد النسبي، وارتفاع حجم ودرجة العقوبات والنزاعات والصراعات بأماكن العمل وعدد الشكاوي والتظلمات.

و يرجع سبب ذلك في الغالب، إلى عدم الاطلاع على القوانين والإجراءات التي تحكم وتنظم العمل وسوء فهمها وتفسيرها بشكل خاطئ لاسيما بالنسبة لكل من النظام الداخلي، الاتفاقية الجماعية، قانون العمل...الخ، وهذا ما يعكس بدوره قصور نظام الإعلام والاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

اضافة إلى محدودية قنوات الاعلام والاتصال الخارجي، وغياب سياسة ترويجية هادفة إلى تحسين صورتها وعلامتها التجارية في قطاع نشاط يتميز بجاذبية وتنافسية عالية.

ثانيا– تقييم الفرضيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها أعلاه، نخلص إلى تأكيد أو رفض مجموع الفرضيات المشكلة لا رضية البحث على النحو التالي:

– تقودنا جميع النتائج المتوصل إليها إلى تأكيد الفرضية الأولى، التي تقضي بأن الكيفيات الحالية المعتمدة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة غير ناجعة في غالبيتها، ويظهر ذلك جليا من خلال نتائج تحليل هذه الوضعية وفق نموذج SWOT، والذي أبرز اختلال كبير في التوازن بين مجموع نقاط القوة والضعف على مستوى إدارة هذه الموارد من جهة، ومجموع الفرص والتهديدات التي يطرحها المحيط من جهة أخرى؛

– تعتمد المؤسسة نظاما موضوعيا متكاملا في تحديد احتياجاتها من اليد العاملة، بحكم ارتباطه بنظام الإدارة بالأهداف واعتماده على أسس ومعايير علمية دقيقة ومعترف بها رغم قدمها (تعود لسنة 2002)، وتقضي بتحديد الحجم المعياري لتنفيذ كل مهمة على حده.

ومن ثم فإن المحدودية المسجلة بالنسبة لفعالية هذا النظام لا تفسر بضعف اليد العاملة التي تسهر على تنفيذه، بقدر ما تعود إلى عوامل أخرى متعلقة بكيفيات جلب هذه اليد العاملة وانتقاءها. وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الثانية، التي ترجع ذلك إلى طريقة تحديد هذه الاحتياجات، بمقابل وتأكيد الفرضية الثالثة التي ترجع سبب ذلك إلى الاسباب المعتمدة في الاستقطاب والانتقاء؛

– لا تقوم المؤسسة بمراجعة دورية منتظمة لمتطلبات المناصب وشروط شغلها وفق التحولات التي تشهدها بيئتها، وتكتفي بمراجعتها من حيث العدد والهيكل فقط، كنتيجة حتمية لبرنامج إعادة الهيكلة الذي نتج عنه تخفيض في عددها، يرجع أساسا إلى استقلال الفروع الاخرى المنبثقة عن هذا التفريع بمناصب معينة مرتبطة بنشاطها هي دون غيرها، مثل المناصب المندرجة ضمن انشطة المسبكة، وهو الأمر الذي يؤكد الفرضية الرابعة؛

– تمتلك المؤسسة قيد الدراسة مركز تكوين خاص بها، وتعتمد على برامج تكوين منتظمة ومتزايدة من حيث عدد العمال الذين، وتنص بنود الاتفاقية الجماعية على ضرورة تبني فكرة التكوين كمنهج حياة بالمؤسسة، اضافة إلى دعم السلطات العمومية له من خلال سن القوانين، وهي كلها نقاط قوة مسجلة بالنسبة لسياسة التكوين.

إلا أن فعاليتها تبقى رهينة نظام تقييم الأداء ونظام الأجور التي غالبا ما تزيد من إقبال العمال على هذه الدورات التكوينية والالحاح على المشاركة فيها، من باب كونها الطريقة الوحيدة المتاحة التي تمكن من الترقية وتحسين الأجور، وهذا ما يقودنا إلى تأكيد كل من الفرضية الخامسة؛

– نلاحظ بأن الزيادات المقررة على مستوى شبكة الأجور لا يرافقها تحسن معتبر على مستوى تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بتلبية الطلبيات المستلمة وإنجاز برامج الإنتاج المسطرة ، اضافة إلى النتائج المالية السلبية. وبذلك فهي زيادات غير مبررة من الناحية الاقتصادية من جانب المؤسسة.

ورغم أنها مرتفعة مقارنة بقطاعات أخرى، إلا أنها لا ترق لاستيعاب تطور الأوضاع الاقتصادية المتعلقة بالتضخم وتطور مستويات الاسعار من جانب العمال. وهو الأمر الذي يعكس محدودية فعالية هذا النظام ويؤكد بذلك الفرضية السادسة؛

– يعتمد نظام تقييم الأداء بشكل جد محدود في تسطير سياسة التكوين. أما علاقته بنظام الأجور فيمكن أن نلمسها من خلال تقدير حجم العلاوات والمنح التي تستند إلى هذا النظام، مقارنة بالكتلة الأجرية الإجمالية. ويتعلق الأمر بكل من منحة المنصب، منحتي المردودية الفردية والجماعية، منحة التقنية، ومنحة التأطير والتحكم المباشر، والتي لا تمثل في مجموعها سوى 16,82% من الكتلة الأجرية لسنة 2013.

ومن ثم فإن نسبة ارتباط الأجر الصافي الذي يحصِّلُه العامل، بإجمالي المنح المقررة تبعا لتقييم الأداء يعتبر ضعيفا، اضافة إلى تسجيل تداخل في بعض المعايير المعتمدة بهذا النظام. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية السابعة؛

– كما نؤكد صحة الفرضية الثامنة المتعلقة بتدهور العلاقات المهنية وانخفاض مستوى الانتماء التنظيمي الولاء للمؤسسة طبقا للنتائج المسجلة على هذ المستوى؛

– أما الفرضية التاسعة فتعتبر فرضية إجرائية، تندرج ضمن الحدود النوعية للبحث، لكن ورغم ذلك، نسجل بعض التراجع والتباطؤ في وتيرة توجه السلطات الجزائرية نحو إحلال قواعد اقتصاد السوق الحرة، مقارنة بما كانت عليه في التسعينيات خاصة، إلا أن قطاع نشاط المؤسسة قيد الدراسة يبقى من القطاعات المعنية بالمنافسة الدولية الحادة من طرف الشركات عالمية عملاقة، مما يدعم و يؤكد صحة هذه الفرضية.

ثالثا– الاقتراحات والتوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال فصول وأبواب هذا البحث، ومن خلال تقييم أهدافه واختبار فرضياته، وللإجابة على إشكاليته وتساؤلاته. نخلص إلى تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات، التي نرى أن تبنيها واعتمادها من طرف إدارة المؤسسة سيساهم في النهوض بالوضعية الحالية للموارد البشرية بها، ومن ثم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ككل، ويرفع من قدراتها على مواجهة التحديات، التي ما انفك يفرضها محيطها عموما ومحيطها

الاقتصادي على الخصوص، والمتعلقة بتفاعل متغيرين أساسين هما التطور التكنولوجي المتسارع في قطاع نشاطها والعولمة الاقتصادية.

ونوضح هذه المقترحات والتوصيات تبعا لترتيب عناصر البحث في النقاط التالية:

- اعتماد الوضوح والعقلانية والعلانية في صياغة الأهداف الاستراتيجية الشاملة، القطاعية والوظيفية، وتوحيد معيار الأفق الزمني في ذلك، بما يضمن اتساقها ويمكن من القيام بعملية الرقابة والتقويم الاستراتيجي بشكل فعال؛
- احلال أدوات ونماذج منهج التخطيط الاستراتيجي، التي تم التطرق إليها، واعتمادها كأسلوب إدارة، مع عدم إهمال التوجهات الاستراتيجية الحديثة القائمة على اليقظة الاستراتيجية؛
- توجيه الجهود في نفس منحى واتجاه الفروع الأخرى التي تحصلت على شهادة المطابقة (ISO)، والعمل على تكييف السياسات والإجراءات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية وفق متطلبات ومقتضيات ذلك؛
- تبني فكرة الميزانية الاجتماعية وجداول التحليل والتشخيص الاستراتيجي وإعدادها بصفة دورية بما يضمن اليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة؛
- تدعيم تشبيب تشكيلة عمال المؤسسة، فرغم تسجيل نوع من التوازن على مستوى هرم الأعمار والأقدمية والجنس وتوزيعها على الفئات المهنية، إلا أنه وفي ظل عدد حالات الإحالة على التقاعد النسبي، يجعل هذا التوازن توازنا ظرفيا مؤقتا ومهدد؛
- وضع واعتماد معايير دقيقة في تسيير تشكيلة المؤسسة، بما يحقق التوازن بين حجم الفئات المهنية وبين العمال المباشرين وغير المباشرين؛
- تفعيل الطرق العلمية المعتمدة حاليا في تحديد الاحتياجات من اليد العاملة، والقائمة على فكرة الإدارة بالأهداف، وربطها مباشرة ببرامج الإنتاج، مع مراجعة بعض المعايير المعتمدة فيها، مثل معدل الغيابات ومعدل الاشغال الثانوية ومردودية العمل؛
- وضع برامج تضمن اكتشاف المهارات في صفوف العمال الجدد، المقيدين ضمن عقود الادماج المهني خاصة، ثم العمل على إدماجهم وتوجيههم وتكييف قدراتهم وفق المتطلبات والاحتياجات الحالية والمستقبلية لمناصب العمل؛
- توضيح الإجراءات المعتمدة في قرارات التوجيه والتحويل الداخلي الضرورية للاستجابة لمتطلبات برامج الانتاج، والتي غالبا ما تواجه بنوع من العطالة من طرف العمال؛
- تبسيط الإجراءات المتعلقة بالملفات الادارية للعمال الجدد ضمن عقود العمل لمدة محدودة، خاصة عندما يتعلق الأمر بتجديد العقد؛
- وتتمحور جوانب التصحيح على مستوى سياسة الأجور، من خلال العمل على وضع نظام أجور يرتبط أساسا بمدى تحقيق الأهداف المسطرة، والمتعلقة في جانب مهم منها بحجم الانتاج، أين نسجل انخفاضا لنسب الانجاز بمقابل الارتفاع المستمر للكتلة الأجرية.

