



## الموضوع

دور إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية للوكالة الولائية للتنظيم والتسيير العقاري  
الحضري - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

أ.د/ صيفي وليد

إعداد الطالب:

هنانو لخضر

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د.كمال منصور	استاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د. صيفي وليد	استاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د. يوسف مدوكي	استاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed khider- biskra  
Faculté des sciences Economique,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des finances et de la comptabilité



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية و المحاسبية

## الموضوع

دور إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية للوكالة الولائية للتنظيم والتسيير العقاري  
الحضري - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

أ.د/ صيفي وليد

إعداد الطالب:

هنانو لخضر

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د. كمال منصور	استاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د. صيفي وليد	استاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د. يوسف مدوكي	استاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) ﴿١١﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية 11

# كلمة شكر وتقدير

## قال عليه الصلاة والسلام " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نحمد الله الذي سخر لنا عباده المخلصين فأمدونا بالتوجيه والمساعدة راجية من الله العلي أن ينقلها في ميزان الحسنات. وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "صيفي وليد" التي أكن له التقدير والاحترام على التوجيهات والملاحظات القيمة التي أفادتني بها طوال انجاز هذا العمل فألف شكر لأستاذتي.

كما لا يفوتني تقديم الشكر والعرفان إلى موظفي الوكالة والولائية للتسيير والتنظيم العقاري بسكرة وأخص بالذكر إلى من قدم لي يد المساعدة « السيد عمارة عبد الرؤوف » .

إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين رسموا لي خط النجاح بنصائحهم المبكرة ودعمهم لي وأخص بالذكر الدكتور "بن عبيد فريد" والبروفيسور "القايد أحمد نور الدين" .

كما يسعدني أن أقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه المذكرة وإبداء ملاحظاتهم.

إلى من ساعدوني هذا العمل ليظهر في هذه الصورة الأنيقة "بن ناجي محمد سرور".

أدعو الله أن أكون قد وفقت فيما قصدت، والله الحمد من قبل ومن بعد.

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم.

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" صدق الله العظيم

أولا وقبل كل شيء احمد الله عز وجل على توفيقه لي طوال حياتي الدراسية إلى من كان السند القوي في السراء والضراء إلى من كان قدوة في التربية والأخلاق. وأنار لي مسالك العلم والتعلم بالنصح والتوجيه والإرشاد " يا بني العلم نضج ووعي ورشاد وليس قبح وزينج وفساد" إلى من علمني الصبر والمثابرة إلى فخره إلى أبي العزيز حفظه الله. إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها إلى مصدر الحنان والعطف وبر الأمان إلى من حملتني تسعة أشهر ولم يغمض لها جفن طيلة حولين إلى أمي الغالية أدامها الله. إلى من كبرت وترعرعت معهم وأكن لهم أصدق مشاعر الحب إلى الأعمام على قلبي. وأخواتي .

إلى كافة الأهل والأقارب بدون استثناء.

إلى كل أصدقائي ( بن ناجي محمد سرور، بن ناجي سيف الدين، هشام محمد موساوي، شيباني زكرياء، زاغز رزق، مريجة سامي، قرين عبد الباسط، بن تركي السعيد، ديديش عطوى، لعميري أحمد).

إلى كل الزملاء في دفعة العلوم التجارية 2021.

إلى كل الذين أحبهم ويحبونني

أهدي إليكم ثمرة هذا العمل المتواضع.

لخضر هشام

## ملخص الدراسة

في ظل البيئة المتغيرة والتطورات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال، ونتيجة الاعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات، أصبح لزاما على المؤسسات البحث عن أساليب إدارية جديدة تتلاءم والبيئة الحالية والتخلص نهائيا من الأساليب التقليدية، وهو ما يوفره تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات. هذا الأخير يشكل ثورة في عالم الأعمال ودعوة صريحة لإعادة النظر في كل ما تقوم المنظمة من عمليات وإجراءات ومهام... لتحقيق تحسينات ملموسة وتغييرات جذرية في مختلف المجالات عموما وفي إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، مما يساهم في تطويرها وتميزها وتحقيقها للقيمة المنتظرة منها. وفي هذه الورقة البحثية سنحاول تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين أسلوب إعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية، وكيف بات من الضروري للمؤسسات إعادة هندسة مواردها البشرية لتحقيق التميز الإداري.

## الكلمات المفتاحية:

إعادة هندسة العمليات، تكنولوجيا المعلومات، إدارة الموارد البشرية، إعادة هندسة الموارد البشرية.

## Study summary

In light of the changing environment and the rapid developments taking place in business organizations, and as a result of the intense reliance on information technology, it has become imperative for organizations to search for new management methods that fit the current environment and permanently get rid of traditional methods, which is provided by the adoption of process re-engineering method. The latter constitutes a revolution in the world of business and an explicit call to reconsider all the organization's operations, procedures and tasks.... To achieve tangible improvements and radical changes in various fields in general and in human resource management in particular, which contributes to its development, distinction and achievement of the expected value. In this research paper, we will try to shed light on the nature of the relationship between the re-engineering method and human resource management, and how it has become necessary for institutions to re-engineer their human resources to achieve administrative excellence.

## key words:

**Process reengineering, information technology, human resource management, human resource reengineering.**

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري للولاية بسكرة	31
02		
03		

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التموضع الاستمولوجي	ج
02		
03		

# المقدمة العامة

تتصف البيئة اليوم بازدياد مستويات المنافسة والتغير المستمر والمفاجئ نتيجة ما أفرزته العولمة بمظاهرها المختلفة في مجالات وطرق الإنتاج، الانتقال الحر للسلع ورؤوس الأموال، الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الميادين...، حتى أصبح التغيير الثابت الوحيد في هذا العصر، الأمر الذي يحتم على المنظمات أن تتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحافظة على مراكزها التنافسية، بالعمل على إحداثيات تعديلات على مستوى القوانين والنظم والبنى التحتية، وعلى أنماط التنظيم وإدارة المؤسسات، وإعادة النظر في قواعد المنافسة الجديدة من أجل صياغة استراتيجيات تمكنها من تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، وذلك بتلبية حاجات وإشباع رغبات زبائنها الحاليين والحفاظ على رضاهم والعمل على كسب وفائهم وولائهم.

لذا يرى بعض الباحثين في المجال التنظيمي أن منظمات المستقبل ستكون منظمات شبكية، ومصممة حول عمليات الأعمال، أكثر منها منظمات هرمية وظيفية، لذا فالمنظمة اليوم في مواقف صعبة للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتصاعد، ولا يمكن لأي منظمة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالمحافظة على نفس الأداء وباستخدام نفس الأساليب التقليدية، بل يتحتم عليها تحسين أدائها إلى درجات متعالية تنفق على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي.

ولتحقيق ذلك تعتمد على ما تملكه من موارد وقدرات، ولعل أكثرها أهمية وأبرزها تأثيرا هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمنظمات، وأحد العوامل الأساسية لتحسين أداء التنظيمي، حيث تسمح للمنظمة بالبقاء واستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة، وأسواق متقلبة للمنتجات أكثر تعقيدا وتنوعا. لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد، واهتمت بتكوينه وتحفيزه، وللتنمية قدراته ورصد المعرفة الكاملة لديه، كما عملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لعل كي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه لأفضل كفاءة، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف.

وهذا ما دفع المنظمات إلى الاهتمام أكثر للشؤون الموارد البشرية كونهم يملكون طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، تميز المنظمات بعضها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها وتحسين الأداء، ويتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم بالاحتياجاتهم ورغباتهم، أين يكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل، والاهتمام بالمورد البشري يذل أقصى مجهود لديه، ويساهم بشكل ايجابي في تحسين الأداء التنظيمي .

وبناء على مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لدراستنا كالأتي :

• كيف تتم عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟

ويدرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية:

• كيف تتم إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة اقتصادية؟

• ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

• ما هو دور الذي تلعبه إعادة الهندسة في الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية وما هو إيجابياته؟

### الفرضيات:

- تتم هندسة الموارد البشرية عن طريق مجموعة من الأدوات.
- يعتبر دور جوهري في تطوير مهارات أفراد العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة داخليا وخارجيا وإعطائها ميزة تنافسية.
- الدور الذي تلعبه هو إيجاد استراتيجيات وتقنيات جديدة في إدارة العنصر البشري وذلك لتطوير عمل المؤسسة ومواكبتها للتطورات الاقتصادية الراهنة.

### أهمية الموضوع:

تكمن أهمية إعداد هذا البحث من خلال إلقاء الضوء على أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تقييم المؤسسة الاقتصادية وتحسين الأداء البشري، وذلك بالاعتماد على المعلومات المتوفرة في مجال التكنولوجيا.

### أهداف الدراسة:

الأهداف التي يسعى إليها البحث هي:

- محاولة إبراز مفهوم إعادة هندسة للموارد البشرية وأهميتها.
- محاولة عرض ممارسات الموارد البشرية.
- إبراز أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة.
- محاولة الاطلاع على كيفية توظيف الموارد البشرية محل الدراسة.

### أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيار الموضوع لعدة اعتبارات موضوعية وأخرى ذاتية هي:

1. أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
2. الأهمية المتزايدة في ممارسة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
3. الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
4. إمكانية البحث في هذا المجال وقدرة الوصول إلى المعلومات الخاصة به من خلال المراجع المتنوعة .

• التموضع الاستراتيجي:

الجدول رقم (01): التموضع الاستراتيجي للدراسة

المقاربة	الهدف من المعرفة	النموذج
افتراضية - استنتاجية	الهدف من هذه الدراسة هو الشرح وإيجاد الهدف من إعادة هندسة ادارة الموارد البشرية في دعم عمليات الوكالة الولائية للتنظيم والتسيير العقاري الحضري بالإضافة إلى الوصول للاستنتاج فيما يخص هذا الموضوع.	النموذج الوضعي

• منهج الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية البحث والهدف التي تعرف به دور إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وسنعمد في دراستنا على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي من خلال عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بعناصر ومتغيرات البحث وتفسير تلك المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج هذا في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة من خلال جمع الملاحظات والمعلومات المتعرضة نظريا ومحاولة تطبيقها بالمؤسسة محل الدراسة مما يسمح بالتعمق في مختلف جوانب الموضوع.

• الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: سعاد فهد، نموذج مقترح لخفض التكاليف لكلية التربية للبنات باستخدام أسلوب إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه في التربية تخصص إدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية للبنات، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002.

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات التربية للبنات، من أجل توصل إلى نموذج عمل جديد أقل تكلفة من النموذج الحالي وأفضل أداة.

- الدراسة الثانية محمد مفضي عثمان الكساسبة، دور التكنولوجيا المعلومات في إدارة هندسة عملية الأعمال، دراسة ميدانية على شركات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، دكتوراه فلسفة في الإدارة، إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.

الهدف من هذه الدراسة تحديد درجة تأثير التقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة وقدرات التكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها من جهة، وتحديد درجة تأثير المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالمبحوثين، وبعض المتغيرات الخاصة بالشركات المبحوثة على تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة من جهة أخرى.

### • واقع دراستي من هذا البحث:

- الهدف من دراستي هو دراسة من ناحية كيفية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على النظام في المؤسسة الاقتصادية.

- الاطلاع على العوامل التي أدت إلى دراسة هذا الموضوع المتعلق بالموارد البشري من الناحية التقنية.

### • هيكل الدراسة:

تعتبر إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية جزء من المنظمة.

وذلك من أجل تقديم بيانات ومعلومات (التكنولوجيا) من أجل تقييم واتخاذ القرارات الصحيحة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهداف ممارسة الموارد البشرية، وللإجابة عن الإشكالية نقوم بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة.

المقدمة تضمنت إشكالية الدراسة والتساؤلات والفرضيات التي تم الانطلاق منها للإجابة عن الإشكالية، إضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة.

### - الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المبحث الثاني: تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائرية

### - الفصل الثاني: هندسة إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم هندسة إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- **الفصل الثالث:** خصص هذا الفصل لدراسة التطبيقية حول إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث سيتم التعرف على دراسة استطلاعية حول آراء عينة من المدراء والمسؤولين في مجال الموارد البشرية باستخدام أدوات وأساليب .

- **خاتمة:** تضمنت خلاصة العمل إلى الجانب النتائج النظرية والميدانية المستخلصة من الدراسة، إلى جانب مجموعة من الاقتراحات.

# الفصل الأول:

الاطار النظري حول المؤسسة الاقتصادية في

الجزائر

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهها الأيدولوجية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. ووصول المؤسسة لشكلها الحالي كان كنتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازنة مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والنظم الاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار ويمكن أن نتابع تطورات المؤسسة الاقتصادية ابتداء من الإنتاج الأسري البسيط الى ظهور الوحدات الإنتاجية ثم الثورة الصناعية.

أما المؤسسة في القرن الواحد والعشرين فهي تعمل في ظل اقتصاد عالمي البقاء فيه للأقوى، وعالم تسيطر عليه التقنية العالية والتكنولوجية المتطورة واتساع دائرة المنافسة وعدم اليقين الاقتصادي حيث أصبحت المؤسسة أكثر حذرا حيث تعتمد المرونة لتواجه الظروف المستقبلية، وكون السوق أصبحت أكثر تنافسية تحاول فيه المؤسسات الاقتصادية تلبية الطلب المتزايد، مع الحفاظ على جودة المنتج والتكلفة المنخفضة مع وقت اقل ما يمكن.

