



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:

تقرير تربص
مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس
الطور الأول أكاديمي
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات
تحت عنوان:

تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
-دراسة حالة: مطاحن أغروديف بالمسيلة-

Human Resource Management in the Economic Institution

Case Study: Agrodif M'Sila

إشراف الأستاذ (ة):

د/ مشتر فطيمة

إعداد الطلبة:

- غضبان عيسى

- مغيش أنس عيسى

- معوش السعيد

السنة الجامعية: 2024-2025

إهداء

انطلاقاً من قول المولى عز وجل:

بسم الله الرحمن الرحيم

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " الآية 19 سورة النمل

نهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله، وإلى كل أفراد العائلة
الكريمة وإلى كل الأصدقاء كل باسمه، وإلى كل زملائي
وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.



شكر و عرفان

اللهم انا نسألك ان تلهمنا شكر نعمتك وتجعل عملنا مخلصا لوجهك...

فالحمد والشكر لجلالك وعظيم سلطانك

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن اسدى اليكم معروفا فكافئوه، فان لم تستطيعوا فادعوا له"

واقترءاء بهذا الحديث الشريف، نتقدم بجزيل الشكر

إلى الأستاذة المشرفة " **مشتى فطيمة** " والتي لم تبخل علينا وأمدت لنا يد العون والمساعدة إلى أن انتهينا من إنجاز هذا البحث.

دون أن ننسى كل من ساهم في إتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد.

فشكرا لكم.

الطالبة: عيسى؛ أنس عيسى؛ السعيد

فهرس المحتويات



الفهرس	
الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر وعرفان
VI	الفهرس
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	الملخص
أ-ت	مقدمة
المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة	
05	تمهيد
06	المطلب الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية وتطوره التاريخي
14	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية
22	خلاصة المبحث
المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
24	تمهيد
25	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
29	المطلب الثاني: تحليل المقابلة ومناقشة التحليل على ضوء الفرضيات
36	خلاصة المبحث
38	الخاتمة
41	قائمة المراجع
i	الملاحق

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	16
1-1	تحليل نتائج المحور الأول التوظيف	31
1-2	تحليل نتائج المحور الثاني التخطيط	32
2-2	تحليل نتائج المحور الثالث التكوين	34

قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	وظائف المؤسسة الاقتصادية	17
1-1	يوضح اختصاص المؤسسات التابعة لرياض سطيف	26
1-2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	28

ملخص:

تُعَدّ تسيير الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية في نجاح أي مؤسسة اقتصادية، حيث يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه العاملين لتحقيق الأهداف المؤسسية. في المؤسسات الاقتصادية، يتطلب تسيير الموارد البشرية الاهتمام بكفاءة الأفراد، التكوين المستمر، وتحفيز الموظفين لتحقيق الأداء الأمثل. هذه الدراسة تستعرض دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية، مع التركيز على استراتيجيات وأساليب التوظيف، التكوين، والتخطيط في مؤسسة مطاحن أغروديف بالمسيلة. كما تبرز الدراسة أهمية تبني سياسات مرنة واستراتيجيات محدثة لتحقيق أقصى استفادة من المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية، التخطيط، التوظيف، التكوين، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

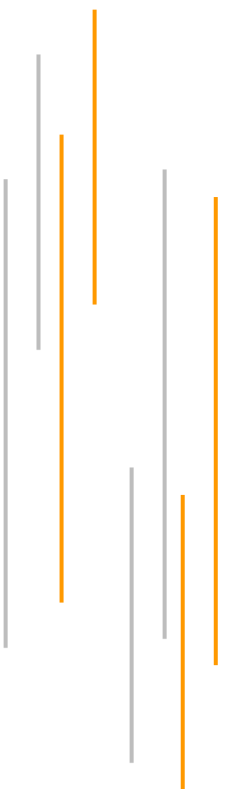
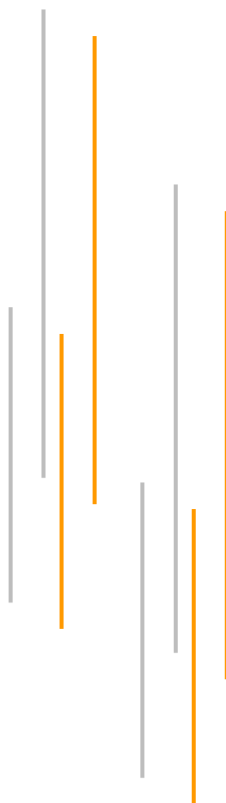
Human resource management is one of the key factors in the success of any economic institution, as it involves planning, organizing, and directing employees to achieve organizational goals. In economic institutions, human resource management requires attention to individual efficiency, continuous training, and employee motivation to achieve optimal performance.

This topic explores the role of human resource management in improving productivity within the economic institution, focusing on recruitment strategies, training, and performance evaluation at Agrodif Mills in M'Sila. The study highlights the importance of adopting flexible policies and updated strategies to maximize the utilization of human resources.

Keywords: Human Resource Management , Planning, Recruitment, Training, Economic Institution



مقدمة



تمهيد:

تُعَدّ الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات الاقتصادية في عصرنا الحالي. فالمؤسسة التي تستطيع استثمار مواردها البشرية بشكل فعال، تُحقّق أداءً متميزاً وتتفوق على منافسيها. وبالتالي، يندرج تسيير الموارد البشرية ضمن الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتطوير قدراتها وزيادة تنافسيتها.