وهذا ما يقتضي إعادة النظر في سلم الأجور، من خلال تدعيم التخصص (الترقية الأفقية)، وإعادة النظر في تقييم بعض المنح والعلاوات المرتبطة بتحقيق الأهداف وانجاز المخططات والبرامج، مثل منحة المردودية الفردية التي لا تمثل سوى 4,48% من حجم الكتلة الأجرية، وكذا الأمر بالنسبة لمنحة المردودية الجماعية، حيث نلاحظ الارتفاع

المستمر والمرتفع لمبلغ هذين المنحتين بشكل لا يتماشى إطلاقا مع تطور حجم الانتاج ونسب الإنجاز، ومع تطور رقم الاعمال تبعا لذلك؛

– وتتمثل الإجراءات التصحيحية على مستوى سياسة تقييم الأداء في إعداد نظام تقييم يرتكز على الاهداف القابلة للقياس، وتنويع طرق التقييم من خلال اعتماد المقابلة الشخصية بالنسبة لمناصب المسؤولية، وبالنسبة للأهداف النوعية خاصة. إلى جانب توسيع دائرة الخاضعين له، بالإضافة إلى ضرورة تكوين أو توظيف إطارات متخصصة مكلفة بعمليات التقييم؛

– تفعيل دور مركز التكوين وتركيز برامجه على دورات التحسين والإتقان المهني، بالإضافة إلى تنظيم دورات تكوين موجهة لفيئة التأطير بالمؤسسة فيما يتعلق بجوانب الإدارة الاستراتيجية؛

– تنويع أساليب التكوين مع ضرورة الالتزام بالحد الأدنى (على الأقل)، من النفقات التي يقتضي تخصيصها قانونيا للتكوين والتمهين؛

– كما تكمن جوانب التصحيح بالنسبة لسياسة تحسين ظروف وعلاقات العمل في العمل على تفعيل دور لجنة الوقاية والأمن؛

– تفعيل دور دائرة الوقاية والأمن من خلال تدعيمها بالعمال والخبراء المتخصصين؛

– القيام بتوزيع نسخ ومطبوعات تتضمن النظام الداخلي للمؤسسة، الاتفاقية العامة، توجيهات وارشادات لضمان السلامة والأمن على مستوى مناصب العمل، وتصليح مراكز الكشف بالأشعة؛

– تدعيم الصيانة الوقائية؛

– اقتناء أدوات ومعدات القياس المتعلقة بمعايير ظروف العمل المادية مثل قياس حدة الضجيج والإنارة...الخ؛

– تفعيل دور لجنة المشاركة؛

– التكفل بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال من خلال تفعيل دور المساعدين الاجتماعيين وتوظيف متخصصين في علم النفس الصناعي؛

– تدعيم العمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل، والرفع من عدد معايير التقييم المشتركة بالنسبة لكل فريق أو مجموعة، ومن خلال تفعيل فكرة حلقات الجودة؛

– دعم مشاركة العمال في تسيير المؤسسة من خلال تخصيص سجل لاقتراحات والتظلمات، ومن خلال المقابلات الشخصية المباشرة، واللجان الممثلة للعمال مثل لجنة المشاركة والفرع النقابي؛

– إدراج معايير الوقاية والأمن والجوانب المتعلقة بقانون العمل عموما ضمن الدورات التكوينية؛

– تفعيل دور مديرية التدقيق من خلال تدعيمها بالعمال وتوسيع دائرة تدخلاتها بغرض القيام بتحقيقات ودراسات قصد رصد المشاكل قبل تفاقهما واقتراح الحلول المناسبة؛

كما نبرز أهم جوانب الإجراءات التصحيحية الهيكلية والعامة على مستوى سياسة الإعلام والاتصال بالمؤسسة من خلال العناصر التالية:

– اعداد مخطط اتصال داخلي يهدف الى تحقيق التزام العمال عموما والاطارات السامية و المدراء بالأخص، بضرورة تجسيد التوجهات الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة، لأن دور وأهمية الاتصال تزداد كلما كانت

المؤسسة تعيش أو تمر بتغييرات جوهرية (إدارة التغيير). وهو الأمر المسجل بالنسبة للمؤسسة قيد الدراسة، سواء على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى الهيكلي المرتبط بالهيكل التنظيمي؛

- تنظيم أيام اعلامية لصالح الاطارات السامية والمدراء من أجل توضيح التوجهات الاستراتيجية؛
- تعميم تلك الأيام الدراسية والاعلامية من طرف هؤلاء، كل في حدود مسؤوليته، بالنسبة للفئات المهنية الأخرى التي تقع تحت سلطاتهم؛
- تفعيل دور المطبعة والمكتبة وإعداد وطبع مطويات ومنشورات إعلامية وتوضيحية بالنسبة للنظام الداخلي، الاتفاقية العامة، بطاقة توصيف المناصب...الخ؛
- تدعيم الاتصال المباشر من خلال الزيارات الميدانية والمقابلة الشخصية؛
- التركيز على العمال الجدد في عمليات الاتصال؛
- تفعيل شبكة الاتصال المعلوماتية (الأنترنت) واعتمادها في جميع سياسات ادارة الموارد البشرية؛
- تعميم استعمال شبكة الأنترنت وتدعيم الاتصال غير الرسمي على مواقع التواصل الاجتماعي باعتباره من الطرق الحديثة لاستطلاع الرأي واستباق المشاكل؛
- اعادة بعث مجلة المؤسسة؛
- دعم الاتصال مع الشركاء الاجتماعين، الفرع النقابي ولجنة المشاركة، في إطار تنسيق الجهود بغرض تحسين ظروف العمل الاجتماعية وتخفيض حدة النزاعات بالمؤسسة؛

أما بالنسبة للجانب المتعلق بالاتصال الخارجي فتتمحور هذه الاجراءات التصحيحية حول العمل على بناء صورة حسنة للمؤسسة لدى المتعاملين معها، والمتمثلين أساسا في: الزبائن–البنوك– الموردين – السلطات العمومية الوصية، الجماعات المحلية...الخ، على المستوى المحلي، ولدى غرف الصناعة والتجارة، والسفارات والقنصليات...الخ على المستوى الدولي.

اضافة الى العمل على تدعيم صورة: *المؤسسة المواطنة*، القريبة لانشغالات المجتمع، بهدف تفعيل دورها الاجتماعي، ومن ثم محاولة جلب زبائن جدد من منطلق المنتوجات المحلية. ويتأتى ذلك من خلال تبني برنامج اشهار ورعاية.

رابعا – آفـــاق البحث

ونشير في الأخير، إلى أن بحثنا هذا يتطلب متابعة مستمرة، كونه مرتبط بالعنصر البشري المعقد بطبيعته، خاصة في خضم التغيرات التي تمر بها المؤسسة العمومية الاقتصادية عموما، والمؤسسة قيد الدراسة على الخصوص. لاسيما في إطار مختلف الاستراتيجيات التنموية التي تتبناها هذه الأخيرة في وقتنا الحالي، وفي ظل التوجهات المتوقعة على آفاقها المستقبلية، فيما يتعلق بالتصدير وتوسيع دائرة مشاريع الشراكة والمناولة.

بالإضافة إلى دراسة مقتضيات الجودة الشاملة، التي تبنتها الفروع الأخرى للمجمع، وبحث انعكاساتها على إدارة الموارد البشرية.

قائمـــــــــــــة المراجـــــــــــع

أولا: المراجع باللغة العربية

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة- جامعة بنها، الاسكندرية، مصر، 2000.

2- الحيلة محمد محمود ، التربية المهنية وأساليب تدريبها، دار النشر والتوزيع، عمان، 1998.

3- الخطاب عايدة سيد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج و مشاركة المخاطر، طبعة II، جامعة عين شمس، مصر، 1999.

4- الخطيب محمد أحمد ، إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة، مكتبة عين الشمس، مصر، 2002.

5- الدوري حسين، إعداد و تدريب القوى البشرية، ط II ، بغداد، العراق، 1995.

6- السالم سعيد مؤيد و صالح عادل حرفوش، إدارة الموارد البشرية ، مطبعة الاقتصاد، العراق، 1991.

7- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.

8- الصرن رعد حسن، نظريات الإدارة و الأعمال- دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها- دار الرضا للنشر، دمشق -سوريا- 2004.