كما عرف الاقتصاد الجزائري تحولات جذرية عبر مختلف مراحل بنائه، وتميزت تلك التحولات بمجاعة النمط الاقتصادي المتبع، وعلى إثرها اعتبرت المؤسسة الاقتصادية بمثابة الأداة التي يتم من خلالها تنفيذ التوجهات وتحقيق الأهداف العامة للمنهج الاقتصادي المتبع، فكانت المؤسسة الاقتصادية بذلك عرضة للعديد من التدخلات والإصلاحات التي أثرت بصفة مباشرة على تسييرها، أدائها وتمويلها.

يتعرض هذا الفصل الى مختلف مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر والظروف التي آلت اليها من خصوصية وتفكيك الى مؤسسات صغيرة ومتوسطة. وللإلمام بالموضوع سوف نتطرق من خلال هذا الفصل للنقاط التالية:

- مفهوم المؤسسة الاقتصادية، الخصائص الأهداف والتصنيف.

- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومراحل تطورها.

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية، الخصائص، الأهداف، التصنيف.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الحديثة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة ومع العناصر المادية والمعنوية الأخرى من جهة ثانية كما يشمل تعاملها المحيط.

وكنتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (الشركات المتعددة الجنسيات ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية (مخابر البحث والتطوير أيضا. سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

- مفهوم المؤسسة الاقتصادية وخصائصها.

- أهداف المؤسسة الاقتصادية ومستوياتها.

- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

أولا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

لقد تعددت تعاريف المفكرين للمؤسسة الاقتصادية عبر الزمان، وحسب الاتجاهات والمداخل التي يتبناها كل واحد منهم، وفيما يلي نستعرض مجموعة من التعريف:

-يعرفها M.Truchy بأن " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي". (عدون، 1988، صفحة 09)

-ويعرفها François Peroux كما يأتي: " المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته". (عدون، 1988، صفحة 10)

-كما تعرف أيضا بأنها: " جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، و هي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي". (عرباجي، 2008، صفحة 13)

-وفضلاً عن ذلك فهي " كمنطقة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعاً ما، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني و مكاني."

-وتعتبر أيضاً المؤسسة " كوحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي."

-ولعل أشمل تعريف للمؤسسة الاقتصادية هو التعريف الآتي: " المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه و تبعاً لحجم و نوع نشاطه". (حبيب، 1988، صفحة 24)

ومن خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن المؤسسة كياناً اعتبارياً مستقلاً ويتحدد نشاطها بالإنتاج والمشكل من أحد العنصرين السلع أو الخدمات، ولها موارد مالية وبشرية، ورغم ذلك تبقى التعاريف الواردة غير شاملة، خاصة مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة ونظريات الإدارة.

نستخلص مما سبق ذكره، أن المؤسسة مكونة من العناصر الآتية: (بخي، 2002، صفحة 16)

- 1.الموارد المادية: وهي الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من آلات و مباني و مواد أولية.
- 2.الموارد البشرية: وهي تلك الموارد المتمثلة في الطاقات العضلية و الفكرية لعمال المؤسسة.
- 3.مركز القرار: وهو المكلف بتسيير النشاط الإنتاجي للمؤسسة.
- 4.التنسيق: هو ناتج نشاط المؤسسة المتولد عن عنصر العمل المبذول لتحويل المواد الأولية إلى سلع مادية، أو عنصر العمل المبذول لتقديم خدمات للأفراد أو الجماعات.

#### ثانياً: خصائص المؤسسة الاقتصادية

كما سبق ورأينا، أن هناك عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية اختلفت بحسب الزمان والإيديولوجيات، وقد توصلنا إلى أن التعريف الجاري مفاده أن المؤسسة الاقتصادية المعنية بالدراسة هي كل منظمة تتفاعل فيها الموارد البشرية والمادية والمالية وتنشط في المجال الاقتصادي تهدف إلى تحقيق الاستمرارية والربح، ورغم اختلاف التعريف إلا أن المؤسسة الاقتصادية تكاد تشترك في بعض الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات هذه الخصائص حاولنا تلخيصها كالآتي: (صخري، 1993، صفحة 25)

- تتمتع المؤسسة الاقتصادية بشخصية قانونية مستقلة تترتب عليها مجموعة من الواجبات و المسؤوليات.
- القدرة على أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- القدرة على البقاء و التكيف مع الظروف المحيطة بها في حدود إمكاناتها.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها.

أولاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية: (عدون، 1988، الصفحات 17-21)

• الأهداف الاقتصادية:

• تحقيق الربح :

يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.

• عقلنة الإنتاج :

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

• تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:

- مستوى عالي من المرونة.

- ان يتم الانتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.

- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد .

ب- الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

• ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي.

• تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك.

- تأهيل العمال :

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

ج- الأهداف التكنولوجية:

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة:

- البحث والتنمية: حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

- كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

ثانيا: وظائف المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي: (سهيلة وعلي، 1999، صفحة 109)

### 1- الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق.. دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق. وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.

### 2- وظيفة التمويل:

التمويل كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليا من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة. ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين: مهمة الشراء ومهمة التخزين.

### 3- مهمة التخزين:

هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين.

### 4- وظيفة الإنتاج:

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة. ويمكن تعريفها بأنها "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح".

### 5- وظيفة التسويق:

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق. ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة أكثر متطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها.

## 6-وظيفة الموارد البشرية:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد. وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة.

### المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها استنادا لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال التالية: (الصالح، 2004، صفحة 102) مؤسسات مصغرة - مؤسسات صغيرة - مؤسسات متوسطة - مؤسسات كبيرة. ويعتمد في وضع الحدود الفاصلة بين مختلف الأحجام على معيارين رئيسيين: معايير كمية ومعايير نوعية.

### 1-المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية

حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية استنادا إلى مؤشرات كمية ذات طابع إحصائي ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام هي:

-معيار عدد العمال (حجم العمالة).

-المعيار المالي أو النقدي والذي يضم معيار رأس المال المستثمر ومعيار حجم المبيعات.

### 1-1معيار عدد العمال أو حجم العمالة:

يعتبر هذا المعيار الأكثر شيوعا واعتمادا على الإطلاق في العديد من الدول، حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بين مختلف أحجامها استنادا على حجم اليد العاملة في المؤسسة. ويتم الأخذ بهذا المعيار في العديد من الدول نظرا للخصائص الذي يتميز بها وهي:

-الثبات النسبي حيث لا يتأثر هذا المعيار بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة عامل التضخم؛

-كذلك توافر البيانات إلى حد كبير وسهولة الحصول عليها من المؤسسات.

-لكن هذا المعيار من جهة أخرى له سلبياته وقد وجه له عدة انتقادات أهمها.

-أن العمالة المؤقتة تؤدي إلى تغير حجم المؤسسة من وقت لآخر.

-كذلك نوعية التكنولوجيا والمعدات المستخدمة ومدى تطورها يؤثر على حجم العمالة.

-كذلك يعاب على هذا المعيار أن استخدام العمالة وحدها قد لا يعكس تماما الوضع الحقيقي لحجم المؤسسة.

فعلى سبيل المثال هناك صناعات كثيرة تتطلب استثمارات مالية كبيرة ولكنها توظف عدد صغير من العمال، وبالتالي يمكن اعتبارها صغيرة وهي في الحقيقة العكس، وكذلك هناك صناعات تتطلب استثمارات مالية صغيرة لكنها توظف عدد كبير نسبيا من الأيدي العاملة، وبالتالي يمكن أن تقع في نفس الإشكالية في عملية تصنيفها أي يمكن اعتبارها كبيرة بالرغم من كونها صغيرة.

## 2-المعايير النوعية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية:

نتيجة لبعض العيوب التي تتصف بها المعايير الكمية في تصنيف المؤسسات الاقتصادية هناك من يعتمد على المعايير النوعية في وضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات وهذه المعايير تركز على الخصائص الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة. وأهم هم هذه المعايير المستعملة هي: (بلوط، 2002، صفحة 239) الاستقلالية - الحصة السوقية - طبيعة الصناعة.

### 2-1الاستقلالية:

والمقصود بها استقلالية الإدارة والعمل، وعدم تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، وصاحب أو أصحاب المؤسسة يتحملون المسؤولية الكاملة فيما يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير، حيث نجد في المؤسسات الكبيرة أن الوظائف الخاصة بالإنتاج والإدارة توزع وتتجزأ على عدة أشخاص، أما في المؤسسات المصغر والصغيرة والمتوسطة غالبا ما يؤدي صاحب المؤسسة تلك الوظائف وحده وينفرد في اتخاذ القرارات.

### 2-2الحصة السوقية:

يعتبر السوق المآل النهائي لإنتاج المؤسسة وعليه فإن حصة المؤسسة من السوق قد تعطي صورة عن قوتها ومدى تحكمها فيه، حيث تعتبر المؤسسة التي تمتلك حصة كبيرة في السوق تعتبر كبيرة وأما تلك التي تنشط في حدود معينة تعتبر صغيرة أو متوسطة ذلك أنه من خصائص هذه الأخيرة صغر حجم إنتاجها وضآلة حجم رأس مالها ومحدودية نشاطها ويكون إنتاجها موجه لأسواق المحلية والتي تتميز بضيقها، ولا تستطيع أن تفرض أي نوع من الاحتكار في السوق عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن تفرض حالة من الاحتكار لضخامة رأس مالها وكبر حجم إنتاجها وحصتها السوقية.

### 2-3: طبيعة الصناعة

يتم كذلك تصنيف المؤسسات اعتمادا على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في العملية الإنتاجية فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال، الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة. تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للمعيار القانوني (سلطان، 1993، صفحة 190).

### 1-المؤسسات العمومية:

وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

#### أ-مؤسسات تابعة للوزارات:

وتسمى أيضا " المؤسسات الوطنية " فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

#### ب- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:

وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتحدد عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

### 2-مؤسسات مختلطة:

وهي تلك المؤسسات التي تترك الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

### 3-المؤسسات الخاصة:

وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كالمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها، ويتم تقسيم المؤسسات الخاصة إلى:

#### 4-المؤسسات الفردية:

تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى. حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدماتية.... إلخ. وغالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفضا.

المبحث الثاني: تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

شهد تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر منذ استرجاع السيادة الوطنية عدة محطات، استمدت كل محطة مضمون متطلبات داخلية وخارجية، ولقد اب رزت من خلالها السلطات العمومية الإصلاحات التي طبقتها لحصر المشاكل التي كانت تعاني منها المؤسسة الاقتصادية. لذلك سوف نتطرق الى تطور المؤسسة الاقتصادية في مرحلتين:

-مرحلة ما قبل 1980 وقوامها 18 سنة.

-مرحلة ما بعد 1980 الى الآن.

المطلب الأول: المؤسسة الاقتصادية في مرحلة ما قبل 1980

اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية ويمكن تقسيم هذه المرحلة الى عشرينتين: (زهرة، 2008، صفحة 68)

1.الفترة الأولى 1962-1970:

أ. مرحلة التسيير الذاتي: التي أعقبت الاستقلال مباشرة وامتدت الى حوالي 1965 "المؤسسة المسيرة ذاتيا" وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسة معينة، ذلك ان الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد وطغت عليها فكرة الأيديولوجية الاشتراكية التي ساد.

ب. مرحلة التسيير البيروقراطي: والتي امتدت حتى سنة 1970، حيث تقلص حجم المشاركة العمالية الى درجة كبيرة، وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري.

كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية، بحيث بادرت السلطة السياسية آنذاك الى ذلك الارتباط بالفرنك الفرنسي قصد تقليص التبعية اتجاه الخارج، وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ في عاتقه عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي. تميزت هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك، والتي كانت فرنسية في معظمها وباعتبار ان سنة 1965 نقطة الانطلاق والاساس، حيث تمت صياغة تهدف بالدرجة الأولى الى: الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي والاجتماعي ضمن استراتيجية تنمية البلاد.

- العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد.

-قطع دابر التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله انتاج الصناعات المختلفة.

-بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للاقتصاد الوطني، لاسيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي.

- من أهم النتائج الفترة 1962-1970.

صناعي باعتباره المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع - التوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية وخاصة في المجال المستهدفة آنذاك.

- بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الاحتكارات، تضطلع بعمليات البناء والتشييد لمواكبة مخططات التنمية الوطنية عن كئيب.

- اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفرض نفسها، لاسيما تبنيها نموذج منفرد للتنمية المستقلة.

- التركيز على اظهار المؤسسة الوطنية العمومية الى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته.

- الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك لاعتبارات قلة الإطارات الكفؤة والمؤهلة، انعدام التجربة الكافية لها.