يستند هذا البحث إلى دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وبالتحديد في مؤسسة مطاحن أغروديف في المسيلة، لتسليط الضوء على كيفية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في هذا المجال.

ستتناول الدراسة مختلف جوانب تسيير الموارد البشرية، بدءاً من التوظيف ووصولاً إلى التكوين والتخطيط، بالإضافة إلى استعراض أبرز التحديات التي قد تواجه المؤسسات الاقتصادية في هذا المجال، مع التركيز على المقترحات والتوصيات لتحسين الأداء البشري.

إشكالية الدراسة:

انطلاقاً من مقدمة بحثنا، نلاحظ أن تسيير الموارد البشرية يُعد من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات الاقتصادية، إشكالية البحث تكمن في السؤال التالي:

❖ كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية، مثل مؤسسة مطاحن أغروديف، تحسين تسيير الموارد البشرية لتحقيق أقصى استفادة من العاملين في ظل التحديات الحالية؟ وهل تعتمد هذه المؤسسات على استراتيجيات حديثة في التوظيف، التكوين، والتخطيط؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: هل قد تواجه مؤسسة مطاحن أغروديف تحديات في تطبيق استراتيجيات فعّالة لتوظيف وتكوين الموظفين، مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة.
- الفرضية الثانية: هل من الممكن أن يكون هناك تباين بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وبين متطلبات السوق.

أهداف الدراسة:

- دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة المؤسسة الاقتصادية.
- تحليل استراتيجيات التوظيف والتكوين والتخطيط داخل مؤسسة مطاحن أغروديف.
- تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في تسيير الموارد البشرية وتقديم حلول عملية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فمع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت الحاجة ملحة لاعتماد أساليب حديثة وفعالة في تسيير العنصر البشري، بما يضمن تطوير الأداء وتحقيق التنافسية.

وتزداد أهمية هذه الدراسة بالنظر إلى كونها تطبق على مؤسسة جزائرية واقعية، وهي مطاحن أغروديف بالمسيلة، ما يمنحها طابعًا عمليًا يعكس الواقع الميداني لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات الوطنية، ويساهم في إبراز التحديات التي تواجهها وسبل تحسين أدائها.

كما توفر الدراسة إضافة علمية للباحثين والممارسين في مجال تسيير الموارد البشرية، من خلال تقديم تحليل شامل وتجارب واقعية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والبرامج الخاصة بإدارة المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع:

1. الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في التعمق بمجال تسيير الموارد البشرية وفهم آلياته.
- توافق الموضوع مع التخصص الدراسي والاهتمام الأكاديمي.
- السعي لتطوير المعرفة في كيفية إدارة المورد البشري داخل المؤسسات الجزائرية.
- الطموح لربط الجانب النظري بالتطبيق العملي من خلال دراسة حالة واقعية.

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وتحقيق أهدافها.
- تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في مجال التسيير الفعال للموارد البشرية.
- اختيار مؤسسة مطاحن أغروديف كحالة تطبيقية يتيح فرصة لتحليل واقع إداري حقيقي واقتراح حلول عملية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل فهم الإطار النظري لتسيير الموارد البشرية، إلى جانب المنهج الميداني من خلال دراسة حالة مؤسسة أغروديف، عبر ملاحظة مباشرة لواقع العمل.

هيكل الدراسة:

بالرجوع إلى الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية الواردة تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين اثنين،

وخاتمة.

- تناولت المقدمة الطرح العام للموضوع.
- الفصل الأول جاء ليوضح الإطار المفاهيمي تسيير الموارد البشرية وجميع المفاهيم المرتبطة بها.
- الفصل الثاني عبارة عن مقابلة مع عامل بالمؤسسة "تقني سامي"، للوقوف على واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- انتهاءا بخاتمة لموضوع البحث تضمن نتائج الدراسة وكذا توصيات واقتراحات لموضوع البحث.

الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: دراسة "منتهى قاسم النعيمي «2010 بعنوان: "أثر التدريب على تطوير أداء الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين"، صحة العراقية من وجهة نظر المديرين كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأبعاد الفكرية والسلوكية والاقتصادية للتدريب على الأداء، والمشاكل التي تعيق سير العملية التدريبية في الوزارة، أجريت هذه الدراسة على مديري وزارة الصحة العراقية بجامعة اليرموك أربد، الأردن.

حيث كانت نتائج الدراسة:

- كان مستوى تأثير التدريب على تطوير أداء الموارد البشرية بوزارة الصحة العراقية متوسطا
- كان مستوى تأثير الأبعاد الاقتصادية للتدريب على الأداء من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطا.
- كان مستوى وجود مشاكل ومعوقات تواجه وتعيق تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في مجال عمل الموظفين بدرجة متوسطة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب على أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى التعليمي).

الدراسة الثانية: دراسة بوقطف محمود "2013-2014": بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة.

حيث تمحورت عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف.

حيث كانت نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الاسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم، واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات.