9- الصيرفي محمد ، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، السعودية.

10- العبد جعفر، القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد 3، القاهرة، 1969.

11- القحطاني محمد بن دليم ، إدارة الموارد البشرية- نحو منهج استراتيجي متكامل، ط:II، العبيكان، السعودية 2008.

12- القطامين أحمد، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، الطبعة 1، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1996.

13- المغربي عبد الجميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن 21، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1988.

14- المنيف إبراهيم عبد الله ، تطور الفكر الإداري المعاصر، آفاق الإبداع للنشر و الإعلام، السعودية، 1993.

15- الموسوي ضياء مجيد، الخوصصة و التصحيحات الهيكلية -*أراء و اتجاهات*- ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999 .

16- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

17- الواسع عبد الوهاب أحمد، علم إدارة الأفراد، الطبعة II، تهامة للنشر و التوزيع، السعودية، 1981.

18- إيمان محمد علي، المناخ و أثره على الرضا والأداء – دراسة ميدانية المعاهد الفنية–، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1988.

19- توفيق جميل أحمد، إدارة الأعمال – مدخل وظيفي– ، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1999.

20- جودة أحمد محفوظ ، إدارة العلاقات العامة، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997..

21- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطبع والنشر و التوزيع، الأردن، 2007.

22- درويش عبد الكريم، تكلا ليلى، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 1976،

23- زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد – مدخل كمي–، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1996.

24- زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.

25- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر. الأردن، 2003.

26- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية– ، جامعة قناة السويس مصر 2008.

27- عامر سعيد يس، قضايا هامة لإدارة التغيير، مركز وايد سيرفس، القاهرة، مصر، 1992.

28- عايش محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، مصر، 1997.

29- عبد الرحمان توفيق، تحديد الاحتياجات التكوينية بين الهذر و الاستثمار، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر،

30- عبد الرحمن عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، 1985.

31- عبوي زيد منير ، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007.

32- عساف عبد المعطي، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد الأول، 1988.

33- عقيلي عمر وصفي ، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2006، .

34- كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، ط:1، دار طلاش، دمشق، 1992.

35- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط2 دار المعارف مصر، 1995.

36- مايك ويلز، ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقي، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة السعودية، 2005.

37- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية -عرض و تحليل-، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.

38- شاويش مصطفي نجيب ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005.

39- شوقي ناجي جواد،، السلوك التنظيمي، ط II، دار الحامد، الاسكندرية، 2000.

40- محمد نجيب توفيق، العلاقات الصناعية في المؤسسات، المكتبة الحديثة، القاهرة، 1996.

41- منصور فهمي، إدارة القوى البشرية في الصناعة، دار النهضة العربية، 1980.

42- وهلين توماس، دافيد هنجر، ترجمة: محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1999.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- ARMAND Dayan, Manuel de Gestion, Livre 6 :Gestion des Ressources Humaines, Ed :Ellipses, France, 2000.

2- BENISSAD Hocine., l'Ajustement Structurel –Expériences du Maghreb-, OPU, Alger,1999.

3- BOUHAFS Abdelkrim, La Commuication de l'entreprise : Comment dire aux uns et aux Autre, OPU, Alger, 2007.

4- BREMOND J. et Gélédam A., Dictionnaire Economique et Social, 5ème édition, Hatier, Paris, France, 1990.

5- CAMMATRA C., Guillon D., Economie Générale ou Economie de l'Entreprise, Vuibert éditions, France, 1986.

6- CHAUCHARD J. L. , Précis de Gestion du Personnel et des Ressources Humaines, Editions : Organisation, Paris, France, 1987.

7- DARBLET M., Laugine J.M., Economie de l'Entreprise, Tome II, Edition Faucher, Paris, 1978.

8- DUNCAN W. , Les Grandes Idées du Management, Edition MARE NOSTRUN, Canada, 1996.

9- GARETTE Bernard, DUSSAGE P. DUNAUD R., STRATEGOR (Stratégie, Structure, Décision, Identité), Inter: Edition, Paris, France, 1988.

10- GODET Michel, Prospective et Planification Stratégique, Economica, Paris, 1988.

11- HAMADOUCHE Ahmed, Méthodes et Outils d'Analyse Stratégique, les éditions Chihab, Alger, 1997.

12- KARLOF Begt, La Stratégie des Affaires : Guide des Concepts et des Modèles, OPU, Alger, 1990.

13- KENNEDY C., Toutes les Réponses Aux Grandes Questions du Management, éditions Maxime, Paris, France, 1996.

14- KENNEDY C., Toutes les Théories du Management, Editions: Maxima, Paris, France, 1999

15- LAMIRI Abdelhak, Gérer l'Entreprise Alérienne en Economie de Marché, PRESTCOMM Edition, Alger, 1993.

16- MARMUSE C., Politique Générale : Langages, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques, Editions : Economica, Paris, France, 1992.

17- MARMUSE C., Stratégie de Redressement de l'Entreprise, Vuibert Editions, France, 1990.

18- MOULINIER René, l'évaluation de personnel, top. Edition, Paris, 1998.

19- MUTABAZI E., ALTMAN O. Y., KLESTA A. et POIRSON PH., Management des Ressources Humaines à L'International, Editions : EYROLLES, Paris, France, 1994.

20- OREAL Serge, Management Stratégique de l'Entreprise, Edition : Economica, Paris, France, 1993.

21- PERETTI J. M, Fonction Personnel et Management des Ressources Humaines, Vuibert Edition, Paris, France, 1993.

22- PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, 8eme Edition, Ed: Vuibert, France, 2003.

23- ROBERT M. et Devaux M., Penser Stratégie, Ed. Dumond, Paris, France, 1994.

24- SCHULER Randall.S, Personnel and Human Resource Management, st. Paul: West Publishing, New york. USA ,1983.

25- SCHULER R.S., Managing Human Resources, 5th ed. , West Publishing Company, New york, U.S.A. 1995

26- SEKIOU Lakhdar , Gestion du Personnel, Ed : Organisation, France, 1986.

27- TREMBLAY M., Payer Pour les Compétences Validées : Une nouvelle Logique de Rémunération et de Développement des Ressources Humaines, Ed : Gestion, France, 1996.

28- VATTEVILLE Eric, Mesures des Ressources Humaines et Gestion de l'Entreprise, Ed : Econonica, France, 1985.

29- WEISS Dimitri et collaborateurs, la fonction Ressources Humaines, Ed. Organisations, France, 1988.

30- WERTHER W., Lee Gosselin K., La Gestion des Ressources Humaines, Edition Mc-Graw Hill, Canada, 1985.

31- WILSON Mike, Le Management du Marketing, Edition Mare Nostrum, Canada, 1996.

ثالثا: القوانين التشريعات

1- القانون رقم: **78-90** الصادر بتاريخ 05-08-1978 المتعلق بالقانون الاساسي للعامل.
2- القانون رقم: **83 – 11** الصادر في 2 جويلية 1983، و المتعلق بالتأمينات الاجتماعية وكيفيات تعويض العمال في حالة وقوع المخاطر.
3- **القانون رقم: 85 – 05** المتعلق بحماية الصحة و ترقيتها.
4- القانون رقم **88 – 07** الصادر بتاريخ 26 مارس 1988، المتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل.
5- القانون **90-04** المتعلق بالنزاعات الفردية في العمل.
6- **القانون رقم : 90-11** المؤرخ بتاريخ 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل.
7- المرسوم التنفيذي رقم **91 – 05** الصادر بتاريخ 19 مارس 1991، المتعلق بالقواعد العامة للحماية التي تطبق على حفظ الصحة و الأمن
8- المرسوم التنفيذي رقم :**93 – 184** الصادر بتاريخ 27 جويلية 1993 المتعلق بتنظيم إثارة الضجيج
9- المرسوم الرئاسي رقم **02 – 432** المؤرخ في 09 ديسمبر 2002 والمتعلق بشروط تنظيم تعليم العمال واعلامهم وتكوينهم في ميدان الوقاية من الأخطار المهنية
10- المرسوم التنفيذي رقم: **05 – 08** الصادر في 8 مارس 2005
11- الاتفاقية العامة الموقعة بين إدارة المؤسسة و نقابة العمال بتاريخ 2005/04/25.
12- المرسوم التنفيذي رقم: **262/09** الصادر بتاريخ 24 أوت 2009، و المتعلق بفرض رسم على التكوين المهني المستمر، وفرض رسم على التمهين.
13- الاتفاقية العامة بين المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و الامانة العامة للعمال.
14- النظام الداخلي لفرع السيارات الصناعية بالرويبة.

رابعا: مواقع الكترونية

1. www.anem.dz موقع الوكالة الوطنية للتشغيل
2. www.aps.dz موقع وكالة الأنباء الجزائرية
3. www.Auto-utilitaire.com موقع العربات النفعية بالجزائر
4. www.mfep.gov.dz موقع وزارة التعليم والتكوين المهنيين
5. www.mtess.gov.dz موقع وزارة التشغيل والضمان الاجتماعي
6. www.ons.dz موقع لديوان الوطني للإحصائيات
7. www.snvigroupe.dz موقع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
8. www.Webstar-auto.com موقع وكلاء السيارات المعتمدين بالجزائر

ملاحـــــــــــق البحـــــــــث

الملحق رقم:01

ترميز ورشات و قطاعات العمل

NOTE INTERNE

REF : 419/2100/600

DATE : 18/10/2009

EXPEDITEUR :
Mr GUENNOUN
DPT BUDGET ET FINANCES

DESTINATAIRE :
Mrs LES CHEFS DES DEPARTEMENTS

C/RENDU : Mr. BOUTI DAF
P/INFO : Mrs LES DIRECTEURS DE LA DVI

ampliation pour : MM. TOUKAL / BOUSSAOUD / BAISA

OBJET : REPERTOIRE DES SECTIONS 2009.