## 2. الفترة الثانية 1970-1981 :

وهي فترة أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة او المشروع العام، الى شكل المؤسسة باعنا على ضرورة إيجاد صيغة أو ساليب الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابيا لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي الى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك، إضافة الى ذلك تتجسد في المنتخب و المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية، وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، من خلال الذي يسهر على حسن تسيير المؤسسة، وعلى زيادة الإنتاج وعلى التحسين المستمر للجودة، وعلى القضاء على التبذير ومراعاة النظام في العمل وتحقيق اهداف المخطط. (عرباجي، 2008، الصفحات 32-35)

اعتمد النموذج أساسا على المشروعات المصنعة واعتبرت المؤسسة الاقتصادية العمومية بمثابة المحرك الذي يضمن دفع النموذج لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المرجوة، حيث يسعى النموذج الى بناء جهاز انتاجي عصري مملوك من طرف الدولة، وهو النموذج الشائع في تلك الفترة والمعتمد على الصناعات المصنعة بالدرجة الاولى، حيث ورثت الجزائر عن فرنسا غداة كانت تعاني العديد من العراقيل والمشاكل، كهجرة الإطارات المؤهلة في الاستقلال 450 مؤسسة أغلبها ذات طابع فلاحى إلا للتسيير وشرح الموارد المحلية التي تضمن التسيير العادي لتلك المؤسسات، ومن هنا تمثلت إجراءات النموذج المتبع، في استرجاع المؤسسات التي تحقق السيادة وتحقيق التنمية الاقتصادية على حد سواء.

ان المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة، والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى. ولقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين :

-على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة.

-على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

### المطلب الثاني: مرحلة استقلالية المؤسسات ما بعد سنة 1980

كانت المؤسسة العمومية بحكم التجربة المتحققة المستهدفة آنذاك لعملية اصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية والكفاءة، أو المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وتحفيزها على النشاط الموكل اليها الى مستوى الأهداف المرجوة في هذه المرحلة، وهذا ما أكده الميثاق الوطني لسنة 1986 في صنع المزيد من الاستقلالية الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والشاملة خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وعن طريق تحكّم افضل في قواعد التسيير، ومما تجدر الإشارة اليه انه سبق عملية استقلالية المؤسسات اجراءان في عام 1980 تمثلا فيما يلي: (لوصيف، 2001)

#### 1. إعادة الهيكلة العضوية:

وكان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام الى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة. ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة وتعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة، وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى الى 145 مؤسسة والثانية الى 1020 مؤسسة. ولقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة الناتج الوطني.

#### 2. إعادة الهيكلة المالية:

وتعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتوزيع لإعادة الهيكلة العضوية وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات. كما يهدف هذا الإصلاح (استقلالية المؤسسة) الى ما يلي :

-إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنّبها التشوّهات والنقائص والانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة.

-إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد. كما يرتكز هذا الإصلاح على مبادئ نوجزها فيما يلي:

استغلال الطاقات البشرية: يعتبر العنصر البشري بالغ الأهمية للمؤسسة لذلك انصب السعي على النظر في توزيع هوامش الرئيسية و الفروع واستغلال هذه الطاقات البشرية على مستوى الوحدات والفروع الإنتاجية عوضا ان تتمركز في مقرا عن اختصاصها ومنصب عملها الفعلي المخططة، وذلك برد الاعتبار الى المعايير والمؤشرات الاقتصادية في كفاءة التسيير: لتحقيق اهداف المؤسسة وبلوغ غايات الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس مدى فاعليتها وكفاء اللامركزية في التصرف: وذلك بالنظر في أسلوب اللامركزية المفرطة

للموارد المالية سواء الداخلية منها او الخارجية وبعث ميكانيزمات جديدة لتمكين المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة وبحكمة، وإلغاء تركز الإطارات والكفاءات البشرية بالمقرات الرئيسية.

### 3. مشاكل إعادة الهيكلة:

لقد نالت إعادة الهيكلة من طرف الكثير من الاقتصاديين الجزائريين، لأن المشكل في رأيهم يعود إلى طرق التسيير وليس إلى حجم المؤسسة، فإذا كان هناك تحكم في التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، إدارة الموارد البشرية وأنظمة المراقبة، فإنه يمكننا تحقيق بضع الإيجابيات لن يؤدي إلى النجاح بمؤسسة النجاح مهما كان حجم المؤسسة كبيرا أو صغيرا، لكن عدم التحكم في هذه عشرات من العمال. كما نتائج عن إعادة الهيكلة هذه عدة مصاعب تكمن أساسا في :

- ندرة الإطارات والتقنيين ذوي الكفاءة، لأن الزيادة في عدد المؤسسات تتطلب المزيد من الإطارات ذوي الخبرة وهو ما كان مفقودا في السوق الجزائرية.

- الإسراع والإفراط في إعادة الهيكلة، حيث تم تعميمها على جميع مؤسسات القطاع العمومي.

- ارتفاع تكاليف إعادة الهيكلة، والتي كانت من نوع التكاليف الثابتة المرتبطة بالإدارة.

- عدم مراعاة الجانب المالي قبل الشروع في تطبيق إعادة الهيكلة.

- مشاكل ونزاعات تقييم الوسائل الموجودة في المؤسسة الأم وبين مختلف وحداتها.

### 4. استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية:

انطلاقا من الوضعية التي آلت إليها المؤسسات قبل وبعد إعادة الهيكلة، رأى المسؤولون ضرورة اتخاذ تدابير جديدة في الثمانينات تمثلت فيما يلي للخروج من الوضعية الحرجة للمؤسسات والاقتصاد الوطني وبالفعل تم تبني إصلاحات جديدة في يسمى بالاستقلالية. إن عملية استقلال المؤسسات العمومية، تُعد انقطاعا عن مرحلة التسيير الإداري لهذه المؤسسات الذي تميز به الاقتصادي الوطني في الفترات السابقة، ومنعطفًا وبداية مرحلة انتقالية جديدة، لإعادة المؤسسة لعملها وتأقلمها مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الجديدة.

### المطلب الثالث: المؤسسة الاقتصادية في ظل التحرير الاقتصادي

نتيجة للقيود المفروضة على الاستقلالية وضعف أداء الاقتصاد الجزائري، مع تزايد المطالبة بالإصلاح الجذري، اتخذت السلطات الهدف في مجملها الى بناء أسس اقتصاد السوق العمومية و العديد من الإجراءات في عشرية التسعينيات من القرن الماضي، وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، هذه الأخيرة حظيت بالعديد من الاهتمامات والإجراءات مست حتى شكل ملكيتها، ومن هنا لم يصبح الاقتصاد الجزائري يتشكل من المؤسسات العمومية فحسب، بل سمح التشريع بنشأة المؤسسات الخاصة، المختلطة، برؤوس أموال

محلية أو أجنبية، كما مست الإجراءات التنظيمية والتشريعية حتى المؤسسات الخاصة، كالدعم الفني والمالي، الشراكة الأجنبية والتأهيل. (محمد و ياسين ، 2005)

### 1. خصوصية المؤسسات العمومية:

اعتبرت الخصوصية من بين أهم الإجراءات الأساسية في برامج الإصلاحات الهيكلية، كما لقيت العديد من الاهتمامات في الدول السائرة في طريق التحرير الاقتصادي، والانتقال نحو اقتصاد السوق، نظرا للدور الفعال الذي تساهم به في تخفيف عبئا، ومع ابرام اتفاقية برنامج التعديل الهيكلي مع صندوق النقد الدولي سنة 1995 والذي يتم التسيير والرقابة عن الدولة ومؤسسات ، اعتبر الخصوصية جزء هاما في تنفيذ الإصلاحات الهيكلية، وذلك لخلق الاستقرار والتوازن بعيدا عن تدخل الدولة ، وتوجهت الى تحويل ملكية في تلك المساعي بإصدار مرجع تشريعي لتنظيم عملية تحويل المؤسسات الاقتصادية، اين عرف الخصوصية على كل الأصول او جزء منها، او تحويل ملكية رأس المال بالكامل او جزء منه، او تحويل تسيير المؤسسة العمومية، من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين من القطاع العام الى القطاع الخاص .تهدف عملية خصوصية المؤسسات العمومية الى الارتقاء بالمؤسسة وعصرنتها، حيث اشترط لتطبيق عملية تحويل الملكية في ضرورة تحقيق عدة شروط منها:

-ان الخصوصية لن تتم الا إذا كان الهدف منها تحديث المؤسسة .

- مراعاة الكفاءة الاقتصادية، حيث اشترط الامر .

-مراعاة الأهداف الاجتماعية المتمثلة أساسا في الحفاظ على كل من العمالة او جزء منها على الأقل لمدة خمس سنوات.

-الحفاظ على أداة الإنتاج التي اكتسبتها الجزائر عبر سنوات طويلة، وتمكين العمال على الحفاظ على نشاط المؤسسة.

-لتأقلم مع الظروف الجديدة لسوق العمل.

### 2. تأهيل المؤسسة الاقتصادية:

اعتبرت التدابير المتعلقة بتأهيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، بمثابة السياسة المساندة للأهداف المرجوة من طرف ، السلطات العمومية والمتعلقة أساسا بالتحرير الاقتصادي وانشاء منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوربي بعد سنة 2017 والانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة، وعند تحقيق تلك الأهداف تظهر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عاجزة عن مواكبة تلك الأجنبية، خاصة بعد عمليات الخصوصية أين أصبحت معظم المؤسسات العاملة بالجزائر التطورات والمنافسة مع مثل المؤسسات صغيرة والمتوسطة، ولهذا الغرض قامت السلطات العمومية بوضع برنامجا لتأهيل المؤسسة الاقتصادية، يهدف الى تحسين وترقية فعالية أدائها على مستوى منافسيها في السوق المحلي والاجنبي .

البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي: تم وضع هذا البرنامج من قبل وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الصناعية، وكلفت العديد من الهيئات بتنفيذه مثل:

- وهي الهيئة المكلفة بتسيير البرنامج الخاص بالتأهيل، قوم بعدة مهام كتحديد - (DGRI) المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية الإجراءات والشروط التقنية والمالية والتنظيمية لبرنامج التأهيل، والتنسيق بين الأدوات التشريعية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، كما تتولى تطوير وترقية برامج التكوين للأفراد المعنيين بالإشراف على برنامج التأهيل.

تتكون من عدة ممثلين من مختلف الوزارات كوزارة المالية، وزارة المؤسسات - (CNCI): اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، فهي تتولى وضع الشروط المتعلقة باستفادة المؤسسات من عملية التأهيل ودراسة الملفات المقدمة وتحديد المبالغ المخصصة لكل مؤسسة كما تقترح اللجنة كل اجراء من شأنه تحسين التنافسية الصناعية للمؤسسات الاقتصادية.

- صندوق ترقية التنافسية الصناعية: أنشئ الصندوق بموجب قانون المالية لسنة 2000 ، يتمثل دوره في تقديم الدعم المالي وتهدف تغطية جزء من التكاليف المخصصة لتقييم للمؤسسات وهيئات الدعم والمرافقة، حيث تستفيد المؤسسات من دعمه وضعيتها العامة ووضع مخطط التأهيل.

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والأهداف والوظائف التي تقوم بها، بالإضافة إلى مختلف تصنيفات التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية حيث استخلصنا أن المؤسسة المصغرة ما هي إلى إحدى أصناف المؤسسات الاقتصادية.

وستخلصنا إلى أنه هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء عدم إيجاد تعريف موحد ، حيث يختلف تعريف المؤسسات الاقتصادية من دولة إلى أخرى وقمنا من خلال دراستنا تقديم مجموعة من التعريف لبعض الدول و المنظمات الدولية المختلفة، بالإضافة إلى تعريف المعتمد في الجزائر، حيث استخلصنا أن الجزائر وعلى غرار باقي دول العالم لم تقف على تعريف محدد للمؤسسات سواء المصغرة منها أو الصغيرة أو المتوسطة، حيث تم وضع العديد من التعاريف وهذا عبر مراحل مختلفة، إلى أن جاء التعريف المعتمد حاليا والذي يأخذ نفس تعريف المعتمد حاليا من قبل دول الاتحاد الأوروبي، وهو كما رأينا ينبثق من خصائص التعريف المعتمد في الاتحاد الأوروبي.

إضافة إلى كل هذا تعرضنا إلى مختلف الخصائص والمميزات التي تتميز بها المؤسسات المصغرة، والتي أدت بها إلى لعب دور مهم في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للعديد من الدول نامية منها أو متطورة، وستخلصنا أنه رغم الأهمية التي تأخذها المؤسسات المصغرة إلى أنها لازالت تواجه مجموعة من المشاكل والصعوبات التي تعيق نموها وتطورها المؤسسات.

## الفصل الثاني:

# الاطار النظري لإعادة هندسة إدارة الموارد

## البشرية

## تمهيد:

تنشط المنظمات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر والسريع، وهو ما أجبرها على البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع الظروف البيئية المتغيرة، ومنه ضمان الاستمرارية والنمو...، وقد تصل المنظمات إلى ذلك بوجود مديريين وإطارات مبدعين ويتوقعون التغيير وقادرين على إدارته، مع انتهاج أساليب جديدة للتغيير، وتعتبر إعادة الهندسة أحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمنظمة، وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال إحداث تغيير جذري في المنظمة وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء وذلك على كل المستويات، التصميم، التشغيل وغيره من العمليات التي تدفع بالمنظمة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال وتسيير لموارده المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة وبالتالي ضمان مكانة مرموقة في السوق في ظل قانون تناقص الأرباح، وفي ظل الأوضاع البيئية الراهنة خاصة التعقيد والتغير السريع.

المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

في هذا المبحث سوف نحاول التطرق إلى مجموعة من التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال معرفة أهم خصائص والأساليب التي تقوم بها الإدارة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

قامت إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد منه المنظمة بطريقتين:

- زيادة الفعالية التنظيمية.

- إشباع حاجات الأفراد.

فبدلاً من النظر إلى الأهداف المنظمة و حاجات الأفراد على أنهم منفصلين و أن تحقيق أي اعتبار مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية، منها يكون على حساب الآخر و أن تحقيق مكاسب في أحدها لا يكون على حساب أو و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض تكلفة الأجر.

و يعد مدخل الموارد البشرية مدخلاً حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات، و قد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية و معاملتها كمورد بدلاً من اعتبارها عاملاً من عوامل الإنتاج ك رأس المال و المواد الخام و الآلات و المعدات و الوقت و اعتبار الفرد إنسان يتحرك و يتصرف على أساس مشاعره و عواطفه ، يمكن أن يحقق فوائد و لمزايا لكل من المنظمة و لنفسه لكن و على الرغم من أهمية الموارد البشرية إلا أن مصطلح هذا الأخير مثله مثل أي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديداً دقيقاً، فيعرفه البعض على أنه " عبارة عن المعرفة الكلية و المواهب و القدرات و اتجاهات و قيم و معتقدات قوة العمل الموجودة بالمنظمة"

و هو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية و المواهب و الأفراد فقط، ولكن أيضاً قدراتهم و كيفية استغلال هذه القدرات، و اتجاهات و المعتقدات و كيفية إدارتها أيضاً.

و بالرغم من عدم تحديد مفهوم شامل و كامل للموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم لهذا المدخل و هي (بدر، 1994/1993، صفحة 22):

1. الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.

2. السياسة و البرامج و الممارسات لا بد من أن تخلق إشباع الحاجات النفسية و اقتصادية و الاجتماعية للفرد.

3. بيئة العمل أن تخلق بحيث تشجيع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد.

4. برامج و ممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ وتحقق بطريقة تراعي فيها التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة.

### ثانيا: خصائص الموارد البشرية

بعدما تطرقنا إلى أهمية استثمار في المورد البشري فإن بهذا مقرر خصوصيته كمورد يتخلف و عن خصوصية الموارد الأخرى فهو مورد بشري في الوقت نفسه، ولهذا وجب الالتزام بنوعيات و قيد هذا المورد بذاته و من خلال عمله، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى، فهو يمتلك القدرة على التناسق و التنسيق و التكامل و الحكم و التقدير والتصوير و هذا ما يمثل خصائص ارتقائه. (بكري، 1986، صفحة 320)

### 1. النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:

عندما ذهب خبراء أوروبا و فنيوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحدث مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن إمكانيات و الأدوات و أساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية، واقتصادية هي نفسها و لا تختلف كثيرا عنها في أوروبا و من ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية و لكن وراء كل صور التقدم الآلي و الأداةي و الإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، و من ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم و هو " أن إنتاجية سلوك " أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان و ليست بفضل أدوات العمل.

### 2. التحفيز بالترغيب:

إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة و إن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققة و تحث التخويف، في حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمل فلذلك لابد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع وأصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

### 3. قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:

أن المورد البشري دون كل الموارد أخرى يمكنها أن تتحكم و تسطير على جودة ما تعمل فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد أخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه و دوافعه التي يحددها.

### 4. الميول الاجتماعي للإنسان:

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إليه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، ويتبادل التأثير بينه و بين أفراد جماعته، ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته، وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

### 5. تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:

فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو لأن النمو يبدأ من الداخل و الذات، و إن خصائص التفوق أقوى دائماً وأكثر دوماً إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

### 6. طاقة الإنسان على إحداث التغيير:

أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوماً إلى الأشياء الجديدة و المغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسياً لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدأ له التغيير منطقياً ورشيداً أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات و مسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الموارد البشرية.

#### أولاً: أهمية الموارد البشرية.

الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم علاقات المؤسسة بعمالها، وعليه فهي تكتسي أهمية تمثل إدارة كبيرة نوجزها في النقاط التالية: (حكيمه، 2011/2010، الصفحات 55-56)

- الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تطوير قدراته ومهارته بغية تحسين إنتاجيته.
- تحقيق أفضل النتائج الاقتصادية عن طريق تحليل التكلفة والعائد والاعتماد على أسلوب محاسبة الموارد البشرية.
- تقليل التعارض بين الإدارة والأفراد والنقابات العمالية.
- التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة مثل التشريعات الحكومية الخالصة بقوانين العمل.
- خلق وتنمية قوة عمل محبة للعمل والرغبة فيه وخلق المناخ التنظيمي المناسب في المؤسسة .
- تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين لديها.

#### ثانياً: أهداف الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمؤسسة كما أن البعض الآخر يرتبط بالعاملين ونحدددها بوضوح فيما يلي: (حكيمه، 2011/2010)

أ- الأهداف على مستوى المجتمع: تتمثل فيما يلي:

- المحافظة على توازن عرض وطلب الموارد البشرية.
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وفقا لمؤهلاتهم وكفاءاتهم.
- تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بفضل الرفاهية الذي يتلقاه الأفراد العاملون.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

ب- الأهداف على مستوى المؤسسة: نوجزها في النقاط التالية:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف واستفادة القسوى من جهودهم والمحافظة على استمراريتهم للعمل في المنظمة .
- تحقيق فعالية المؤسسة من خلال مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه الرئيسية.
- تلبية حاجات المؤسسة من مواردها البشرية عن طريق خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

ج- الأهداف على مستوى العلمي: تتمحور هذه الأهداف فيما يلي:

- مساندة العاملين على تحقيق أهدافهم الشخصية خاصة تلك المتعلقة بالمشاركة الفعالة في التنظيم.
- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة.
- تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز.
- توفير ظروف عمل صحية مناسبة من خلال تفعيل برامج الأمن والسلامة في المحافظة على العنصر البشري.
- رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية.
- العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المؤسسة والمجتمع.

المطلب الثالث: مهام الموارد البشرية.

لأن وظيفة الموارد البشرية تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة أخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات و المزايا، وبرامج تحليل العمل، وأبحاث اتجاهات وخدمات الأفراد، و منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: الدافعية، برامج الإنتاجية، المقابلات الشخصية، وبرامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني و تقييم الأداء.

و تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام و الواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، و تتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة ، والتي تؤثر تأثيراً على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل هذه الأنشطة بعضاً مما يلي: (منصور، 1975، صفحة 195)

1. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
2. التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
3. تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
4. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم و تطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
5. اختيار و تعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
6. تقديم الفرد للعمل و تدريبه.
7. تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية و برامج التطوير التنظيمي.
8. تصميم أنظمة تقييم الأداء.
9. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.

المبحث الثاني: إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

عرض أساسيات إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" من قبل المهتمين يتضح أنها تختلف في الصياغات لكنها تتفق في المضمون على أربعة عناصر أساسية وبناء على ما سبق يمكن القول بأن مفهوم إعادة هندسة العمليات وفي هذا المبحث سوف نتطرق إليها.

**المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.**

يتطلب نجاح المؤسسة في مجال الأعمال تخطيط في مواردها تخطيطا فعالا، والمورد البشري أحد هذه الموارد التي لها أثر كبير على فعالية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ، وإقحام إدارة الموارد البشرية في صنع القرار يؤدي إلى إنشاء بيئة ثقافية وأكثر مرونة وأكثر قدرة على تحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبهذا لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد الاستجابة للمتطلبات القرارات الإستراتيجية المتخذة في المؤسسة إنما تشارك في إعداد هذه القرارات ومساهمتها في ما يلي: (الشلاي، 2010، صفحة 52)

**1** قيام إدارة الموارد البشرية بفحص البيئي حيث يمثل مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة لما له أهمية في فترات التطور التكنولوجي السريع، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالدور هام بالفحص البيئي خاصة في مجال الموارد البشرية.

**2.** تأمين الدعم اللازم لقرارات إعادة تخصيص الموارد تقوم إدارة الموارد البشرية بالدور الأساسي في تقييم الجدوى في تطبيق القرارات الإستراتيجية السابقة للمؤسسة حيث تقدم نتائج هذا التقييم في شكل معلومات جاهزة تكون بمثابة مدخلات في مرحلة اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللاحقة بالمؤسسة.

**3** التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد حيث تلعب دور هام في الفترة الزمنية المتاحة منذ بداية ظهور الحاجة للموارد البشرية حتى تأمينها وكل ما كانت هذه الفترة أطول كلما سمح هذا بوجود بدائل للتعامل العجز أو الفائض في الموارد البشرية لهذا لا بد أن يأخذ فريق التخطيط الاستراتيجي إمكانية استخدام موارد البشرية مؤقتة إلى حين توفير ما يلزم منها برعاية إدارة الموارد البشرية.

**المطلب الثاني: إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية.**

يجب تصور أنشطة الموارد البشرية على أساس أنها تمثل عمليات مشتركة بين عدة وظائف وليس على أنها وظائف في حد ذاتها، ذلك أنه مازالت معظم إدارات وأخصائيي الموارد البشرية تنظم في شكل تنظيمات وظيفية

ولتحديد ماهية إدارة الموارد البشرية كمختلف عملياتي قامت جمعية إدارة الموارد البشرية SHRM بعرض وتحديد مختلف علوم الموارد البشرية، حيث وضحت ما الذي يجب أن يلم به أو يكون قادرا على القيام به وأخصائيي الموارد البشرية ، يوضح تحميل نتائج الدراسات التي أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية بأن إدارة الموارد البشرية هي في الأساس عبارة عن معلومات ومعارف تشمل ما يلي: (أحلام، 2014 2015، صفحة 118)

القوانين واللوائح كالتشريعات كالمراسيم.

الأنظمة والإجراءات وتبسيطها.

النظريات والتصاميم طرق التحفيز، مفاهيم القيادة.

الأساليب (مثل أساليب تقييم الأداء).

بيانات أخرى وتوقعات سوق العمل كالبيانات الديموغرافية وتكاليف تدقيق الموارد البشرية كالتالي الميزانيات.

من خلال هذه النقاط يتضح لنا مدى أهمية لا مركزية وحرية إدارة الموارد البشرية خاصة في مستوى أخصائي الموارد البشرية، لذا يعتبر التحدي الأساسي الذي تواجهه إعادة هندسة الموارد البشرية هو كيفية توعية أو تمكين المدراء الفرعيين والموظفين مفن العمل بكفاءة وأخصائي موارد بشرية عموميين.

### المطلب الثالث: إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

تتطلب التغييرات التي تنتج من تطبيق إعادة الهندسة تغييرا في متطلبات التوظيف بالمنظمة، إذ تؤدي التحديثات التقنية غالبا إلى تخفيض عدد الموظفين المطلوبين، وفي الوقت نفسه تتطلب هذه التحديثات قدرا أعلى من المهارات الفنية، وعلى نفس المنوال تحدث

تغييرات في نظام الإدارة) الهيكل تنظيمي، طرق أداء العمل، النظم المهام، كالتالي بدورها تتطلب تغييرات في الخصائص الواجب توفرها في الموارد البشرية المطلوبة.

كعبارة أخرى يمكن القول إنه من الضروري إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية الناتجة عن عملية إعادة الهندسة كالصفات الواجب تكفورها في الموارد البشرية لتنفيذ هذه التغييرات

## خلاصة الفصل:

نخلص إلى نتيجة مهمة وهي أن إعادة هندسة المنظمات أصبحت أمراً حتمياً في ظل التغيرات التي تعرفها البيئة المحلية والدولية على شتى الأصعدة، وبالأخص التطور التكنولوجي المذهل في تكنولوجيا المعلومات التي تسمح للمؤسسات بإعادة تصميم تنظيمها بصفة جذرية، ولكيفية أداء نشاطاتها وعملياتها المختلفة وذلك بتجاوز التقسيم التقليدي للأعمال والعمل على شكل وظائف متخصصة في مجال معين بينما تصبح عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة وما ينتج عنها من أشياء ذات قيمة مرتفعة و متميزة تثير رغبة المستهلك وتؤثر على قراراته الشرائية والنتيجة الحتمية من وراء ذلك هي تصغير حجم الناجمة عن تخفيض القوى العاملة ودمج الوظائف بفعل المنظمات إلية مع محافظة المنظمة على تحقيق الإيرادات السابقة وأكثر منها.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية للوكالة الولائية للتنظيم والتسيير

العقاري الحضري بسكرة

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية المفصلة التي قمت بها حول موضوع "إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، يأتي الآن الفصل الثالث والذي يشمل الدراسة الميدانية وهي على شكل مقابلة على المؤسسة المتمثلة في "الوكالة الولائية للتنظيم والتسيير العقاري للولاية بسكرة"، وهي أحد أهم المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الاقتصادي التجاري.

وقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على كيفية إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية عن قرب واستنتاج التأثير الحقيقي له على المؤسسة، ومدى فهم وإدراك المؤسسة لأهميته.

المبحث الأول: لحة تاريخية حول الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري للولاية بسكرة.

المطلب الأول: تقديم الوكالة.

أنشأت الوكالة العقارية لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2004/07/24، وهذا استنادا لأحكام المرسوم التنفيذي 405/90، المؤرخ في 1990/12/22، والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 408/03، المؤرخ في 2003/11/05، حيث أدمجت 14 وكالة واحدة تسمى في صلب القانون الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي. حددت مهام الوكالة العقارية بموجب المادة 03 و04 من المرسوم التنفيذي السالف الذكر. تنص المادة 03 على المهام الاجبارية، التي من أجلها أحدثت الوكالة:

• حيازة العقارات أو الحقوق العقارية الموجهة للتعمير ، لحساب الجماعة المحلية.

• نقل ملكية العقارات أو الحقوق العقارية المذكورة، حسب البنود المحددة بدفتر شروط

• تنفيذ عمليات التنظيم العقاري طبقا للتنظيم الجاري به العمل.

في حين، تنص المادة 4 على المهام الاختيارية، أي التي يمكن للوكالة انجازها في إطار مهمتها العامة وفي حدود إمكانياتها. وعددها ثلاثة كذلك:

• مساعدة هيئات الجماعة المحلية في تحضير و إعداد و تنفيذ وسائل التعمير و التهيئة

• ترقية الأراضي المفروزة و المناطق المختلفة الأنشطة، تطبيقا لوسائل التعمير و التهيئة المقررة، أو تكلف من يقوم بترقية ذلك.

• المبادرة بعمليات حيازة ملكية العقارات و الحقوق العقارية لحسابها الخاص و التنازل عنها. يجب أن يراعي تنظيم الوكالة تحقيق هذه المهام.

المطلب الثاني: واقع وأفاق الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري للولاية بسكرة.

تلعب الوكالة العقارية لولاية بسكرة دورا أساسيا في الحركة التنموية للولاية من الجانب الاقتصادي بمفهومه الواسع، ولا سيما المساهمة في التنمية العمرانية من حيث انجاز برامج سكنية عبر كافة إقليم الولاية تحت شعار "سكن راقى... لمجتمع أصيل" أما الجانب الآخر والذي يعد أحد القواعد الأساسية لتحريك الاقتصادي الوطني (الاستثمار)، إذ وفرت الوكالة قطع أرضية لإنجاز مشاريع استثمارية منها ما هو الآن أحد قلاع الصناعة بالولاية والصور المرفقة تعبر بشكل واضح وجلي الإنجازات سواء من ناحية السكن بصيغة التساهمي أو الترقوي، أو الأراضي الموجهة للاستثماري أو ترقية الأراضي، في إطار التنظيم العقاري تلك هي المحاور الرئيسية التي تركز عليها الوكالة في عملها الحاضر أو المستقبل.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للوكالة والولائية للتنظيم والتسيير العقاري الحضري بسكرة

بالنسبة لموضوعنا المتعلق بالإدارة الموارد البشرية في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري للولاية بسكرة فنحن بالصداد دراسة الجانب لتسييري أو بالأحرى مصلحة تسيير المستخدمين إذا صحة التعبير حيث نرى أن تسمية مصلحة المستخدمين والوسائل العامة هي نفسها المتعلقة بالمصلحة الموارد البشرية الذي سنتطرق في المطلب الموالي الى التعرف على مهام هذه المصلحة.

**المطلب الثالث: مهام الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري للولاية بسكرة.**

### 1. بالنسبة مصلحة المستخدمين:

هي مكلفة بالتسيير الموارد البشرية حيث تقوم بإنشاء تفعيل، الاستخدام، مراقبة التطبيق المتعلقة بالتسيير الإداري للموارد البشرية لاسيما فيما يتعلق بالرواتب وعطل تقييم سلوك الموظفين، بإنشاء مخططات المسار المهني، التكوين وتحسين مستوى المستخدمين، خدمات الاجتماعية بالإضافة الى استيفاء وحفظ السجلات القانونية المرتبة بالصلاحيات الموظف.

**أ- مصلحة المستخدمين مكلفة بالإدارة وتسيير مستخدمي الوكالة طبقا للأحكام القانونية والاتفاقية بهذا الصدد فهي تعمل على:**

- تطبيق السياسة العامة لمستخدمي الوكالة بإعداد وضع إجراءات تسيير المستخدمين.

- تعمل على ضمان تنظيم الرواتب والتكاليف المختلفة.

- تعمل على تحديد وإعادة سياسة انتقاء وتعيين.

- تعمل على وضع الوثائق الإدارية المتعلقة بالعلاقات العمل بين المستخدمين والوكالة.

- تعمل على ضمان كامل للالتزامات القانونية للمجتمع، النظامية أو الاتفاقية لا سيما الفردية لكل عامل في الوكالة.

- تعمل على مسك برنامج الأشغال العامة للمهمة المستخدم.

**ب- فيما يتعلق بتسيير التكوين والاتقان: فان مصلحة المستخدمين المكلفة بالتقييم وتحسين كفاءات الموظفين الوكالة حيث تعمل على:**

- اقتراح وتهيئ سياسة التكوين التي تنتهجها الوكالة.

- تعمل على اعداد ومتابعة تنفيذ المخطط العام للتكوين.

- تعمل على ضمان المتابعة الإدارية والبيداغوجية للأعوان في طور التكوين.

- تعمل على متابعة عملية اتقان والتكوين المستمر للمواصفات موظفي الوكالة.

### 2. فيما يخص الوسائل العامة:

هنا مصلحة المستخدمين في الإدارة مكلفة بالتسيير أملاك العقارية والأموال المنقولة، والتجهيزات المتحركة، الإمدادات، الأرشيف الإدارية، النظافة وأمن الأملاك العمومية، والتسيير العلاقات الخارجية بالإضافة الى ذلك فان مصلحة المستخدمين والإدارة تعمل على:

- ضمان تسيير الأطراف الأخرى والقيم المنقولة للوكالة.

- تعمل على المداومة وضمان المحافظة على سجل القانوني المكون للأملاك العقارية.

- تعمل على المداومة وضمان الحفاظ على سجل الجرد.

- تعمل على ضمان صندوق الحصر.

- تعمل على ضمان العلاقات الخارجية المتعلقة بالوظيفة.

أ- فيما يتعلق بالتسيير الأملاك فان مصلحة المستخدمين مكلفة بإعداد، تحين، وضع ومراقبة تطبيق التسيير الإداري التقني والعقاري، الأملاك المنقولة وغير المنقولة (الأراضي، العمارات الإدارية، المساكن الوظيفية).

ب- فيما يتعلق بالتسيير حضيرة المركبات: تكلف مصلحة المستخدمين الإدارة في اعداد، تحين وضع ومراقبة تطبيق تدابير التسيير الإداري والتقني والعقاري.

ج- فيما يتعلق بالتسيير المشتريات أو الامدادات: فان مصلحة المستخدمين مكلفة بالإعداد، انجاز مراقبة تطبيق تدابير التسيير الإداري المتعلق بالمبيعات، تسيير المخزون، الجرد، البيع، صرف عن الاستعمال، الموارد القابلة للاستهلاك، ولوازم المكاتب، الوقود والزيوت وقطع الغيار، لواحق السيارات، وسائل العامل الصغيرة، مواد ولوازم الصيانة كما أنها مكلفة بالتسيير ومتابعة استهلاك المياه الطاقة ومياه والغاز والاتصالات الهاتفية.

د- فيما يتعلق في تسيير النظافة والأمن: فان مصلحة المستخدمين المكلفة بإعداد انجاز ومراقبة تطبيق تدابير المتعلقة بالأمن الممتلكات الأشخاص والصحة ونظافة أماكن العمل لا سيما مراقبة ومتابعة موظفين المعينين في مهام الصيانة الحراسة والأمن.

هـ- فيما يتعلق بالتسيير صندوق الحصر: فان مصلحة المستخدمين مكلفة بالأموال المكونة من صندوق الحصر للمديرية العامة وطريقة تسييرها بالنظر الى الهيكل المكلف بالمالية.

و- فيما يتعلق بالتسيير العلاقات الخارجية: فان مصلحة المستخدمين الإدارة المكلفة بالتنظيم والتسيير المهام التنقلات، الاستقبالات، مشاركة أعوان الوكالة في ملتقيات المنظمة في أيام الدراسة، الاجتماعات واستقبال المرسلين، أما بالنسبة للأرشيف

### الفصل الثالث دراسة ميدانية للوكالة والولاية للتنظيم والتسيير العقاري الحضري بسكرة

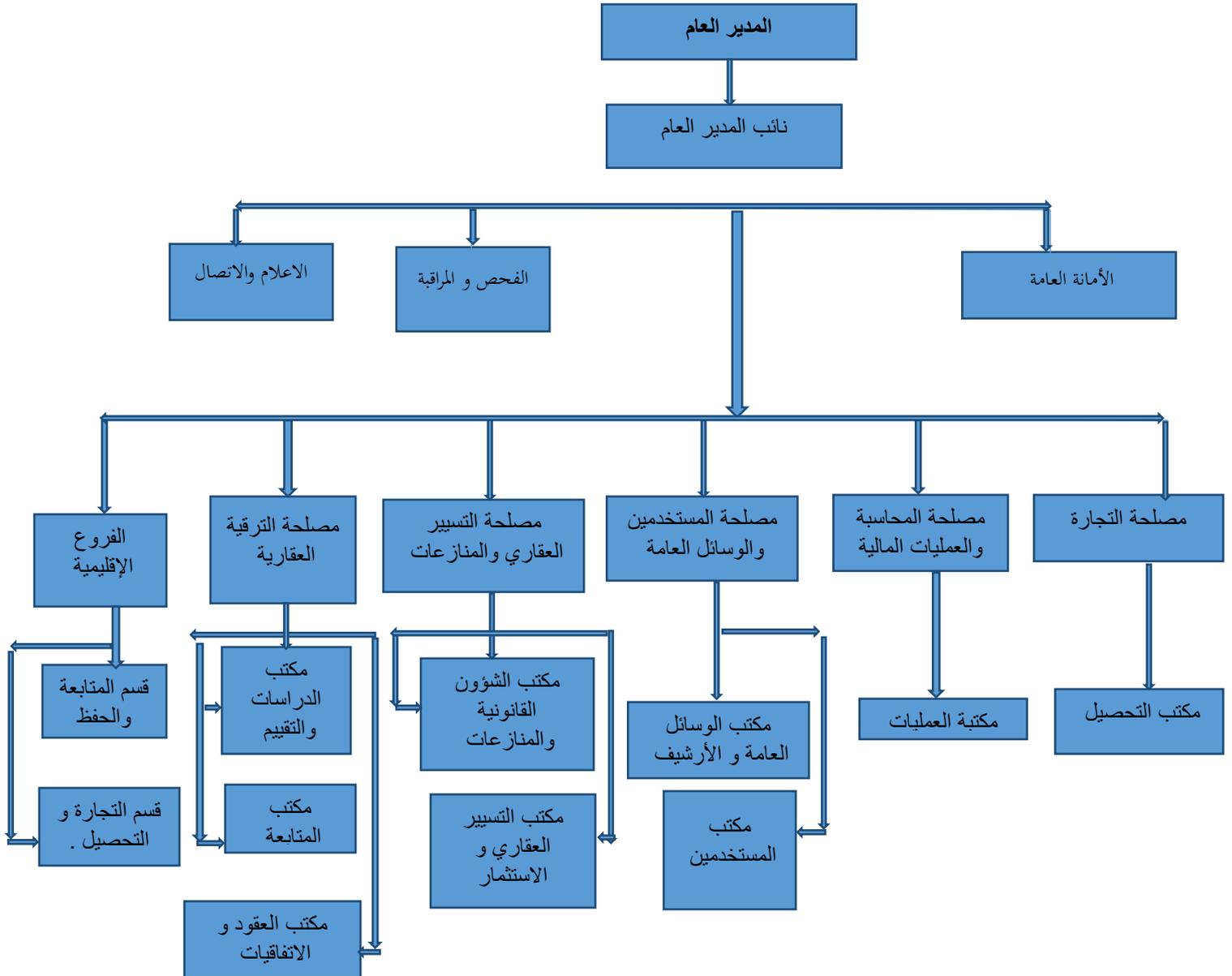
فهي مكلفة بالإعداد انجاز مراقبة تطبيق التدابير المتعلقة بالأرشفة الإداري للوكالة في مسك الأرشفة المحاسبي الذي هو من مهام مديرية المالية المحاسبة والأرشفة التقني الذي هو من مهام الهياكل التنفيذية.

#### 3. مصلحة المالية والمحاسبة:

باختصار فان مصلحة المالية والمحاسبة مكلفة بتدبير المحاسبة والتسيير الموارد المالية في الوكالة.

#### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري للولاية بسكرة.