المبحث الأول

-الإطار النظري للدراسة-



تمهيد

شهدت المؤسسات في العقود الأخيرة تحولات كبيرة فرضتها التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، مما جعلها تبحث باستمرار عن طرق فعالة لتحقيق الأداء الأفضل وضمان استمراريته في بيئة تتسم بالتنافسية والتطور المستمر. وفي هذا السياق، برز دور تسيير الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية تهدف إلى استغلال الطاقات البشرية بكفاءة وتحقيق الانسجام بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين فيها. انطلاقاً من ذلك، أصبح تسيير الموارد البشرية عنصراً محورياً في السياسات العامة للمؤسسات، خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تفرض تبني ممارسات مرنة واستباقية. ومن هنا تتبع أهمية التطرق لهذا الموضوع، مما سبق تم تقسيم المبحث الأول إلى المطالب الثلاث الآتية:

المطلب الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية وتطوره التاريخي

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية

المطلب الاول: ماهية تسيير الموارد البشرية وتطوره التاريخي

الفرع الاول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

1: تعريف بتسيير الموارد البشرية

أ- التعريفات

تعريف التسيير: مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية، مادية، مالية، معلوماتية) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مع الأخذ في الاعتبار التفاعل مع البيئة المحيطة.¹

تعريف الموارد البشرية: "مجموع الكفاءات والقدرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملون في المؤسسة، والتي تعتبر أساس تحقيق أهدافها وضمان بقائها وتطورها في بيئة تنافسية."²

تعريف تسيير الموارد البشرية: تسيير الموارد البشرية (Gestion des Ressources Humaines) هو مجال إداري يركز على استغلال العنصر البشري داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. يعتمد هذا التسيير على مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير وتنمية الأفراد العاملين، وضمان اندماجهم الفعّال في بيئة العمل .

ب- مصطلحات مشابهة:

• تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو عملية منهجية تهدف إلى تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد المؤهلين في المستقبل، بناءً على تحليل دقيق للمتطلبات التنظيمية والبيئة المحيطة. يتضمن ذلك تحديد العدد، المؤهلات، المهارات، والوقت المناسب لتوظيف الأفراد، مع مراعاة التغيرات المحتملة في الهيكل التنظيمي والتكنولوجي.³

• تنمية الموارد البشرية :

تنمية الموارد البشرية تشير إلى مجموعة الأنشطة والسياسات التي تُنفذ داخل المؤسسة بهدف تحسين وتطوير مهارات ومعارف الأفراد العاملين فيها. تشمل هذه الأنشطة التدريب، التوجيه، التقييم، والترقية، وتُعتبر أساسية لتعزيز الأداء الفردي والجماعي، مما يُساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي.

¹ بريش عبد الكريم، إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: الواقع والآفاق، 2010، ص 3.

² دادي عدون، ناصر، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 52.

³ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 36.

2: التطور التاريخي لتسير الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شئون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الأسباب:¹

1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية

ومن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي كما يلي:

***المرحلة الأولى:** تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث: نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

¹ سعيد بن سميعة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2015، ص 12.

***المرحلة الثانية (ظهور حركة الإدارة العلمية):** من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2- **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبدون نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم.

3- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4- **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تاييلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

• **المرحلة الثالثة: (نمو المنظمات العمالية)** في بداية القرن العشرين نمت وقيت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية

• **المرحلة الرابعة: (بداية الحرب العالمية الأولى):** حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطُبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام

عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة.

• **المرحلة الخامسة:** ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

• **المرحلة السادسة:** ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية. وفي وقتنا الحاضر مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثـر العوامل على هذه السلوك ،وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.¹

3: الخصائص

تتعدد الخصائص والسمات لتسيير الموارد البشرية، وفي الآتي بيان لأهمها:

الانتشار: بحيث تغطي جميع المستويات الموظفين والفئات العمرية بدون تمييز.

الاستمرارية: أي أنّ الموارد البشرية عملية مستمرة يوجد فيها عدد من الوظائف التي يتعين القيام بها ضمن سلسلة، بدءاً من التخطيط، والتوظيف، والاختيار، والتدريب ومن ثم تقييم الأداء.

تاريخ الاطلاع: 2025/04/25 على <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=1628&chapterid=160>

وظيفة خدمية: أي أنّ الموارد البشرية لا تسعى فقط إلى تحقيق الربح، بل تقدم كافة الخدمات إلى الأقسام والإدارات الأخرى.

عملية منتظمة: وتعني حرص إدارة الموارد البشرية على تحقيق المساواة وتكافؤ توزيع الفرص بين الموظفين. متعددة التخصصات: فتشمل التخصصات المختلفة كعلم النفس والاقتصاد وغيرها. التركيز على النتائج: وهو اهتمام الموارد البشرية بالنتائج وذلك بتشجيع الموظفين على المنافسة الإيجابية وعلى العمل كفريق مما يضمن تحقيق الأهداف.

إنسانية: أي أنّها تتعامل مع الموظفين كبشر وليس كعامل من عوامل الإنتاج، كالأرض أو رأس مال، بالإضافة إلى مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين.

متكاملة: أي أنّ إدارة الموارد البشرية عملية متكاملة تتفاعل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والفنية وغيرها.

عملية محورية: أي أنّ اهتمام الموارد البشرية بالموظفين يكون من خلال مساعدتهم وتطوير إمكاناتهم لضمان تحقيق الأهداف.

إدارة الموارد البشرية علم وفن: فهي علم قائم بذاته له مجموعة من القوانين والمبادئ، وهو فن أيضاً لاعتماده على الأنظمة الإبداعية والمبتكرة.¹

الفرع الثاني: وظائف تسيير الموارد البشرية

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، ولكن تركز اهتمامها على الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن مايلي:

- تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها .

- تحليل وتصنيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناط بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة .

- نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك .

تاريخ الاطلاع: 2025/04/25 على الساعة 13:20. <https://rouwwad.com/>¹

- إعداد خطة التدريب: ويتم خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم .
- تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقا للأداء المناط بهم .
- تصميم نظام تقييم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقييم العام الفردي أو الجماعي للعاملين لديها .
- وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة .
- أمن وسلامة العاملين: وذلك بوضع نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة .
- تقديم الخدمات للعاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة وغيرها ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة¹.

الفرع الثالث: أهمية واهداف تسير الموارد البشرية

1: أهداف تسير الموارد البشرية

- **تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة:** يهدف تسير الموارد البشرية إلى ضمان وجود الكفاءات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية.
- **توفير الموارد البشرية المؤهلة:** من خلال عمليات التوظيف والاختيار والاستقطاب الفعالة، يسعى تسير الموارد البشرية إلى تزويد المؤسسة بالموظفين الذين يمتلكون المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة لشغل مختلف المناصب.
- **تنمية وتطوير قدرات الموظفين:** يهدف إلى تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى كفاءتهم من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة، مما يساهم في تحقيق النمو المهني والشخصي للعاملين وزيادة إنتاجية المؤسسة.
- **تحفيز الموظفين وضمان رضاهم الوظيفي:** يسعى تسير الموارد البشرية إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وتقديم نظام عادل للمكافآت والحوافز، بما يضمن ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي وانتمائهم للمؤسسة.

تاريخ الاطلاع: 2025/04/25 على الساعة 16:02. <https://cte.univ-setif2.dz/moodle>¹

- **ضمان علاقات عمل جيدة:** يهدف إلى بناء والحفاظ على علاقات عمل إيجابية وبناءة بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين أنفسهم، مما يساهم في خلق مناخ اجتماعي صحي داخل المؤسسة.
- **الالتزام بالقوانين واللوائح:** يهدف إلى ضمان امتثال المؤسسة لقوانين العمل واللوائح المتعلقة بالموارد البشرية في الجزائر، وحماية حقوق كل من المؤسسة والموظفين.
- **تحقيق العدالة والمساواة:** يسعى إلى تطبيق مبادئ العدالة والمساواة في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، وتوفير فرص متكافئة لجميع الموظفين.¹

2: أهمية تسيير الموارد البشرية

- **المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية:** يعتبر المورد البشري الكفاء والمؤهل ميزة تنافسية أساسية للمؤسسات، حيث يمكنه تقديم أفكار مبتكرة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- **تحسين كفاءة وفعالية الأداء:** من خلال التوظيف السليم والتدريب المستمر والتحفيز الفعال، يساهم تسيير الموارد البشرية في رفع مستوى أداء الموظفين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.
- **الاستثمار في رأس المال البشري:** يعتبر تسيير الموارد البشرية استثمارًا استراتيجيًا في أهم أصول المؤسسة، وهو العنصر البشري، الذي يمثل أساس النمو والتطور.
- **التكيف مع التغيرات:** يساعد تسيير الموارد البشرية المؤسسات على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية من خلال تطوير مهارات الموظفين وتأهيلهم لمواجهة التحديات الجديدة.
- **بناء ثقافة تنظيمية قوية:** يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز قيم التعاون والابتكار والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة.
- **تقليل تكاليف دوران العمل:** من خلال زيادة رضا الموظفين وولائهم، يساهم تسيير الموارد البشرية في تقليل معدلات دوران العمل، وبالتالي توفير التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب موظفين جدد.
- **تحسين صورة المؤسسة:** إن الاهتمام بالموظفين وتوفير بيئة عمل جيدة يساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة كجهة عمل مفضلة، مما يجذب المزيد من الكفاءات²

¹ مهمل عادل أمين، مطبوعة "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الجزائر 3 (2022-2023)، ص 63.

² المرجع نفسه.

الفرع الرابع: تحديات تسير الموارد البشرية¹

1. التحديات القانونية والتنظيمية:

صعوبة الامتثال للوائح والقوانين المتغيرة: تتسم البيئة القانونية والتنظيمية في الجزائر بالتغير المستمر، مما يفرض على مسؤولي الموارد البشرية عبء متابعة هذه التغييرات وتطبيقها بشكل فعال. جمود بعض القوانين وعدم مواكبتها للتطورات: قد تعيق بعض القوانين واللوائح القديمة ممارسات تسير الموارد البشرية الحديثة وتحد من مرونة المؤسسات في إدارة مواردها البشرية.

2. التحديات الاقتصادية:

التقلبات الاقتصادية وتأثيرها على التوظيف: تؤثر الأوضاع الاقتصادية غير المستقرة على قدرة المؤسسات على التخطيط للموارد البشرية والتوظيف بشكل فعال. المنافسة الشديدة على الكفاءات: في ظل محدودية الكفاءات المتخصصة، تواجه المؤسسات صعوبة في استقطاب والاحتفاظ بالموهب بسبب المنافسة القوية.

3. التحديات الاجتماعية والثقافية:

توقعات واحتياجات الجيل الجديد من الموظفين: يختلف الجيل الجديد في قيمه وتوقعاته من بيئة العمل، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية تكيف سياساتها لتلبية هذه الاحتياجات. تحديات بناء ثقافة تنظيمية إيجابية: قد تواجه المؤسسات صعوبات في بناء ثقافة تنظيمية تعزز الانتماء والتحفيز والابتكار بين الموظفين.