Nous vous transmettons ci-joint le répertoire des sections 2009 qui reprend l'ensemble des codes des stocks ainsi que ceux des différentes structures de la division, et vous demandons de mettre à jour vos fichiers.

En outre nous insistons sur la bonne conformité des données inscrites sur les documents transmis à la DAF (BS,BR,FACTURES ...),tels que les codes des stocks et la section de gestion qui ont un impact direct sur la répartition des charges en section de gestion et nous facilitent par la suite l'élaboration de nos différents budgets.

Le département budget et finances se tient à votre disposition pour toutes éventuelles précisions.

Salutations.

GUENNOUN Mahfoud

Pour Copie
MM – RAHIM | CHANANE | BOUBENE
– SALHI | LAOUN | BOUKAI
– LAIB | BERRAHMOUNE
– DRAMCHI | HERRACHE
– YOUNES | OUKACE | TAHRI
– EX – HELIL

1543
05 NOV 2009

1/13

REPERTOIRE DES SECTIONS DE GESTION

SNVI - SPA

DVI - ROUIBA

DIRECTION ADMINISTRATIVE & FINANCIERE

DPT BUDGET & FINANCES

REPERTOIRE DES SECTIONS
EXERCICE 2009

REPERTOIRE DES SECTIONS DE GESTION

REPERTOIRE DES SECTIONS D'ORDRE COMPTABLE

N° SECTION D'ORDRE	DESIGNATIONS	RATTACHEMENT
1000	MARCHANDISES OU FACTURE A RECEVOIR	D.A.F
1050	PROVISION POUR CHARGES DIVERSES & PRODUITS A RECEVOIR	
1100	STOCK DE PRODUCTION	D.G.I
1200	EN COURS M O D	D.U/D.M.V/D.A
1300	STOCK MATIERE AUXILIAIRE DE PRODUCTION & DROGUERIE	D.G.I
1310	STOCK P.R. AUXILIAIRE	D.M.C
1315	STOCK P.R. STANDARD POUR MACHINE	
1320	STOCK OUTILLAGE CONSOMMABLE	D.T
1330	STOCK HYGIENE & SECURITE	D.R.H
1340	STOCK PAPETERIE	
1350	STOCK P.R. SPECIFIQUE MACHINE	D.M.C
1355	STOCK P.R. SPECIFIQUE MACHINE-OUTILS	
1360	STOCK ACIER POUR OUTILLAGES	D.U
1370	STOCK P.R. AUTOS	D.M.C
1900	CESSIONS CAMIONS	D.V.I
1910	CESSIONS AUTOBUS	
1920	VENTE DE PRODUITS ACCESSOIRES	D.A.A
1930	CESSION DE PIECES DE RECHANGE	D.V.I
1940	AUTRES CESSIONS	
2020	RESULTAT PREVU	D.A.F
2030	FRAIS DE SIEGE	
2040	DIFFERENCE DE CHANGE	
2110	LOCATION MATERIELS INSTALLATIONS, OUTILLAGES	D.A.F
2120	FRAIS FINANCIERS	
2130	CHARGES A PAYER ET PRODUITS A RECEVOIR	
2140	ECRITURES A REGULARISER	
2150	FRAIS GENERAUX INCORPORES	
2210	PEREQUATION CHARGES SUR SALAIRE	D.R.H
2220	ECART ACQUISITION SALAIRES	
2310	ECART A L'ACHAT	D.A.A
2510	PROGRAMME DE PRODUCTION	D.G.I
2520	ECART DU AU MODIFICATION DE GAMMES	
2590	ECART DE RENDEMENT	

424

5/13

REPERTOIRE DES SECTIONS DE GESTION

FONCTION ADMINISTRATIVE

N° SECTION DE GESTION	DESIGNATIONS	RATTACHEMENT
2000	DIRECTION DE LA DIVISION VEHICULES INDUSTRIELS	
2050	DIRECTION AUDIT & CONTRÔLE INTERNE	
2100	DIRECTION ADMINISTRATIVE & FINANCIERE	
2200	DIRECTICN DES RESSOURCES HUMAINES	
2300	DIRECTION DES ACHATS & APPRO.	

REPERTOIRE DES SECTIONS DE GESTION

FONCTION TECHNIQUE

N° SECTION DE GESTION	DESIGNATIONS	RATTACHEMENT
2400	DIRECTION TECHNIQUE	
2410	DPT METHODES CENTRALES	D.T
2430	DPT CONTRÔLE	
2440	DPT LABORATOIRE ET METROLOGIE	
2500	DIRECTION USINAGE	
2530	DPT REALISATION OUTILLAGES	D.U
3000	DPT MECANIQUE	
3500	DPT FORGE	
2600	DIRECTION MONTAGE VEHICULES	
4000	DPT TOLERIE EMBOUTISSAGE	D.M.V
4500	DPT MONTAGE CAMIONS	
2700	DIRECTION MAINTENANCE CENTRALE	
2710	DPT REALISATION MAINTENANCE	D.M.C
2720	DPT TECHNIQUE MAINTENANCE	
2730	DPT INTERVENTION	
2800	DIRECTION GESTION INDUSTRIELLE	
2810	DPT GESTION INDUSTRIELLE	D.G.I
2820	DPT ORDONNANCEMENT	
2830	DPT INFORMATIQUE	
2900	DIRECTION AUTOBUS	
5000	DPT MONTAGE AUTOBUS	D.A
5500	DPT POLYSTERE	

7/13

REPERTOIRE DES SECTIONS DE GESTION

CENTRE MECANIQUE 3000

N° SECTION ERMOD	N° SECTION HOMOGENE	DESIGNATIONS	RATTACHEMENT
3010		ENGRENAGES	DEPARTEMENT MECANIQUE
	103	TOURNAGE PONTS & BOITES	
	105	TAILLAGES CONIQUES & DROITS	
3020		TRAITEMENT THERMIQUE	
	106	RECTIFICATION ENGRENAGES & DIRECTIONS	
	112	CONCENTRATION LAVAGES	
	113	TREMPE REVENU GRENAILLAGE	
	115	REDRESSAGE	
	116	HAUTE FREQUENCE METALLISATION	
	118	BAIN DE SEL SULF. - PARCOLUBRITE - PHOS.ZINGAGE	
3030		DECOLLETAGE	
	101	DECOLLETAGE	
	102	DEBITAGE	
3040		BOITES DIRECTIONS	
	110	USINAGE BOITES ET CLOCHES	
	131	USINAGE DIRECTIONS	
3050		GROSSES PIECES & PONTS	
	120	USINAGE CORPS D'ESSIEUX	
	121	USINAGE FUSEES LEVIERS	
	122	USINAGE CUVES DE PONT	
	123	USINAGE SUP. DIFFERENTIELS & PIECES DIVERSES	
3060		PIECES MOYENNES & PONTS	
	124	USINAGE TROMP - FUSEES AV. CAMES - ARBRE	
	125	USINAGE COQUILLE CROISILLON - CAGE MANCHON	
	126	USINAGE MOYEUX - TAMBOURS - FREINS	
3070		MONTAGE PONTS & ESSIEUX	
	127	MONTAGE PONTS - ESSIEUX & PEINTURE	
	128	PREPARATION PONTS ESSIEUX - TETES DE PONTS	
3080		MONTAGE BOITES DIRECTIONS & PEINTURE	
	111	MONTAGE BOITES & PEINTURE	
	132	MONTAGE DIRECTIONS - FERRURES & PEINTURE	
3090		USINAGE FERRURES	
	130	USINAGE FERRURES	

8/93

REPERTOIRE DES SECTIONS DE GESTION

CENTRE TOLERIE EMBOUTISSAGE 4000

N° SECTION ERMOD	N° SECTION HOMOGENE	DESIGNATIONS	RATTACHEMENT
4010		DEBITAGE	DEPARTEMENT TOLERIE EMBOUTISSAGE
	146	DEBITAGE	
4020		LONGERONS	
	144	LONGERONS	
4030		FERRAGE CABINES K66 & K120	
	149	FERRAGE CABINE K 66 & K 120	
4035		FERRAGE CABINE "C"	
	180	FERRAGE CABINES	
4040		RESERVOIRS	
	148	RESERVOIRS	
4045		PIECES DIVERSES	
	181	PIECES DIVERSES	
4050		GROSSES PRESSES	
	147	GROSSES PRESSES	
4060		FERRAGE CABINES B & TB	
	150	FERRAGE CABINES	
4065		FERRAGE CABINES MILITAIRES	
	151	FERRAGE CABINES MILITAIRES	
4070		ASSEMBLAGE TRAVERSES	
	145	ASSEMBLAGE TRAVERSES	
4080		PEINTURE CABINES	
	154	PEINTURE CABINES	
4090		PEINTURE - TOLERIE - TRAVERSES	
	155	PEINTURE - TOLERIE - TRAVERSES	