الشكل رقم(01): الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري للولاية بسكرة.



المبحث الثاني: إعادة هندسة ادارة الموارد البشرية ( الهندرة) في المؤسسة قيد الدراسة( الوكالة الولائية للتسيير والتنظيمي العقاري الحضري للولاية بسكرة).

الهندرة هي اختصار لكلمة أو لعبارة إعادة الهندسة التي تعتبر احداث في التغيرات الجذرية في إدارة الموارد البشرية وذلك على المستوى الهيكلي لإعادة التنظيم هذه الإدارة في شكل فرق عمل، وعلى المستوى الكمي بإعادة تصميم عمليات هذه الإدارة للتخلص من النشاطات التي لا تضيف قيمة والتركيز فقط على الأنشطة الاستراتيجية، وعلى المستوى التكنولوجي للتحويل الى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وعلى المستوى البشري للتغير دور ومكانة الرؤساء من خلال تحويلهم الى أخصائي الموارد البشرية وتغير دور المرؤوسين بمشاركتهم في إدارة مساهمهم الوظيفي في متابعته بشكل ألي .

ومنه يهدف هذا المحور الى التعرف على مدى إدراك الرؤساء لحاجة إدارة الموارد البشرية الى إعادة الهندسة، من خلال ادراكهم مدى الحاجة الى التغيرات الجذرية التي تحملها لهم وللمرؤوسينهم وإدارة الموارد البشرية ككل.

### المطلب الأول: إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية على المستوى الهيكلي.

السرعة في تقديم الخدمات للموظفين من أحد اهتماماتهم على مستوى إدارة الموارد البشرية كما هناك ضرورة لإعادة تصميم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الموارد البشرية الحالي للمؤسسة بما يتلاءم والتطورات ظروف العمل وتشجيع زيادة كفاءات الموظفين كما ترى مصلحة المستخدمين في المؤسسة للحاجة الى إعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستهداف مناصب جديدة كذلك انشاء أدوار جديدة للموظفين وإعادة توزيعهم على مهام أخرى في المؤسسة.

بالنسبة الى علاقة المرؤوسين بالرؤساء الا هناك ضرورة لزيادة مشاركة المرؤوسين في ممارسة بعض مهام إدارة الموارد البشرية الى الجانب الرؤساء كما أن المؤسسة بالحاجة الى ان يشارك الرؤساء في ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية باعتبارهم المسؤولون عن التنسيق فيما بين فروع العمل المعنية بالتنفيذ هذه العمليات، كما يتعين على تنظيم إدارة الموارد البشرية دعم شراكة الأفراد في العمل وزيادة انتمائها في رغبة في الاستفادة منها المؤسسة هو مطلب مرغوب فيه بالشدة كما أنها بحاجة الى تركيز اهتمامها على دمج القدرات وامكانيات الفردية في أنشطة وأعمال التعاونية وتطويرها.

بالنسبة للامركزية الهيكلي التنظيمي للمؤسسة فهي ترغب في مركزية السلطة أن تكون المسؤولية على عاتق الرؤساء بشكل كامل، المؤسسة ترى أن اشراف الرؤساء على المرؤوسين في الوقت الحالي أكثر ملائمة للعمل ولا توجد أي ضرورة لإعادة التنظيم الأفراد في المؤسسة في شكل مجموعات عمل يتولى أعضائها تسييرها بأنفسهم، بما أن خطوط الاتصال وقنوات تدخل السلطات والمسؤوليات الحالية ليس لها دافع لإعادة تصميمها.

### المطلب الثاني: المجال التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

بالنسبة لاستخدام التكنولوجيا يعتبر الميزة الحديثة في المؤسسة وبخصوص في إدارة الموارد البشرية الذي يعتبر من إيجابيات هندرة إدارة الموارد البشرية، فالمؤسسة بالحاجة الى تطوير إدارة مواردها البشرية من خلال دعم عمليات هذه الإدارة بممارسة الالكترونية كما يتعين عليها ممارسة إجراءات عمليات إدارة الموارد البشرية للمنظمة بالاعتماد على شبكات المعلومات الداخلية والخارجية الأنترنت وأنترنت، فالمؤسسة من الضروري عليها أن تستخدم شبكة الأنترنت في بعض مراحل عملية التوظيف ( الإعلان عن التوظيف، ارسال ملفات ، اختيار والاختبار) كما يتعين عليها فتح إمكانية التعامل مع الموظفين عن بعد مع مناطق جغرافية مختلفة دون الحاجة في تواجدهم في المؤسسة .

الموظفون في المؤسسة بالحاجة الى دخول نظام عملهم الكترونيا عبرة شبكة الانترنت حتى وهو ما خارج العمل وذلك بإنشاء حساب خاص لكل موظف في المؤسسة في موقعها الالكتروني يمكنهم من الاطلاع على بياناتهم الشخصية أو تعديلها، تسجيل أوقا الحضور أو الانصراف، الاطلاع الكترونيا وبشكل فوري على مهام الموكله لهم على التعليمات والمستجدات، تقاسم الآراء والأفكار مع بعضهم البعض كما ترى المؤسسة أنه من المفيد أن يتمكن الموظف من طلب مختلف الخدمات المتعلقة به كطلب عطل والغياب الاطلاع على مكافئات والأجور، الحصول على معلومات حول درات تدريبية بشكل مباشر عن طريق شبكات الالكترونية، وكما هو معروف فان الإدارة الالكترونية تخلص المؤسسة من أعباء النماذج الورقية وكذا ربح الوقت والعمليات الإدارية الروتينية، بالنسبة الى عملية تدريب الموظفين فان المؤسسة تدرس عدة أساليب الكترونية ( المؤتمرات المرئية، الفصول الافتراضية، التعليم عن بعد) التي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن عملهم وهذا الموضوع هو قيد الدراسة أتمت نماذج النفقات الروتينية كالتنقل والسفر من خلال تسجيلها عبرة شبكة الأنترنت وحساب هذه النفقات بتحويلها نظام أجور الكترونية لا ترى المؤسسة بأنها بحاجة الى هذا النظام، ولا تستدعي الحاجة الى الربط بين برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء واطاحتها للرؤساء والمرؤوسين مباشرة على الموقع الالكتروني في المؤسسة.

### المطلب الثالث: مجال الفني والبشري وما مدى إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية وتغيير الأدوار والمؤهلات.

في مقابلتنا هذه مع رئيس مصلحة المستخدمين الوسائل العامة أشار الى أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالحاجة الى ابداع أساليب جديدة في العمل، فمثلا يمكن اجراء مقابلات تعيين عن طرق النظام الألي الذي لديه كافة المعلومات عن ملف المترشح دون الحاجة الى العمل الورقي تماما كما أشار الى ضرورة التخلص من بعض الأنشطة والمهام في إدارة الموارد البشرية التي لا تضيف قيمة في حين تستهلك الوقت والجهد، فمثلا كثرة الوثائق الإدارية، عملية التنقل بين مختلف المستويات الإدارية في إنجاز بعض المعاملات، فما من الضروري الى إعادة النظر في بعض عمليات ادارة الموارد البشرية في طريقة ومراحل واجراء القيام بها، بالإضافة الى إنجازها وتوازنها مع بعضها البعض وليس للضرورة انتظار نهاية عملية البدء لعملية أخرى.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للوكالة والولائية للتنظيم والتسيير العقاري الحضري بسكرة

كما ألحى على ضرورة التصميم عملية إدارة الموارد البشرية وفق المتطلبات والتغيرات الحالية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية، واستحداث عمليات ومهام جديدة متنوعة في إدارة الموارد البشرية تحسن في جودة العمل المطلوب، بالإضافة الى ضرورة إعادة تصميم عمليات تقييم الأداء والمكافئات بما يتناسب وتنفيذ العمليات الجديدة.

بعض الأنشطة في إدارة الموارد البشرية ليست لها الحاجة الى أخرجتها من طرف المؤسسة بمعنى تكليف مكاتب أو مؤسسات خارجية للقيام بها حيث تنجز بتكلفة أقل وتوفر للموظفين فرصة التركيز على الأنشطة الأساسية.

من جانب أدوار الأفراد أو المرؤوسين و مؤهلات رؤساء المصالح تعتبر كفاءة وفاعلية الرؤساء عامل مهم في القدرة على ممارسة عمليات الموارد البشرية، وأن يكون هؤلاء الرؤساء مؤهلين بالتطبيق مختلف التغيرات الجذرية التي تخص أدوارهم ومسؤولياتهم كما أشار رئيس المصلحة أنه من المهم أو من المفيد أن تتوفر في الرؤساء والمرؤوسين القدرة على مواكبة تطورات التكنولوجيا المتسارعة وكذا اتقان في التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدم في إدارة الموارد البشرية، تعتبر استراتيجية الموارد البشرية ومشاركة الرؤساء في اعدادها نظرة مستقبلية أو مشروع قيد الدراسة بالنسبة للوكالة الولائية للتنظيم والتسيير العقاري الحضري وكذا كيفية الاستثمار في الموارد البشرية.

من جانب الموظفين أو المرؤوسين يرى أنه ممن الضروري اقتناع الموظفين بالتغيير من أهميته في ادارتهم وأن المؤسسة بحاجة الى مساهمة الرؤساء في الحصول على احتياجات ادارتهم من الموظفين بأنفسهم بطريقة أسرع، وذلك سواء من داخل المنظمة أو خارجها عن طريق الشبكات الألية الخاصة بالمؤسسة.

من المهم أن تكون للرئيس والمرؤوسين معارف كثيرة حول ممارسة ادارة الموارد البشرية واعتبار الرؤساء بمثابة أخصائيي الموارد البشرية وأن يؤديوا دور الموجهين والمدربين والمستشارين للفروق العمل من أجل خدمة العملاء بفاعلية.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية للمصلحة لإدارة الموارد البشرية في "الوكالة الولائية للتنظيم والتسيير العقاري"، وذلك من خلال اجراء مقابلة ميدانية مع رئيس مصلحة المستخدمين والوسائل العامة السيد عمارة عبد الرؤوف وكذا السيد خان محمد الأمين، حيث تطرقنا الى عدة مجالات تخص مدى تطبيق نظام إعادة هندسة الموارد البشرية باختصار "الهندرة" في هذه المؤسسة من عدة جوانب الهيكل التنظيمي وكيفية إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها لدى الرؤساء والموظفين وكذلك الجانب المهم الذي هو جوهر إعادة التصميم أو تطوير الإدارة في المؤسسات الاقتصادية عامة وفي المؤسسة قيد الدراسة خاصة ألا وهو المجال التكنولوجي والاستخدام المكثف وتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، وعمليات إعادة التصميم لإدارة الموارد البشرية من خلال التطرق الى تغيير الأدوار والمؤهلات المتعلقة بالرؤساء والمرؤوسين أو الموظفين.

# الخاتمة

أصبح البحث عن إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء شرطا أساسيا لبقاء المنظمات واستمراريتها، وأصبح الاهتمام بتغيير الأداء من منظور كمي وشامل أساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية لمنظمات. هذه الأخيرة في ظل بيئتها الحالية المتميزة بالتعقيد والتغير المستمر تبحث دائما عن المفاهيم الحديثة والسبل المثلى للتعامل مع هذه التغيرات وتحقيق أهدافها ليس فقط بكفاءة وفعالية أكثر بل بتميز وتفوق أكبر. لذا اتجهت المنظمات إلى أسلوب إعادة هندسة العمليات الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري المعاصر، أين ساهم في إنتاج مفاهيم وممارسات إدارية جديدة، وجاء كمنهج وفلسفة متكاملة لتحقيق الهدف وارت النوعية والتحسين المستمر في مختلف الإدارات. فيعني هذا الأسلوب بإيجاد حلول جذرية لمختلف المشاكل من خلال إعادة تصميم وابتكار العمليات بشكل ينسجم مع متطلبات إحداث تطور مستمر في الجودة مع التركيز على تقديم خدمات فاعلة للزبائن وتخفيض الوقت والتكاليف المترتبة عمى إنجاز العمل ، فضلاً عن التغلب على مشاكل التكرار والتداخل في إنجاز الأعمال والتعرف على جوانب في الوقت والموارد والطاقات، ومن ثمة التخلص منها، كما يمنح كافة الصلاحيات للموارد البشرية وحرية إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات، ويدفعهم لتطوير والنجاح بدعوتهم إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والروتين، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على إخراج الطاقات الكامنة في كل فرد.

وفي خضم كل ذلك تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا أساسيا في تدعيم برامج التطوير والتحسين والتغيير الجذري المراد تحقيقه بإحداثها التغييرات اللازمة التي من شأنها تطوير جهود الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم واعدادهم لهذا التغيير، وذلك بالتركيز على العمليات التي تمارسها هذه الإدارة وإعادة هندستها قصد الرفع من أدائها وتخفيض تكلفة الخدمة التي تقدمها وتحسين جودتها وتقديمها فور طلبها من قبل المستفيد والمتمثل في المورد البشري، وبالتالي تحسين أداء المنظمات وهو الهدف الأساسي لعمليات إعادة الهندسة. وقد درست وفسرت مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات من قبل العديد من الباحثين في مجالات الاستراتيجية والاقتصاد وعلم النفس قبل باحثي إدارة الموارد البشرية في حد ذاتهم، لما لهذه العلاقة من توجيهات وتأثيرات على مختلف الأطراف سواء الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية أو المنظمة بشكل كمي.