4. التحديات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية:

ضعف برامج التدريب والتطوير: قد لا تكون برامج التدريب والتطوير الحالية كافية لتلبية احتياجات المؤسسات وتطوير مهارات الموظفين بشكل فعال. صعوبة تقييم الأداء بشكل عادل وفعال: يمثل تصميم وتطبيق نظام فعال لتقييم أداء الموظفين تحديًا كبيرًا يضمن العدالة ويساهم في تحسين الأداء.

5. التحديات التكنولوجية:

الحاجة إلى تبني التكنولوجيا الحديثة: يتطلب تسير الموارد البشرية بكفاءة الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في مختلف العمليات، وهو ما قد يمثل تحديًا لبعض المؤسسات.

¹ مكلاتي فاطمة الزهراء، دراسة بعنوان "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية دراسة سوسيو تنظيمية"، مجلة الباحث للدراسات السوسيو-اقتصادية والإدارية، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2015، ص 29.

تأهيل الموظفين للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة: يستلزم إدخال التكنولوجيا برامج تدريبية لتأهيل الموظفين للتعامل معها بفعالية.

6. التحديات المتعلقة بالاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب:

صعوبة جذب الكفاءات المطلوبة: قد تواجه المؤسسات صعوبات في جذب المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.

ارتفاع معدلات دوران العمل: يمثل فقدان الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة تحديًا كبيرًا يؤثر على استقرار وأداء المؤسسة.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

1: تعريف المؤسسة الاقتصادية: يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة لكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيمًا يجمع بين وسائل الإنتاج والانسان.

التعريف الأول: المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف انتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في اطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج لعوامل الانتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الاولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة".¹

التعريف الثاني: المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل انتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته".²

التعريف الثالث: المؤسسة هي تنظيم انتاجي معين، الهدف منه هو ايجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الايرادات الكلية والناجئة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الانتاج".³

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الانتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص 10.

² محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2002م، ص 14.

³ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993، ص 25.26.

وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

2: خصائص المؤسسة الاقتصادية: من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية :

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها .
- القدرة على الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة .
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى الى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للانتاج، تحقيق رقم معين
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك اما عن طريق الاعتمادات، واما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فاذا كانت ظروف البيئة مواتية فانها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما اذا كانت معاكسة فانها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها .
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة الى مساهمتها في النتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .
- يجب أن يشمل اصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، اذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها...¹

الفرع الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة نظراً لامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة نذكر أهمها:

أولاً: حسب طبيعة الملكية: هناك ثلاث أنواع من الملكيات

1- الملكية الخاصة: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص الواحد او مجموعة من الاشخاص .

¹ عمر صخري اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993، ص ص 25-26.

2- الملكية العامة (العمومية): وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه تجاه الدولة وفق القوانين للدولة.

3- الملكية المختلطة: وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص.

ثانيا: حسب الحجم

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة مكانتها في الإقتصاد، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها، فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف. وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع مورديها بدأت تأخذ منحاً آخر يختلف تماماً عن المعاملات الكلاسيكية، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار وانتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقاً لمبدأ المنافسة، أما حالياً فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقاتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد. وخير مثال على ذلك الجزائر أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات وهي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا وإيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات وعلى الإقتصاد الوطني ككل. الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات، وهناك أيضاً من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة. ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي :

الجدول رقم (01): تصنيف المؤسسات حسب الحجم

معيار التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	<ul style="list-style-type: none"> - يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظراً لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. - سهل الاستعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - يستند إلى الكم ولا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات. - ليس هناك ارتباط بين عدد العمال ورأس المال - شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية.
حسب رقم الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني والمكاني (إلا في حالة التضخم). - مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع. 	<ul style="list-style-type: none"> - ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال والنتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي). - لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.

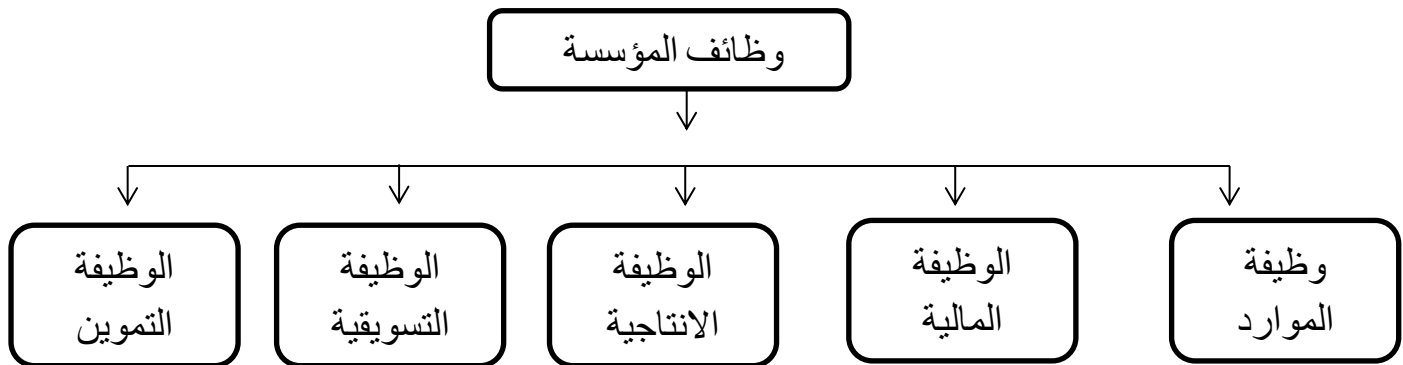
<ul style="list-style-type: none"> - يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة . - يسمح بقياس الانتاجية . - يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الاجمالي والدخل الوطني الاجمالي . 	<p>حسب القيمة المضافة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يختلف حسب درجة التكامل . - يتأثر بطريقة تنظيم الانتاج . - يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف والقيام بها من طرف الغير . 	
<ul style="list-style-type: none"> - المساحة المالية للمؤسسة . - إمكانية الدخول للأسواق المالية . - مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة . 	<p>حسب مبلغ الأموال الخاصة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة . 	