10/13

REPERTOIRE DES SECTIONS DE GESTION

CENTRE FORGE 3500

N° SECTION ERMOD	N° SECTION HOMOGENE	DESIGNATIONS	RATTACHEMEN
3510		ESTAMPAGE	DEPARTEMENT FORGE
	133	PILON 9,5 T	
	134	PILON 5,5 T	
	135	PILON 2,72 T	
	136	PILON 1,35 T	
	139	MACHINE A FORGER VERTICALE & HORIZONTALE	
	140	FORGE A MAIN	
3520		ATELIER OUTILLAGES	
3530		DEBITAGE ET FINITION	
	137	CALIBRAGE POUR BALANCIER	
	138	DEBITAGE	
	143	FINITION	
3540		TRAITEMENT THERMIQUE & GRENAILLAGE	
	141	TRAITEMENT THERMIQUE	
	142	GRENAILLAGE	

9/13

REPERTOIRE DES SECTIONS DE GESTION

CENTRE MONTAGE CAMIONS 4500

N° SECTION ERMOD	N° SECTION HOMOGENE	DESIGNATIONS	RATTACHEMENT
4510		HABILLAGE CABINES	DEPARTEMENT MONTAGE CAMIONS
	153	HABILLAGE CABINES	
4520		TUBES	
	156	TUBES	
4530		LIGNES N° 1	
	158	LIGNES N°1	
	161	FINITION LIGNE N°1	
4540		LIGNES N° 2	
	159	LIGNE DE MONTAGE N°2	
	162	FINITION LIGNE N°2	
4560		EQUIPEMENTS ELECTRIQUES	
	152	EQUIPEMENTS	
4570		RIVETAGE	
	157	RIVETAGE	
4580		PREPARATION MONTAGE	
	160	PREPARATION MONTAGE	
4590		PNEUMATIQUE	
	186	PNEUMATIQUES	
	187	REMPLISSAGE BATTERIES	

REPERTOIRE DES SECTIONS DE GESTION

CENTRE MONTAGE AUTOBUS 5000

N° SECTION ERMOD	N° SECTION HOMOGENE	DESIGNATIONS	RATTACHEMENT
5010		TUBES PEINTURES	DEPARTEMENT MONTAGE AUTOBUS
	163	DEBITAGE TUBES	
	164	ATELIER TUBES	
5020		LIGNE PREPARATION	
	165	LIGNE PREPARATION 100 V 8	
	166	LIGNE PREPARATION 49 V 8 et 49 L 6	
5021		LIGNE PREPARATION M C B	
	176	LIGNE PREPARATION 38 L 6 et 70 L 6	
5030		LIGNE PREPARATION TOLERIE	
	170	PREPARATION TOLERIE	
5031		DEBITAGE TOLERIE	
	178	DEBITAGE TOLERIE	
5040		TOLERIE	
	167	LIGNE TOLERIE	
5051		PEINTURE PETITES PIECES	
	171	PEINTURE PETITES PIECES	
5060		LIGNE DE PEINTURE	
	172	LIGNE DE PEINTURE	
5070		LIGNE DE GARNISSAGE	
	173	LIGNE GARNISSAGE	
5080		LIGNE MECANIQUE	
	168	LIGNE MECANIQUE	
5090		FINITION	
	175	FINITION MECANIQUE	
	177	FINITION LIVRAISON	

12/13

REPERTOIRE DES SECTIONS DE GESTION

CENTRE POLYSTER & SELLERIE 5500

N° SECTION ERMOD	N° SECTION HOMOGENE	DESIGNATIONS	RATTACHEMENT
5510		POLYSTER	DEPARTEMENT POLYSTER & SELLERIE
	169	ATELIER POLYSTER	
5520		SIEGES	
	174	ATELIER SIEGES	

13/13

الملحق رقم:02

سلم تحديد وحدات الوقت المعياري (UAS) و التقنية (UTS) بالنسبة لمركز تركيب الشاحنات الحافلات و كذا مركز المطالة و الطرق على البارد.

DIRECTION TECHNIQUE
METHODES CENTRALES

Centre Montage Cardans

Véhicule	Matricule	Programme		103	102	106	107	101	108	05	01	102	103	105	TOTAUX
K56	1095981	297	UTS	366	835	67	201		1010	189		205	771	83	3569
			UAS	338	825	67	201		1010	185		205	771	83	3522
	1095995	815	UTS	338	625	67	155		1010	184		205	768	87	3507
			UAS	366	625	67	155		1016	184		205	771	87	3550
	1095996	20	UTS	363	626	67	195		1025	186		205	768	89	3618
			UAS	366	626	67	195		1025	186		205	771	89	3531
	1095998	40	UTS	366	625	67	195		1056	184		205	768	87	3547
			UAS	366	625	67	195		1056	186		205	771	87	3560
K120	1095974	158	UTS	366	656	91	218		1133	220		221	770	98	3703
			UAS	366	656	91	218		1133	220		221	782	98	3715
	1096010	394	UTS	370	656	92	218		1137	220		221	770	98	3712
			UAS	370	656	92	218		1137	220		221	782	98	3724
	1095970	22	UTS	370	656	82	224		1133	217		221	770	98	3711
			UAS	370	656	82	224		1133	217		221	782	98	3723
	0	140	UTS	366	656	81	218		1133	220		221	770	93	3703
			UAS	366	656	81	218		1133	220		221	782	98	3715
	0	5	UTS	370	656	82	218		1137	220		221	770	98	3712
			UAS	370	656	82	218		1137	220		221	782	98	3724
	0	345	UTS	370	656	82	224		1133	217		221	770	98	3711
			UAS	370	656	82	224		1133	217		221	782	98	3723
M120	1096021	73	UTS	370	644	100	235		1212	233		221	647	142	3804
			UAS	370	644	100	235		1212	233		221	653	142	3810
	1096025	7	UTS	370	644	100	235		1212	233		221	647	142	3804
			UAS	370	644	100	235		1212	233		221	653	142	3810
	1096007	6	UTS	370	644	104	235		1212	233		221	647	142	3808
			UAS	370	644	104	235		1212	233		221	653	142	3814
	0	64	UTS	370	644	100	235		1212	233		221	647	142	3804
			UAS	370	644	100	235		1212	233		221	653	142	3810
M230	1095766	151	UTS	604	555	269	316	1914		405	628		495	202	5588
			UAS	604	555	269	316	1914		405	628		495	202	5588
	1095811	60	UTS	847	575	269	316	1970		444	628		495	202	5746
			UAS	847	575	269	316	1970		444	628		495	202	5746
	1095822	80	UTS	807	555	268	316	1950		408	628		495	202	5627
			UAS	807	555	268	316	1950		408	628		495	202	5627
	1095890	12	UTS	855	582	322	381	1970		418	628		495	232	5883
			UAS	855	582	322	381	1970		418	628		495	232	5883
	0	50	UTS	847	575	269	316	1970		444	628		495	202	5746
			UAS	847	575	269	316	1970		444	628		495	202	5746
B260	1095736	70	UTS	498	1124	254	221	1681		328	714		2974	157	7851
			UAS	498	1124	254	221	1681		328	714		2987	157	7864
B340 (6x4)	0	100	UTS	602	1211	247	420	2156		435	714		3872	249	9905
			UAS	602	1211	247	420	2156		435	714		3887	249	9921
	0	20	UTS	602	1240	247	420	2254		436	714		3872	249	10033
			UAS	602	1240	247	420	2254		435	714		3887	249	10049
	0	10	UTS	602	1240	247	420	2254		435	714		3872	249	10033
			UAS	602	1240	247	420	2254		435	714		3887	249	10049
TB340 (4x2)	0	347	UTS	706	1240	212	420	1598		381	714		3929	161	9361
			UAS	706	1240	212	420	1598		381	714		3944	161	9376
	0	20	UTS	706	1240	211	420	1704		381	714		3809	161	9346
			UAS	706	1240	211	420	1704		381	714		3824	161	9361
	0	100	UTS	706	1240	212	420	1639		381	714		3929	161	9502
			UAS	706	1240	212	420	1639		381	714		3944	161	9517
	0	50	UTS	706	1240	212	420	1598		381	714		3929	161	9361
			UAS	706	1240	212	420	1598		381	714		3944	161	9376
	0	70	UTS	706	1240	211	420	1704		381	714		3809	161	9346
			UAS	706	1240	211	420	1704		381	714		3824	161	9361
TB340 (6x4)	0	50	UTS	740	1240	264	420	1856		480	714		3832	249	9795
			UAS	740	1240	264	420	1856		480	714		3847	249	9810
	0	100	UTS	740	1368	244	420	2156		480	714		3832	249	10203
			UAS	740	1368	244	420	2156		480	714		3847	249	10218
	0	30	UTS	740	1368	247	420	2156		480	714		3872	249	10246
			UAS	740	1368	247	420	2156		480	714		3887	249	10261
C260 (4x2)	1094263	50	UTS	175	937	166	280	1608		384	589		3762	157	8058
			UAS	175	937	166	280	1608		384	589		3783	157	8079
	1095303	30	UTS	175	927	166	280	1608		384	589		3762	157	8048
			UAS	175	927	166	280	1608		384	589		3783	157	8069
C260 (6x4)	1094265	20	UTS	214	936	178	307	1669		308	589		3762	245	8208
			UAS	214	936	178	307	1669		308	589		3783	245	8229
	1094267	20	UTS	214	962	178	307	1674		365	589		3762	245	8296
			UAS	214	962	178	307	1674		365	589		3783	245	8317
	1095304	50	UTS	214	962	178	307	1674		365	589		3762	245	8296
			UAS	214	962	178	307	1674		365	589		3783	245	8317
25L4	1095960	200	UTS	77		58	190		990	185		205	110	120	1935
			UAS	77		58	190		990	185		205	110	120	1935
4L6	0	42	UTS	1877		278	394			105			3833	12	6500
			UAS	1877		278	394			105			3833	12	6500
	0	36	UTS	1877		278	394			105			3833	12	6500
			UAS	1877		278	394			105			3833	12	6500
10V8	1095362	70	UTS	4676		280				53			3940	10	8939
			UAS	4676		280				53			4040	10	9039
Total véhicules		4209	UTS	2274165	3061811	571371	1118165	2664190	2781057	1129564	998692	550217	6913864	539047	22923155
			UAS	2274165	3061811	571371	1118165	2664190	2781057	1129564	998692	550217	6967729	539047	22977030