حيث توصل الباحثون أن هذه المساهمة لن تحقق النتيجة المنتظرة منها إلا من خلال بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر إيجابا على أداء الأفراد، وهي الممارسات التي وصفها الباحثون بممارسات أو نظم عمل الأداء العالي. هذه الأخيرة تعني بشكل كبير بتطوير الموارد البشرية وتمكينها وتنمية قدراتها ومهاراتهم بما يحقق مستويات أداء متميز.

#### أولا- النتائج:

- إعادة الهندسة هي انقلاب كمي على الواقع المفروض، فهي نظرة شمولية تتكون من عدة خطوات مبنية أساسا على إعادة النظر في كل ما يتم في المنظمات من تفكير وتنظيم وتصميم وتحسين وتقييم.

- إعادة الهندسة ميزة تنافسية للمنظمة إذا ما نجحت في تطبيقها، ذلك أنها تحقق نتائج فائقة الجودة والسرعة وبأقل التكاليف، لكنها بالمقابل مخاطرة كبيرة إن فشل تطبيقها.

-تسعى إعادة الهندسة إلى إعطاء شكل جديد للمنظمات، والذي يتميز بالمرونة والبساطة.

-إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر في كونها لا تعني إصلاح الوضع القائم أو اجراء تعديلات وتحسينات على العمليات لتتم بشكل أفضل، كما لا تعني بالهياكل أو المستويات أو النظم، وانما هي إعادة النظر في كل ما سبق، والتخلي التام عن كل ما هو سابق، والتفكير بصورة جديدة مبدعة ومطورة أكثر لما سيكون.

-تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة دوران أساسيان، دور الممكن من بين الممكّنات الكثيرة كالموارد البشرية، والتغيير التنظيمي بمساهمات في أداء العمليات بعد إعادة هندستها ودور المنفذ باستخدامها في عمليات إعادة الهندسة في حد ذاتها.

# فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

	الشكر
	الإهداء
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية</b>	
03	المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية، الخصائص، الأهداف، التصنيف.
03	المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية.
07-04	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها
10-07	المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
11	المبحث الثاني: تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
12-11	المطلب الأول: المؤسسة الاقتصادية في مرحلة ما قبل 1980
14-13	لمطلب الثاني: مرحلة استقلالية المؤسسات ما بعد سنة 1980
15-14	المطلب الثالث: المؤسسة الاقتصادية في ظل التحرير الاقتصادي
16	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية</b>	
19	المبحث الأول : مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية
21-19	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الموارد البشرية.
22-21	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الموارد البشرية.
22	المطلب الثالث : مهام الموارد البشرية.
23	المبحث الثاني: إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
23	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
24-23	المطلب الثاني: إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية.
24	المطلب الثالث: إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

25	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للوكالة الولائية للتنظيم والتسيير العقاري الحضري بسكرة
28	المبحث الأول: لمحة تاريخية حول الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري للولاية بسكرة.
28	المطلب الأول: تقديم الوكالة.
28	المطلب الثاني: واقع وأفاق الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري للولاية بسكرة.
30-29	المطلب الثالث: مهام الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري للولاية بسكرة.
31	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري للولاية بسكرة.
32	المبحث الثاني: إعادة هندسة ادارة الموارد البشرية ( المهندرة) في المؤسسة قيد الدراسة( الوكالة الولائية للتسيير والتنظيمي العقاري الحضري للولاية بسكرة).
32	المطلب الأول: إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية على المستوى الهيكلي.
33	المطلب الثاني : مجال التكنولوجيا لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة
34-33	المطلب الثالث: مجال الفني والبشري وما مدى إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية وتغيير الأدوار والمؤهلات.
35	خلاصة الفصل الثالث
38-37	الخاتمة
41-40	قائمة المراجع
45-43	الملاحق

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

01. الصالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004.
02. بلوط حسين إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي . لبنان: دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
03. حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد و تسيير المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة، 1988.
04. سلطان محمد السعيد، إدارة الموارد البشرية. لبنان: الدار الجامعية العربية، بيروت، 1993.
05. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية . الأردن: دار وائل، عمان، 1999.
06. صخري عمر، اقتصاد المؤسسة. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
07. عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة. بدون دار نشر، ط2 ، بدون سنة نشر، 2008.
08. الشلالي عبد القادر، دور ادارة الموارد البشرية في صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية, الجزائر، 2010..
09. بدر حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية . القاهرة: دار النهضة العربية، ط2، 1993-1994.
10. بكري كامل، الموارد البشرية و اقتصاديتها . بيروت: دار النهضة، 1986.
11. منصور أحمد، قراءات في تنمية الموارد البشرية . الكويت: وكالة المطبوعات، 1975.

الرسائل الجامعية:

- 01.** بختي إبراهيم ، دور الانترنت و تطبيقاته في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر. الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر, الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 02.** زهرة مصطفى ، إشكالية التكامل بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية في مجال تكوين الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ( غير منشورة) ، جامعة البليدة. الجزائر, العلوم الاقتصادية ( غير منشورة) ، جامعة البليدة، فيفري 2008.
- 03.** أحلام, خان ، أهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير . بسكرة- الجزائر, كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير, بسكرة : جامعة محمد خيضر، 2014-2015.
- 04.** حكيمة دهوم، استراتيجية ادارة الموارد الجديدة لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال. الجزائر, جامعة الجزائر: جامعة الجزائر، 02 جوان 2010-2011.

المؤتمرات والملتقيات:

- 01.** لوصيف زين الدين ، "تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة. البليدة- الجزائر, جامعة سعد دحلب، البليدة, الجزائر: جامعة سعد دحلب، البليدة، 20-21 ماي 2001..

**02.** محمد غريدي، ياسين فاسي، "مكانة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، الملتقى الوطني الثالث حول القطاع الخاص في الجزائر، واقع و آفاق، جامعة سعد دحلب، البليلة. جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر- البليلة: جامعة سعد دحلب، البليلة، 26-27 أفريل 2005.

المواقع:

**01.** تنظيم الكالة العقارية الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

المراجع بالفرنسية:

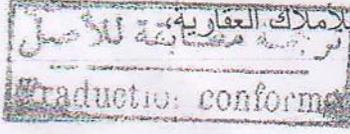
**01.** [WWW.hpp//:ACTE](http://WWW.hpp//:ACTE) IMMO- AFB 1/01.

الملاحق

Formations  
Programme special  
Aux  
Administrations publiques



فيما يخص الوسائل العامة، فان مصلحة المستخدمين والإدارة مكلفة بتسيير الأملاك العقارية والأموال المنقولة، التجهيزات المتحركة، الإمدادات، الأرشيف الإداري، النظافة وأمن الأملاك والأشخاص وتسيير العلاقات الخارجية. بالإضافة إلى ذلك، فان مصلحة المستخدمين والإدارة :



- تعمل على ضمان تسيير الأطراف الأخرى والتقييم المنقولة للوكالة،
- تعمل على المداومة وضمان المحافظة على السجل القانوني المكون
- تعمل على المداومة وضمان الحفاظ على سجل الجرد.
- تعمل على ضمان تسيير صندوق الحصر
- تعمل على ضمان العلاقات الخارجية المتعلقة بوظيفته.

فيما يتعلق بتسيير الأملاك، فان مصلحة المستخدمين والإدارة مكلفة بإعداد، تحيين، وضع ومراقبة تطبيق تدابير التسيير الإداري، التقني والعقاري (المشتريات، الإيجارات، الجرد، الصيانة والتصليح، البيع، صرف من الخدمة) الأملاك المنقولة وغير المنقولة (الأراضي، العمارات الإدارية، المساكن الوظيفية) فيما يتعلق بتسيير حظيرة المركبات تكلف مصلحة المستخدمين والإدارة بإعداد، تحيين، وضع ومراقبة تطبيق تدابير التسيير الإداري، التقني والعقاري (المشتريات، الإيجارات، الجرد، الصيانة والتصليح، البيع، الصرف من الخدمة) لحظيرة السيارات.

فيما يتعلق بتسيير المشتريات (الإمدادات)، فان مصلحة المستخدمين والإدارة مكلفة بإعداد، تحيين، انجاز ومراقبة تطبيق تدابير التسيير الإداري، التقني، والمالي (المبيعات، تسيير المخزون، الجرد، البيع، صرف عن الاستعمال) المواد القابلة للاستهلاك: لوازم المكاتب، الوقود والزيوت، قطع الغيار، لواحق السيارات، وسائل العامل الصغيرة، مواد ووسائل الطباعة، مواد ولوازم الصيانة، مواد ولوازم أخرى. كما أنها مكلفة أيضا بالتسيير، مراقبة ومتابعة استهلاك المياه، الطاقة الكهربائية، الغاز والاتصالات الهاتفية.

فيما يتعلق بتسيير النظافة والأمن، فان مصلحة المستخدمين والإدارة مكلفة بإعداد، تحيين، انجاز ومراقبة تطبيق تدابير المتعلقة بأمن الممتلكات والأشخاص، وصحة ونظافة أماكن العمل لإسيما مراقبة ومتابعة الموظفين المعيّنين في مهام الصيانة، الحراسة والأمن.

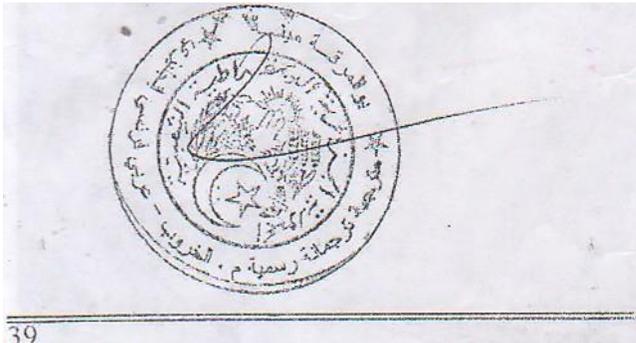
فيما يتعلق بتسيير صندوق الحصر، فان مصلحة المستخدمين والإدارة مكلفة بالأموال المكونة لصندوق الحصر للمديرية العامة وطريقة تسييرها (إعادة الترميم، تبرير المصاريف، الحفظ...) بالنظر إلى الهيكل المكلف بالمالية.

فيما يتعلق بتسيير العلاقات الخارجية، فان مصلحة المستخدمين والإدارة مكلفة بتنظيم وتسيير المهام، التنقلات، الاستقبالات، مشاركة أعوان الوكالة في ملتقيات المنظمة في أيام الدراسة، الاجتماعات، واستقبال المرسلين، الخ.

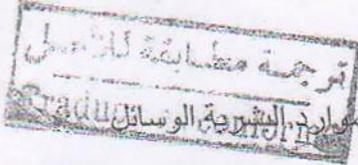
فيما يتعلق بتسيير الأرشيف، فان مصلحة المستخدمين والإدارة مكلفة بإعداد، تحيين، انجاز ومراقبة تطبيق التدابير المتعلقة بالأرشيف الإداري للوكالة في، مسك الأرشيف المحاسبي الذي هو من مهام مديرية المالية والمحاسبة والأرشيف التقني (المتعلق بالمواد) الذي هو من مهام الهياكل التنفيذية.

## 2.2.6 - مصلحة المالية والمحاسبة:

إن مصلحة المحاسبة والمالية (بالمختصر م.م.م) مكلفة بتدبير المحاسبة وتسيير الموارد المالية للوكالة.







### 1.2.6 - مصلحة المستخدمين والإدارة:

مصلحة المستخدمين والإدارة (المختصرة ب: م.م.ا) هي مكلفة بتسيير الموارد البشرية، الوسائل المادية.

في ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية: فان مصلحة المستخدمين والإدارة مكلفة بإنشاء، تفعيل، استخدام ومراقبة تطبيق التدابير المتعلقة بالتسيير الإداري للموارد البشرية، لاسيما، فيما يتعلق بالراتب، العطل، السلوك، تقييم الموظفين وإنشاء مخططات المسار المهني، التكوين وتحسين مستوى المستخدمين، التوظيف، المكافأة أو العقاب، الخدمات الاجتماعية، الخ. بالإضافة إلى ذلك، يضمن استيفاء وحفظ السجلات القانونية المرتبطة بصلاحياته.

مصلحة المستخدمين والإدارة مكلفة بتسيير الموظفين والتكوين والإتقان.