المصدر: عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993، ص 26.

الفرع الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تتنوع وظائف المؤسسات الاقتصادية ويختلف عددها وطبيعتها باختلاف المؤسسات نفسها، ومع ذلك فقد اتفق معظم الباحثين والمهتمين بإدارة الأعمال على أن هناك العديد من الوظائف والتي قد يكون جزءا منها مهما بالنسبة لإدارة أي مؤسسة، كالوظيفة الانتاجية، الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل .

الشكل رقم (01): وظائف المؤسسة الاقتصادية



المصدر: حمود طارق، اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية، 2021/ 2022، ص 25.

1- وظيفة الموارد البشرية :

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تهتم بها المؤسسات الاقتصادية وذلك على اعتبار أن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة، وهو العنصر المحرك لمختلف عملياتها على مختلف مستوياتها الادارية.

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة الى أخرى ،نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها ،أي أنها متميزة ،وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا ،وبرامج تحليل العمل ،وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ،ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل :المقابلات الشخصية ،برامج الانتاجية ،الدافعية وبرامج التنمية والتدريب ،والتخطيط المهني وتقييم الأداء .¹

2-الوظيفة المالية :

هي عبارة عن جملة العمليات المرتبطة بتلبية الحاجات الضرورية للمؤسسة من خلال البحث عن مختلف الموارد المالية للمؤسسة ،وذلك في إطار تحديد المصادر المالية المتاحة لهذه المؤسسة ،ويكون ذلك أساسا من خلال إعداد البرامج والخطط الاستثمارية المتعلقة بالتمويل لضمان استمرار نشاط المؤسسة في السوق وتحقيق مجمل أهدافها.

وتجدر الإشارة إلى أن فعالية هذه الوظيفة مرتبطة ارتباطا وثيقا بفعالية التحكم في الأدوات المحاسبية المختلفة كالميزانية ،جدول حسابات النتائج ،الجدول الملحق الأخرى .

3-الوظيفة الإنتاجية :

تعتبر الوظيفة الإنتاجية عموما عن نشاط المؤسسة الذي تزاوله في أسواقها من خلال إنتاج السلع والخدمات وتوجيهها إلى المستهلكين ،وتتم هذه الوظيفة بالإستعانة بمختلف المدخلات من مواد أولية ورأس مال ،عمل وغيرها ،وتحويلها إلى سلع وخدمات من خلال عدة عمليات تحويلية كالتصنيع ،الورشات.

4-الوظيفة التسويقية :

تتمثل وظيفة التسويق في المؤسسة في الحثيات التي تهتم بها المؤسسة من خلال استراتيجياتها التي تعتمد في إيصال مختلف السلع والخدمات التي تنتجها إلى مختلف زبائنهم بهدف إشباع حاجياتهم ورغباتهم .حيث نشير إلى أن التسويق هو ذلك النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك من خلال عمليات التبادل (تعريف كوتلر) KOTLER حيث ينطوي هذا التعريف الأساسي للتسويق في طياته على انسيابية سلع وخدمات المؤسسات من خلال ما يسمى بالمزيج التسويقي .

5- وظيفة التموين :

إن وظيفة التموين وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة تقوم بها إدارة متخصصة تسمى إدارة الشراء والتخزين فمن خلال وظيفة الشراء يتم توفير المواد الخام والنصف المصنعة وكافة المواد التي تدخل في عملية

¹ حمود طارق، اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية، 2021/ 2022، ص 26.

الإنتاج المعدات، الآلات، قطع غيار المستلزمات التي تحتاج إليها المؤسسة لأداء وظائفها الأخرى على أكمل وجه كما تعد وظيفة التخزين من الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات بصرف النظر عن طبيعتها أو ملكيتها وهي تكتسب أهمية متزايدة في المؤسسات الصناعية وفي بعض هذه المؤسسات قد يشكل المخزون 70% من رأس المال المؤسسة وبالتالي هو الجزء المهم والمحرك الأساسي للعملية الإنتاجية.

الفرع الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية، سواء العمومية منها والخاصة، تسعى إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتتعدد حسب إختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها حيث نستطيع تلخيص هذه الأهداف فيما يلي :

1- الأهداف الاقتصادية:

يمكن حصر عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي :

• 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 الانتاج

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الانتاج، ورفع انتاجيتها من خلال التخطيط المحكم الدقيق للانتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج، وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والافلاس في آخر المطاف، نتيجة لسوء استعمال عوامل الانتاج.