4

CENTRE DE GESTION INDUSTRIELLE
G.IN / PROGRAMMATION

PROGRAMME D'ENGAGEMENT VEHICULES 2002
(DEMANDE COMMERCIALE DU 16/05/2001)

Le 26/09/01

TYPE	REFERENCE	DESIGNATION	21 JAN	18 FEV	21 MAR	22 AVRI	20 MAI	21 JUIN	23 J/A	21 SEPT	22 OCT	21 NOV	22 DEC	2002 TOTAL 4269
25 L4	1 095 960	C.MECANISE 25 L 4 UCR BV ZFS 5.42 D/ZF	20	20	20	20	20	20	20	20	20	10	10	230
		TOTAL 25 L4	20	20	20	20	20	20	20	20	20	10	10	230
TOTAL CHASSIS MECANISES			20	20	20	20	20	20	20	20	20	10	10	230
49 L 6		AUTOCAR 49 PLACES SAFIR D 80 S	7	6	7	8	7	7						42
		AUTOCAR 49 PLACES SAFIR D/ZF							8	7	8	7	8	38
		TOTAL 49 L6	7	6	7	8	7	7	8	7	8	7	8	80
100 V 8	1 095 362	AUTOBUS BV ZF 4 HP500 AUTOMATIQUE	6	6	7	5	6	7	7	7	6	7	6	76
		TOTAL 100 V8	6	6	7	5	6	7	7	7	6	7	6	76
TOTAL CARS & BUS			13	12	14	13	13	14	15	14	14	14	14	156
TOTAL VEHICULES			380	327	381	398	363	381	418	381	399	382	399	4269

	01 Commercial / Achat Appro	02 Fabrication	03 Finances / comptabilité	04 Maintenance / Qualité	05 Administration générale et moyens	06 Organisation Informatique Audit PCG	07 Ressources Humaines	08 Techniques Industrielles
S1	C Dépt 1 Achats Appro	C Dépt 1 Fabrication	C Dépt 1 Finances	C Dépt 1 Maintenance	C Dépt 1 Adm. Générale	C Dépt 1 Informatique	C Dépt 1 GRH	C Dépt 1 Etudes Techniques
	C Dépt 1 commer.				C Dépt 1 Communicat.	C Dépt 1 Organisation		C Dépt 1 Qualité
					Médecin généraliste1	Chef de mission Audit 1		
					Assistant SIE Filiale 1			
					Assistant DG 1	C Dépt 1 PCG		
S2	C Dépt 2 Achats Appro	C Dépt 2 Fabrication	C Dépt 2 Finances	C Dépt 2 Maintenance	C Dépt 2 Admin Générale	C Dépt 2 Informatique	C Dépt 2 GRH	C Dépt 2 Etudes Techniques
	C Dépt 2 commer.				C Dépt 2 Communicat.	C Dépt 2 Organisation		C Dépt 2 Qualité
					Médecin généraliste2	Chef de mission Audit 2		
					Assistant SIE Filiale 2	C Dépt 2 PCG		
S3	C Dépt 3 commer.	C Dépt 3 Fabrication	C Dépt 3 Finances	C Dépt 3 Maintenance	C Dépt 3 Communicat.	C Dépt 3 Informatique	C Dépt 3 GRH	C Dépt 3 Etudes Techniques
	C Dépt 3 Achats Appro				C Dépt 3 Admin Générale	C Dépt 3 Organisation		C Dépt 3 Qualité
					Médecin généraliste3	Chef de mission Audit 3		
					Assistant SIE Filiale 3	C Dépt 3 PCG		

	01 : Commerce, Achats, Appro	02 : Fabrication	03 : Finances et comptabilité	04 : Maintenance et outillage	05 : Administration Générale et Moyens	06 : Organisation Informatique, Audit, TQC	07 : Ressources humaines	08 : Techniques Industrielles
E1		MO d'atelier		MO d'entretien	Agent de courses			
					MO Nettoyage			
E2	OS1 Magasin	OS1 Fabrication		OS1 maintenance	Employé administratif 1			
					OS1 reprographie			
					OS1 Convoy, graisseur			
					OS1 Labo			
					garde vestiaires			
E3	OS2 Magasin	OS2 Fabrication		OS2 maintenance	Employé Administratif 2			
					OS2 conducteur d'engins			
					OS2 reprographie			
					s/Veillant 1			
					OS2 Labo			
E4	OQ Magasin	OQ Fabrication		OQ maintenance	OQ conducteur d'engins			
					OS3 Labo			
					Employé administratif 3			
					OQ reprographie			
					Agent Médico social 1			
					Surveillant 2			
					Chauffeur VL 1			
E5	OP1 Magasinier	OP1 Fabrication	Aide Comptable	OP1 maintenance	OP1 conducteur d'engins		Empl qualifié 1 GRH	OP1 contrôle
	Agent commercial				OP1 reprographie			Chauffeur essai 1
	Agent Appro				Employé qualifié 1			OP 1 Outilleur
	Agent douane et transit				Agent Médico social 2			
					Chauffeur VL 2 ou PL1			
					Photographe 1			
					Standardiste 1			
					Chauffeur Essai 1			
E6	OP2 Magasinier	OP2 Fabrication	Comptable 1	OP2 maintenance	Chauffeur PL 2 ou TC 1		Employé qualifié 2	OP2 contrôle
	AT 1 commercial				Chauffeur SR 1			Chauffeur essai 2
	AT 1 appro				Employé qualifié 2			AT1 Etudes/méthodes
	Déclarant douane 1				Photographe 2			AT 1 ordon.
					Agent de sécurité1 (Pompier)			AT1 laboratoire
					AT 1 Médico social			OP 2 Outilleur
					AT 1 documentation			
					OP 2 conducteur d'engins			
					OP2 reprographie			
					Chauffeur VL 3			
					Chauffeur Essai 2			
					Standardiste 2			
					Secrétaire Département 1			
E7	OP3 Magasinier	OP3 Fabrication	Comptable 2	OP3 Maintenance	Chauffeur TC 2		Employé qualifié 3	OP3 Contrôle
	AT 2 commercial				Chauffeur SR 2 ou PL2			AT2 Etudes/méthodes
	AT 2 appro				Employé Qualifié 3			AT2 ordon.
	Déclarant douane 2				Chauffeur Essai 3			AT2 laboratoire
					AT 2 Médico social			OP3 Outilleur
					AT 2 documentation			
					OP 3 conducteur d'engins			
					Standardiste 3			
					Agent de sécurité 2 (Pompier)			
					Secrétaire Département 2			
E8	AT 3 commercial	OPHQ Fabrication	Comptable 3	OPHQ Maintenance	Employé principal		Employé principal	AT3 Etudes/méthodes
	AT 3 appro				Chauffeur TC 3 SR 3			AT 3 ordon.
	Déclarant douane 3				AT 3 documentation			AT3 laboratoire
	Magasinier Principal				Agent de sécurité 3 (Pompier)			OPHQ Contrôle
					AT 3 Médico social			
					Secrétaire Département 3			

الملحق رقم 03 هيكل المناصب

GRILLE DES SALAIRES APPLICABLE A COMPTER DU 1ER JANVIER 2013
(ACCORD COLLECTIF PARTIEL DU MOIS D'AOUT 2013)