في ما يتعلق بتسيير الموظفين فان مصلحة المستخدمين والإدارة مكلفة بإدارة وتسيير مستخدمي الوكالة طبقا للأحكام القانونية والاتفاقية. وبهذا الصدد، فهي:

- تعمل على تطبيق السياسة العامة لمستخدمي الوكالة بأعداد ووضع إجراءات تسيير المستخدمين،
  - تقترح كل مشروع يحمل بطاقة جديدة للمنصب، تصنيف المناصب وقائمة مناصب العمل طبقا لأحكام الاتفاقية الجماعية،
  - تعمل على ضمان تنظيم الرواتب والتكاليف المختلفة،
  - تعمل على وضع نظام تسيير المسار المهني للمستخدمين،
  - تعمل على تحديد وإعداد سياسة انتقاء وتعيين (تقييم وتحقيق الأعمال البحث، والانتقاء والتوظيف)،
  - تعمل على استيفاء ملفات الموظفين: الملف المركزي للمعلوماتي للمستخدمين، مصدر الترشح لمناصب العمل، الخ،
  - تعمل على تقييم ومتابعة العناصر المكونة للراتب،
  - تعمل على ضمان الراتب واستيفاء السجلات، الدفاتر اليومية، ومستندات أخرى قانونية،
  - تعمل على متابعة تعيينات وتحولات الأعران الموظفين والمكونين،
  - تعمل على وضع الوثائق الإدارية المتعلقة بعلاقات العمل بين المستخدمين والوكالة: وشهادات العمل، قرارات الترقية، والعطل بكل أنواعها، الخ؛
  - تعمل على وضع الملفات التأديبية وتضمن أسانة سر اللجنة المرتبطة بها، في إطار الأحكام المرتبطة بالنظام الداخلي،
  - تعمل على ضمان كامل الالتزامات الاجتماعية القانونية، النظامية أو الاتفاقية، لاسيما الفردية لكل عون في الوكالة،
  - تعمل على استمرارية العلاقات الدائمة مع الهيئات الخارجية ( الصندوق الوطني للتقاعد، صندوق الضمان الاجتماعي، مفتشية العمل، ...).
  - تعمل على السهر على تطبيق النظام الداخلي: السلوك، تسجيل الحضور، الخ،
  - تعمل على مسك برنامج الأشغال العامة لمهمة «المستخدم»،
- في ما يتعلق بتسيير التكوين والإتقان، فان مصلحة المستخدمين والإدارة مكلفة بتقييم وتحسين كفاءات موظفي الوكالة، وفي الصدد فهي:
- تعمل على اقتراح وتبني سياسة التكوين التي تنتهجها الوكالة،
  - تعمل على إعداد ومتابعة تنفيذ المخطط العام للتكوين،
  - تعمل على إعداد ميزانية التكوين ويتابع تنفيذها،
  - تعمل على ضمان المتابعة الإدارية والبيداغوجية للأعران في طور التكوين،
  - تعمل على متابعة عمليات الإتقان والتكوين المستمر لمواصفات موظفي الوكالة.



X			C... U-1c 4- o~ jf, y c)j ~ ~ ~ j. J c) ~ y;., J J) y J o..>b) oJl..u... )1) c) i.;ic.> ~., W JL~i., ~ c) ~ J_)ll w-l.S....)'l_ wJ.J.lil ~ y_., hi J 4;.,...	12
(			J-j   < } J_) 'il :i,S~ ~ J ~ y;., J i) y J o.Jb) ~ ~ ~ ~)4ll ~ ~., oJ4jJ	13
			0)!! c) ...at.o~   L:?,_l~ ~ \ ?\~'ii :',r.')~ J~l.lf ~   .i.;.,...J	
<			~i J)l:.. 0,A ~y;., J ~J)y> o)J) y_., h:t u-1) 4l:.. < } ~j.J ~Jfi)'l ;.,.,., JW40) .l)'l o- w4k:-	14
<			~4 ~y;., J J)y J o)J) w4k:~., w-l..»J ;.,.,., LA, ~ ~fa)'l) ~)~.~   ~- \ d, ..Q_., k.J) wts.,.,., ~ ..1~Y4 ( ... ~   y.'i)'l J	15
		\	~L'it' w~y, J .J~'i' w~y, ~ ~) u-l) 4~ ~j.J ~)4ll ~.p)'l ~yJ U-1c oyl, ~ ~J_ rJl.J ~l...j)l 4h~J.,	16
X			~y ~ < } ~fa~l wts.,.,., e~ 01 ~)4ll < J.>Jy.o, il 0-> ~l..»J ) , #, .Yl , wliJl J l...J , ~jill UC- u)t.;.)'l) ~jill ~ ( ... w~\ .i.Jl , w) ..~)1)	17
K			~Li... yr; ~ UC~ yJl J, \~l .S...J ~ ~ j.J U-1c ~ ~j.J ~ ~l.;., jji u-1! 41.:Jl 0.JJ ~ ~lfa.	18
			~., foll ~L'it' e~ ~., J) ~l...J < ) e~ 0i ~l 0->	19
X			~lfa)'l Jy-dl (vedio conference) ~yJl wJAJ.;.)l 0.l1.u...~l 0-> ~ ~1.., ( ... ~ UC~ ~', (classe virtuelle) ~ ~IA  o.J..M 0.Jl	
		>(	~.,.) wtii.ill c-w (Automatisation) i.;.Wl c) 4G...: ~.J ~fa.)1) ~ yr; wIA_., k.Jl o- ~ J)l:.. 0-> ... , fa, J) , Jiiil.S ~JP) .)~'Yl I~ u-1! 4-l:i.?-J.J wwill c- '-, -lb.J o..lyj 0-> ~ ~L'it' ~l_rJ ~3fil 4Ahil ~ ~)4ll ~l 0->	20
}l			~l...j)l J,i! 0,A J_fa.-ll d)l < ~_., ~ ~ u ~)'l Jl..b < > .J)~l ~bl ~l rJ	21
X	1			2~
			yr; ~ 3fz) ~ e~ ~   J...ll ~ 4~ ~ j.J4 ufo...J J...J	
(			<Y''h '-:-lb c;i_., foJ)'l ~r c) ~.;.J) .) _iJ 0l <?J3y.o, il 0-> ~ 3 4-1i.d'j' l' a;., ill <GL~ _le t)lk.)'l 0-> ~ ~.,.,., J5-!	23
			... , w)~)'l 3 > ~   wts)	
			e\+Jl c)c ~ 3 <?J.J3 ~ 3 ~Jfil t)lb)'l ~) 4~ ufo...J ~ )l.SMl.J ~j' l' r''''''c'i-' , w\~ _ w~ ulc 3 ~ ~.,.,., cfa., r-l.lil ~.	24
t	.		~., :uk.i.Jl wIA.b.1l wk.... ylb 0-> ~., J)~ 01 l.;., ~l 0-> ~ J ~   'J~'z3 wJ\..S..Jl ulc t)lb)'l , y4i)3 JKj   ~ w ~   ( ;b ulc y.'W... J5... i.;.j' .)l) w)l .J)l J ~ wIA_., kA ~ _fol)'l	25
\			)fa~ , vs iJ3 '9.J) [Jl.A.ill 0- u,ah.:iJl ~) 4~ i.;.J) ~ ~)3)l ~)l)'l w4J..-ll ~   .i.;.J) o.;.1! ~ ~ o.l.! :~   J~lll	26

ص  
ال  
لغة



K	o)!! wL...JL.o Jy,, o..#, w_)L .. <Y"JJ;...ll., ~.)l Ofa 0l ~l 0" 46 ~y;:,Jl .l) _Jl			46
/	w~yhl ~ J_...;:Jl ~ ll...j)l W\,... ~l 4~ ~.:,Jl 47 J=,.,ll o- YL... ~lE_ 'tY.../ ~fa.J ~4 ~_,.Jl(.)" ~l)l ~ _;:Jli i:.....:Wl U\1l w\,S,i,SJl (i) fa uc ~. )G.. t>" Jl ~l			47
	i	~ H)fi ~ ~y;:,Jl .l) _Jl o)ll ~_,.. ~ UC y.li:i:....~l 0;W:l 48 ~4 ~_...;:ll., YL...;)l 4-: ~ ~ i,j) ~ ,o_Jl.l)l o- wL..~		48
X			~~ .lJ,.. c.#Lu.i ~ YL...j)l J4icl ~l(.)" 49	49
	~		O:UL...;:ll_ (t>u..l-Jl_ ~_,.Jl JJ.l YL...;:)l t.?l): Oi t.?J-'y.a,l 0" 50 ~~ y~l ;i:.... J;:,i (.)" J.=ll Jy.l	50

	X	4~ ~;...J4 ~ ~ (.)_.,Jl o.Jl.l) c} ~ Li.J~ c"rylJ;..... tA ~U'.ii 'l 4-#Ll: c) ~.,.Jl w~ ~ u.,S.	27
\		J-1l c} o~~ ~\... ti~) c)l 4~ ~;...J4 ~ ~ (.)_.,Jl o.Jl.l) ~\S ~.ll Ljill c)\l rlb:ill 0.l.fa UC- ~ w)4v.i. ~.l.»~ ~.,W ~ .)_.Jl J-1l c) 4w\ LJ.Jl (.,;.,.Jl uL. UC- wl...,1-Jl	28
X		~WA)~ ,4Jb 4-.....,.)_.,Jl ~ ~ (.)_.,Jl w4J.= i.} _);di o.Jl.c) ~ rl+o <a!!Wil) ~liJ4J ,ul:.,.Jl ~ u fa o- ~ et.foll ~.) ~ rl+o ~ t4ill ~JA o~ c)l ~W ~ ~	29
\		~1.....i) ~;...J4 ~ ~ (.)_.,Jl o.Jl.l) i.} 4-o ~ ~ (.)_.,Jl J-;hll (... ,wi.l.S.Jl ~ ~ ~1.....,i ,.l.l)l 0.l.' J.>l- 'Y:l.JJ:l J.>l- , ~ jill oy,IM ~1....., J-); cfal J)t; u,o 'LjP. ~ IA~ c) 4~ ~ ~., eJsi d J t.S3 J-1l ~ ('.lii	30
->		~ ~ (.)_.,Jl o.Jl.l) ~ J-1l wl-?.) ~; o.Jl.c) \.j.)Jy-;.,ll u,o .il.iYl w~ ui: ~ ul:; 16 ova ..'i_.	31
K		(.)_.,Jl o.Jl.l) c} el+.Jl. ~ ~ u,o ~ 4~ ~;..Jl ofO Ji., , ~ J d _Jl ~ ~ t) ~ ~ 'l ~ ~ ,)W 'l A.,)l.l'11 ww_;w.Jl uli:....c. ~ Ji,ull U..c. ,A.,)l.l'11 (.)_.,Jl ..... w)l.l....Jl ~	32
<		Lji , ~ ~ (.)_.,Jl o.Jl.l) ~ ;1,.,;yl ~ 4ft c) 4~ "l-;..Jl (.)_.,Jl J!l ~ ~ ~ ,4-!i> ~ .JG. wL.....,il 'l:U"lS.... ~\....,)) ~ \ll ul:; j!Sjill ~.) ~	33
j		~ul o.Jl.c) c) ~;...Jl tl, ;:~1~ (.)_.,Jl o.Jl.l) w4J.= ~ [l.h:i 4l r>~ wl-!>J ~ly,~ ~Jb i.)	34
\		wly,ullJ w4l,b:i.Jl (09., ~ ~ (.)_.,Jl o.Jl.l) w4J.= ~ ~ ~y:.,,ll .l) _.,Jl o.Jl.l) i)c. wl...,1-Jl 4} ~ ~.) ~ ~	35
{		IA j ~ c) 4~ ~ ;J4 ~ ~ul (.)_.,Jl s_.,Jl) c} wlul 'l-~ ~.lJ ~ ~ ~ .)l.wl o.)Jy-;.,l4 ~.,, ~ ~ ~ Lj}ji14 <S.?i ~	36
f		.) _.,Jl ;.Jl.l) t) ~ ~ J o~ ~ rl+OJ w4J.= l.l) ~ L?.Jy-;.,ll o- y_.,Jb.Jl J-1l o.Jl.l) t.S3 ~ ~ ~	37
X		L... w\lS.Jl ~l.l)l ?,"~ w4J.= ~ o.Jl.c) c)! 4~ ~ _.)_.,Jl ;~.i;Jl u41-Jl \:~;J "l-1-~ ~ Jj ~ J ~L...ij.Jl ~ ~.,.,. ) Jji ~ :? ~ J ~ IV	38
X		~.)_.,Jl c.S3 ~ lt~4 (.)_.,Jl fl.itisl <S.)Jy-;.,ll O,o	39
X_		~ ~ (.)_.,Jl w4J.= 4-.....,i)c. o.Jl.lill ~L...;.) Ofa Ol ~ u,o ~W_;;~	40
X		ul ~ ~ ~ ~ lyfa. _}Jw~l.,.,>J~ c"r4JJ;.....J ~)_,il~ ~ ~ #	41
X		~l.JA i)c. o.)lill ~Jjy.lJ ~1.....,i) ~ .)fo Ol ~,Jl u,o ~ .Jl.....,Jl ~ _Jl wl.) ~	42
<		w4,a _;ill uli:....c. ~ J,ak:Jl 0.l,w:J:u.JlJ ~L...;.) ~ Ol ~ O,o ~ ~ (.)_.,Jl o.Jl.l) t.S3 4-.o ~ ~	43
v		~ ~ (.)_.,Jl 4J?l'.....,l.bc) t.S3 ~L...;.) ~ JW:~o ~ u,o	44
K_		c} .)W;.....,Jl ~ J_., ~ ofa ~L...;.) Ofo Ol ~ u,o ~ ~ul (.)_.,Jl	45

فيس الترتيب  
→