CATEGORIE	ECHELONS															
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
	23 406	23 758	24 114	24 476	24 843	25 216	25 594	25 978	26 367	26 763	27 164	27 572	27 986	28 405	28 832	29 264
	24 109	24 470	24 837	25 210	25 588	25 973	26 361	26 757	27 158	27 566	27 979	28 399	28 825	29 257	29 696	30 142
	24 833	25 234	25 583	25 967	26 356	25 751	27 153	27 560	27 973	28 393	28 819	29 251	29 690	30 135	30 587	31 046
	25 577	25 961	26 350	26 746	27 147	27 554	27 968	28 387	28 812	29 244	29 683	30 129	30 581	31 039	31 505	31 977
	27 313	27 723	28 139	28 560	28 989	29 423	29 866	30 314	30 767	31 229	31 698	32 173	32 656	33 146	33 643	34 148
	28 133	28 555	28 983	29 418	29 859	30 307	30 762	31 222	31 691	32 166	32 648	33 139	33 636	34 141	34 653	35 172
	28 977	29 411	29 852	30 300	30 755	31 215	31 684	32 159	32 642	33 132	33 629	34 133	34 645	35 164	35 692	36 227
	29 845	30 293	30 748	31 209	31 677	32 153	32 635	33 124	33 621	34 126	34 638	35 156	35 684	36 219	36 763	37 314
	31 587	32 056	32 537	33 025	33 519	34 022	34 533	35 050	35 577	36 111	36 652	37 202	37 760	38 326	38 901	39 485
	32 529	33 017	33 513	34 016	34 525	35 044	35 569	36 103	36 644	37 194	37 751	38 318	38 891	39 476	40 068	40 670
	33 505	34 007	34 518	35 036	35 561	36 095	36 636	37 186	37 743	38 310	38 885	39 467	40 060	40 660	41 270	41 889
	34 514	35 770	36 802	36 851	37 403	37 964	38 534	39 112	39 698	40 294	40 899	41 512	42 134	42 767	43 408	44 060
	36 299	36 843	37 395	37 956	38 525	39 103	39 690	40 285	40 890	41 503	42 125	42 758	43 399	44 050	44 711	45 381
	37 [illegible]	37 948	38 517	39 095	39 682	40 276	40 880	41 493	42 116	42 748	43 390	44 040	44 701	45 371	46 052	46 742
	39 124	39 710	40 306	40 910	41 523	42 147	42 779	43 420	44 072	44 734	45 404	46 086	46 770	47 478	48 199	48 918
	40 297	40 901	41 515	42 138	42 769	43 411	44 062	44 723	45 394	46 075	46 766	47 467	48 180	48 903	49 636	50 380
	41 506	42 129	42 760	43 402	44 053	44 713	45 385	46 065	46 755	47 457	48 170	48 891	49 625	50 370	51 124	51 892
	43 241	43 890	44 549	45 217	45 895	46 584	47 283	47 992	48 711	49 442	50 184	50 936	51 700	52 476	53 263	54 062
	44 539	45 207	45 885	46 574	47 272	47 981	48 701	49 432	50 173	50 925	51 690	52 465	53 252	54 051	54 861	55 684
	45 875	46 563	47 262	47 971	48 691	49 420	50 162	50 915	51 678	52 454	53 240	54 038	54 849	55 672	56 508	57 355
	47 611	48 326	49 050	49 786	50 533	51 291	52 060	52 841	53 634	54 438	55 255	56 033	56 925	57 779	58 645	59 525
	49 039	49 775	50 521	51 279	52 049	52 830	53 622	54 426	55 242	56 071	56 912	57 766	58 632	59 511	60 405	61 310
	50 511	51 268	52 038	52 818	53 610	54 414	55 231	56 060	56 900	57 754	58 620	59 499	60 392	61 298	62 217	63 150
	55 574	56 407	57 253	58 113	58 984	59 869	60 767	61 679	62 603	63 542	64 496	65 463	66 445	67 442	68 454	69 481
	60 638	61 546	62 470	63 407	64 358	65 323	66 304	67 298	68 308	69 331	70 372	71 428	72 499	73 586	74 691	75 810
	65 700	66 685	67 686	68 701	69 732	70 778	71 839	72 918	74 011	75 121	76 248	77 391	78 553	79 730	80 926	82 140

NOMENCLATURE DES EMPLOIS DE LA SNVI Catégorie: DIRECTEURS

01 Commercial Achats approv	02 Fabrication	03 Finances et comptabilité	04 Maintenance et outillage	05 Administration Générale et moyens	06 Organisation Informatique Audit	07 Ressources humaines	08 Techniques industrielles
Directeur d'Unité Commerciale 1	Direct. Fabrication 1	Direct.Finances 1	Direct.Maintenance 1	Direct.Admin Général 1	Direct.Audit 1	Direct. R.H 1	Direct.Technique 1
Direct. Achats et Approv 1				Directeur Unité 1			
				Médecin spécialiste 1			
Directeur d'Unité Commerciale 2	Direct.Fabrication 2	Direct.Finances 2	Direct.Maintenances 2	Direct.Admin Général 2	Direct.Audit 2	Direct. R.H 2	Direct.Technique 2
Direct.Achats Approv 2				Directeur Unité 2			
				Médecin spécialiste 2			
Directeur d'Unité Commerciale 3	Direct.Fabrication 3	Direct.Finances 3	Direct.Maintenances 3	Médecin spécialiste 3	Direct.Audit 3	Direct. R.H 3	Direct.Technique 3
Direct.Achats Approv 3				Direct.Admin Général 3			
				Directeur Unité 3			

'432

GRILLE DES SALAIRES APPLICABLE A COMPTER DU 1ER JANVIER 2018

(ACCORD COLLECTIF PARTIEL DU MOIS D'AOUT 2013)

	ECHELONS															
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
	23 406	23 758	24 114	24 476	24 843	25 216	25 594	25 978	26 367	26 763	27 164	27 572	27 986	28 405	28 832	29 264
	24 109	24 470	24 837	25 210	25 588	25 973	26 361	26 757	27 158	27 566	27 979	28 399	28 825	29 257	29 696	30 142
	24 833	25 204	25 583	25 967	26 356	26 751	27 155	27 560	27 973	28 393	28 819	29 251	29 690	30 135	30 587	31 045
	25 577	25 961	26 350	26 746	27 147	27 554	27 968	28 387	28 812	29 244	29 683	30 129	30 581	31 039	31 505	31 977
	27 313	27 723	28 139	28 560	28 989	29 423	29 866	30 314	30 767	31 229	31 698	32 173	32 656	33 146	33 643	34 148
	28 133	28 555	28 983	29 418	29 859	30 307	30 762	31 222	31 691	32 166	32 648	33 139	33 636	34 141	34 653	35 172
	28 977	29 411	29 852	30 300	30 755	31 215	31 684	32 159	32 642	33 132	33 629	34 133	34 645	35 164	35 692	36 227
	29 846	30 293	30 748	31 209	31 677	32 153	32 635	33 124	33 621	34 126	34 638	35 156	35 684	36 219	36 763	37 314
	31 581	32 056	32 537	33 025	33 519	34 022	34 533	35 050	35 577	36 111	36 652	37 202	37 760	38 326	38 901	39 485
	32 529	33 017	33 513	34 015	34 526	35 044	35 569	36 103	36 644	37 194	37 751	38 318	38 892	39 476	40 068	40 670
	33 505	34 007	34 518	35 036	35 561	36 095	36 636	37 185	37 743	38 310	38 884	39 467	40 060	40 660	41 270	41 889
	34 241	35 770	36 807	36 851	37 903	37 964	38 534	39 102	39 698	40 294	40 899	41 512	42 134	42 767	43 408	44 060
	36 259	36 843	37 395	37 956	38 525	39 103	39 690	40 285	40 890	41 503	42 125	42 758	43 399	44 050	44 711	45 381
	37 387	37 968	38 577	39 095	39 681	40 276	40 880	41 494	42 116	42 748	43 389	44 040	44 701	45 371	46 051	46 742
	39 124	39 710	40 306	40 910	41 523	42 147	42 779	43 420	44 072	44 734	45 404	46 086	46 778	47 478	48 190	48 913
	40 297	40 901	41 515	42 138	42 769	43 411	44 062	44 723	45 394	46 075	46 766	47 467	48 180	48 903	49 636	50 380
	41 506	42 129	42 760	43 402	44 053	44 713	45 385	46 065	46 756	47 457	48 170	48 891	49 625	50 370	51 126	51 891
	43 242	43 890	44 549	45 217	45 895	46 584	47 283	47 992	48 711	49 442	50 184	50 936	51 700	52 476	53 263	54 062
	44 539	45 207	45 885	46 574	47 272	47 980	48 701	49 432	50 173	50 925	51 690	52 465	53 252	54 051	54 861	55 684
	45 875	46 563	47 262	47 971	48 691	49 420	50 162	50 915	51 678	52 454	53 240	54 038	54 849	55 672	56 508	57 355
	47 611	48 326	49 050	49 786	50 533	51 291	52 060	52 841	53 634	54 438	55 255	56 093	56 925	57 779	58 645	59 525
	49 039	49 775	50 521	51 279	52 049	52 830	53 622	54 426	55 242	56 071	56 912	57 766	58 632	59 511	60 405	61 310
	50 511	51 268	52 038	52 818	53 610	54 414	55 231	56 060	56 900	57 754	58 620	59 499	60 392	61 296	62 217	63 150
	55 574	56 407	57 253	58 113	58 984	59 869	60 767	61 679	62 603	63 542	64 496	65 463	66 445	67 442	68 454	69 481
	60 638	61 546	62 470	63 407	64 358	65 323	66 304	67 298	68 308	69 331	70 372	71 428	72 499	73 586	74 691	75 810
	63 702	64 685	67 686	68 701	69 732	70 778	71 839	72 918	74 011	75 121	76 248	77 391	78 553	79 730	80 926	82 140

GROUPE/S.N.V.I.
D.C.R.H.

GRILLE DES SALAIRES APPLICABLE A COMPTER DU 1 ER JANVIER 2013
(ACCORD COLLECTIF PARTIEL DU MOIS D' AOUT 2013)

	ECHELONS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	15
	18 445	18 722	19 003	19 288	19 577	19 870	20 169	20 471	20 779	21 090	21 407	21 727	22 053	22 384	22 720	23 061
	18 998	19 283	19 573	19 867	20 164	20 466	20 774	21 085	21 401	21 723	22 049	22 379	22 715	23 055	23 402	23 753
	19 568	19 862	20 160	20 462	20 770	21 081	21 397	21 718	22 044	22 375	22 710	23 051	23 396	23 747	24 104	24 466
	20 155	20 458	20 765	21 076	21 392	21 714	22 038	22 369	22 705	23 046	23 392	23 743	24 098	24 460	24 827	25 200
	21 523	21 847	22 174	22 507	22 844	23 186	23 535	23 888	24 247	24 610	24 979	25 354	25 734	26 120	26 512	26 910
	22 170	22 501	22 840	23 182	23 530	23 883	24 241	24 605	24 974	25 348	25 729	26 114	26 506	26 904	27 308	27 717
	22 834	23 177	23 525	23 877	24 235	24 599	24 968	25 342	25 723	26 108	26 500	26 897	27 301	27 711	28 126	28 548
	23 519	23 873	24 231	24 593	24 963	25 337	25 717	26 103	26 495	26 891	27 295	27 704	28 120	28 542	28 970	29 405
	24 887	25 261	25 640	26 024	26 415	26 811	27 213	27 621	28 035	28 455	28 883	29 316	29 756	30 202	30 655	31 115
	25 634	26 018	26 409	26 805	27 207	27 615	28 029	28 450	28 876	29 309	29 749	30 195	30 649	31 108	31 575	32 049
	26 404	26 799	27 202	27 609	28 023	28 443	28 871	29 304	29 743	30 189	30 642	31 101	31 568	32 042	32 522	33 010
	27 772	28 188	28 611	29 039	29 475	29 917	30 366	30 821	31 284	31 754	32 229	32 712	33 204	33 702	34 207	34 720
	28 604	29 034	29 469	29 910	30 359	30 815	31 277	31 747	32 222	32 705	33 197	33 694	34 200	34 713	35 233	35 762
	29 462	29 904	30 353	30 809	31 270	31 739	32 215	32 699	33 189	33 687	34 192	34 705	35 226	35 754	36 291	36 835
	30 830	31 293	31 763	32 238	32 725	33 213	33 711	34 217	34 730	35 251	35 780	36 317	36 861	37 414	37 976	38 545
	31 755	32 231	32 715	33 206	33 704	34 209	34 722	35 243	35 772	36 309	36 853	37 406	37 967	38 537	39 115	39 701
	32 708	33 198	33 696	34 202	34 715	35 235	35 764	36 301	36 845	37 398	37 959	38 529	39 107	39 693	40 288	40 893
	34 076	34 585	35 106	35 632	36 167	36 709	37 260	37 818	38 386	38 962	39 547	40 139	40 741	41 352	41 974	42 603
	35 098	35 623	36 159	36 701	37 252	37 810	38 378	38 954	39 537	40 130	40 733	41 343	41 963	42 594	43 232	43 881
	36 151	36 693	37 244	37 802	38 369	38 945	39 530	40 122	40 724	41 335	41 954	42 584	43 223	43 872	44 530	45 198
	37 519	38 082	38 653	39 233	39 821	40 419	41 025	41 641	42 266	42 899	43 542	44 196	44 859	45 532	46 214	46 908
	38 645	39 224	39 812	40 410	41 016	41 632	42 255	42 889	43 533	44 186	44 849	45 521	46 204	46 897	47 601	48 314
	39 804	40 402	41 007	41 623	42 246	42 880	43 523	44 176	44 838	45 511	46 194	46 887	47 590	48 304	49 029	49 764
	43 794	44 451	45 118	45 795	46 481	47 179	47 886	48 605	49 334	50 073	50 825	51 587	52 361	53 147	53 944	54 753
	47 784	48 501	49 229	49 966	50 716	51 477	52 250	53 033	53 829	54 636	55 455	56 288	57 131	57 988	58 858	59 741
	51 774	52 551	53 338	54 139	54 951	55 776	56 612	57 461	58 324	59 198	60 086	60 987	61 902	62 830	63 773	64 729

الملحق رقم: 04
شبكة الأجور لسنة 2013

ملخص

يتمحور هذ البحث حول تحليل عناصر البناء الاستراتيجية المتمثلة في كل من الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وما ينبثق عنها من استراتيجيات فرعية ووظيفية، مع تركيزه بالنسبة لهذه الأخيرة، على استراتيجية إدارة الموارد البشرية في للمؤسسات التي تتبنى وتسلك منهجا تنمويا وتوسعيا، وفي سوق يتسم بتسارع التغيير وبالمنافسة الحادة.

وللوقوف على مدى مواءمة الوضعية الحالية للموارد البشرية مع الاستراتيجية الشاملة والقطاعية، تناول هذا البحث دراسة لحالة فرع السيارات الصناعية بالرويبة (VIR) التابع لمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، كنموذج للمؤسسات الجزائرية العمومية الاقتصادية الأكثر عرضة للمنافسة الدولية.

أين تم تحليل وتشخيص جميع السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في كل من سياسة التشغيل، الأجور، التكوين، تقييم الأداء، تحسين ظروف وعلاقات العمل وسياسة الاعلام والاتصال. ثم إعداد الميزانية الاجتماعية، وإجراء التحليل والتشخيص الاستراتيجي الداخلي والخارجي وفق نموذج SWOT المتعلق بتحديد نقاط القوة والضعف على مستوى السياسات المذكورة، على ضوء الاستراتيجية الشاملة المعتمدة به بمقابل الفرص والتهديدات،

كما خلص هذا البحث تبعا لذلك، إلى تسجيل اختلال على مستوى عناصر هذا النموذج. الأمر الذي تم بناء عليه، تقديم جملة من المقترحات والتوصيات، بغية النهوض بهذه الموارد وجعلها قادرة على رفع التحدي ومواجهة تغيرات المحيط عموما وتغيرات المحيط الاقتصادي على الخصوص.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية الشاملة، استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية، الميزانية الاجتماعية، جداول التحليل والتشخيص الداخلي والخارجي.

Résumé

Ce travail de recherche est centré sur l'analyse des éléments de la stratégie globale et des sous-stratégies et stratégies fonctionnelles qui en découlent, en mettant l'accent sur la stratégie de gestion des ressources humaines dans les entreprises qui adoptent une approche du développement expansionniste, et qui exercent dans un marché caractérisé par l'accélération du changement et de la concurrence rude.

Pour déterminer la cohérence de l'état actuel des ressources humaines avec la stratégie globale et sectorielle, nous avons tenté, à travers ce travail de recherche d'étudier le cas de la filiale(**VIR**) de Rouiba relevant de la Société Nationale des Véhicules Industriels (**SNVI**), Comme un modèle d'entreprises économiques publiques algériennes les plus vulnérables à la concurrence internationale.

En effet, nous avons essayé de poser le diagnostic et d'analyser les politiques adoptées dans la gestion des ressources humaines, la politiques de l'emploi, des rémunérations, de la formation, de l'évaluation des performances, et la politique visant l'amélioration des conditions et relations de travail ainsi que la politique de communication. Ensuite, nous avons établi le bilan social et procédé à une analyse stratégique en conformité avec Le modèle SWOT qui identifie les points forts et faiblesses au niveau des politiques en question à la lumière de la stratégie globale adoptée en contrepartie des opportunités et des menaces auxquelles s'expose la société. de la stratégie globale adoptée, et de l'autre côté, les opportunités et les menaces auxquelles s'expose la société.

Cette recherche nous a également permis de relever le déséquilibre qui existe au niveau des éléments de ce modèle. Par conséquences, nous avons formulé un certain nombre de propositions et de recommandations, afin de promouvoir ces ressources et de les rendre capables de relever le défi et faire face aux changements qui s'opèrent dans l'environnement en général et dans l'environnement économique en particulier.

Mots clés : La stratégie globale, stratégies et politiques du management des ressources humaines, bilan social, tableaux d'analyse et diagnostic interne et externe.

Abstract

This research focuses on the analysis of the elements of the overall strategy and sub -Strategies and functional strategies that arise, focusing on the strategy of human resource management in companies that adopt an expansionary development approach and practicing in a market characterized by the acceleration of change and tough competition.

To determine the coherence of the current state of human resources with the global and sector strategy, we tried, through this research to study the case of subsidiary company (VIR) Rouiba under the national company of industrial vehicles (SNVI) as a model of Algerian EPEs the most vulnerable to international competition.

In fact, we tried to diagnose and analyze policies in the management of human resources, such as employment policy, wages, training, performance evaluation and policy relating to the improving working conditions and labor relations and communication policy.

Then, we established the social report and conducted a strategic analysis in accordance with the model SWOT that identifies the strengths and weaknesses in the policies in question in light of the overall strategy adopted in consideration of the opportunities and threats the Company faces.

This research has also enabled us to identify the imbalance that exists at the elements of this model. Accordingly, we made a number of proposals and recommendations to promote these resources and make them able to meet the challenge and face the changes taking place in the environment in general and in the economic environment in particular.

Keywords: overall strategy, strategies and policies of human resources management, social report, internal and external tables of analysis and diagnosis.