• تحقيق احتياجات ومتطلبات المجتمع :

عندما تقوم المؤسسة بعملية تصريف وبيع انتاجها السلعي والخدماتي لتغطية التكاليف المترتبة عن عملية الانتاج والتوزيع، فإنها تكون قد قامت بتغطية وتحقيق احتياجات المستهلكين المتواجدين في المجتمع، إذن يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت هما :تحقيق متطلبات المجتمع وتحقيق الأرباح .

2- الاهداف الاجتماعية :

بالإضافة إلى الاهداف الاقتصادية التي تحاول المؤسسة تحقيقها فهي تسعى دائما إلى تحقيق أهداف أخرى ذات طابع إجتماعي، والتي تتمثل فيما يلي :

• **ضمان مستوى مقبول من الأجور :**

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور يتراوح بين الانخفاض والارتفاع وهذا حسب طبيعة المؤسسات، طبيعة النظام الاقتصادي، مستوى المعيشة في المجتمع، حركة سوق العمل وغيرها من العوامل .

• **تحسين مستوى معيشة العمال :**

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

• **توفير تأمينات ومرافق للعمال :**

تعمل المؤسسات على توفير بعض الخدمات الاجتماعية مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد الحوادث العمل، وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ

• **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 .

• **إقامة أنماط استهلاكية معينة :**

تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وهذا بتقديم منتجات جديدة أو عن طريق التأثير في أذواقهم بواسطة الإشهار لمنتجات قديمة أو جديدة .

• **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال :**

تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص، فقد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم الى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة، وهذه العملية لها دور فعال في خلق وتطوير العلاقات، باعتبار الأفراد في المؤسسة جزء مهم يؤثر فيها بمختلف الطرق والوسائل .

3 - الأهداف التكنولوجية :

من بين الاهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة :

• **البحث والتنمية:** تزامنا مع تطورها عملت المؤسسات على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، حيث ترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبا 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.

- **المساهمة في السياسة الوطنية في مجال البحث والتطوير التكنولوجي:** وهذا بالتنسيق مع العديد من الجهات من منظمات وهيئات البحث العلمي والجامعات ،وكذا هيئات التخطيط الأخرى .
وهناك أهداف أخرى تدخل في ترقية الاقتصاد الوطني نذكر منها .

- التكامل الاقتصادي على المستوى الكلي
- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع وامتصاص الفائض من اليد العاملة
- تحقيق مركز تنافسي في السوق ،وهذا عن طريق الكفاءة الاقتصادية والفنية للسلعة والخدمات التي تتميز بالجودة المرغوبة.¹

¹ عبد الحميد المهري، اقتصاد المؤسسة ،موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023/2022، ص 11.

خلاصة المبحث:

ختامًا، يمكن القول إن تسيير الموارد البشرية لم يعد مجرد نشاط إداري ثانوي، بل أصبح وظيفة إستراتيجية تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريته في ظل التحديات المتزايدة. فنجاح المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على استقطاب الكفاءات، تطويرها، وتحفيزها بما يحقق التوازن بين الأهداف التنظيمية والتطلعات الفردية.

كما أن التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية يبرز التحول في النظرة إلى العنصر البشري، من كونه عامل إنتاج بسيط إلى شريك فعلي في صناعة القرار وتحقيق القيمة المضافة. وهذا يتطلب من المؤسسات اعتماد مقاربات حديثة ومتكاملة تركز على التخطيط، الكفاءة، والابتكار في تسيير العنصر البشري.

المبحث الثاني

-الإطار التطبيقي للدراسة-



تمهيد:

يشكل الجزء التطبيقي من هذا الموضوع محاولة لنقل المفاهيم والنظريات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية إلى واقع عملي ملموس، من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن أغروديف بالمسيلة، يهدف هذا الجزء إلى تحليل الأساليب المعتمدة في تسيير المورد البشري داخل المؤسسة، مع التركيز على محاور التوظيف، التكوين، والتخطيط، مما سبق تم تقسيم المبحث الثاني إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: تحليل المقابلة ومناقشة التحليل على ضوء الفرضيات

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

قبل أن نتطرق إلى المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، والتي تعتبر وحدة من وحدات المؤسسة الأم وهي مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف (مجمع رياض سطيف) لا بد أن نلقي بإطلالة على هاته المؤسسة الأم.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم رياض سطيف

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، وفي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن، غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، وكذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق، وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة للمؤسسة الوطنية للدقيق والطحن "سمباك" انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسة موزعة على التراب الوطني، ودورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها، وهذه المؤسسات هي:

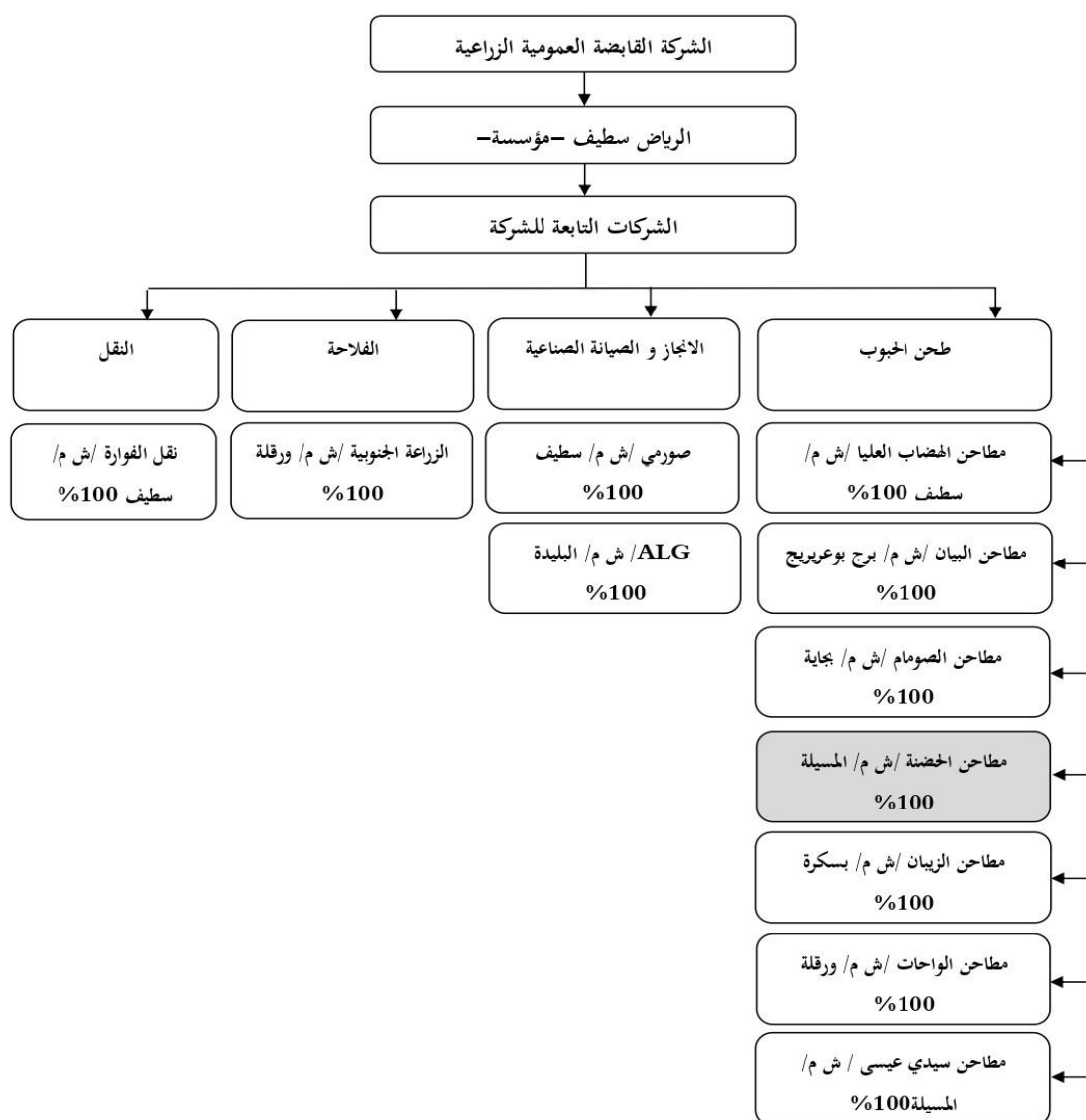
- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.
- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.
- مؤسسة الرياض بتيارت.
- مؤسسة الرياض بقسنطينة.
- مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 32 / 367 بتاريخ 27/11/1982 أنشئت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض"، ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 02/04/1990 واتخذت شكل شركة مساهمة برأس مال 5.000.000.000 دج، حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون من:

- 80 % : الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.
- 11 % : المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين.
- 09 % : أشخاص طبيعيين.

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع رياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة والدقيق والعجائن الغذائية والكسكسي، ويمتلك المجمع عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها: (سطيف، المسيلة، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة) ويمكن توضيح اختصاصات الشركات التابعة لرياض سطيف في الشكل رقم (02) التالي:

الشكل رقم (02) : يوضح اختصاص المؤسسات التابعة لرياض سطيف¹



المصدر: مصلحة المستخدمين.

الفرع الثاني: التعريف بمطاحن الحضنة وأهدافها:

1-نشأة المؤسسة:

بدأ بناء مطاحن الحضنة بالمسيلة سنة 1980 ، حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1981 ، وفي أول أكتوبر 1997 تم تحويل وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل شركة مساهمة "مطاحن الحضنة"، وتبلغ مساحتها الإجمالية 30.775 م² منها 12.555 م² مغطاة، وقد بلغ رقم أعمالها لسنة 2010 مبلغ 1.449.460.000 دج.

¹ بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

وتنقسم مطاحن الحضنة إلى قسمين واحد قديم والأخر جديد:

بالنسبة للقسم القديم يتكون من مسمدة ومطحنة واحدة، حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "بيلر" بتكلفة إنجاز قدرت ب 220.915.480.55 دج وتم تشغيلها سنة 1981.

والقسم الجديد يتكون من مسمدة جديدة منجزة من طرف الشركة الإيطالية "غولفيتو" بتكلفة مشروع وصلت إلى 563.986.101.84 دج وتم تشغيلها سنة 1993.

- المقر الاجتماعي :

تقع مطاحن الحضنة بالمسيلة على بعد 02 كلم عن وسط المدينة على جهة الجاني الشرقي على الطريق الرابط بين ولاية برج بوعريريج وولاية المسيلة، حيث يمر العديد من المسافرين عبر هذا الطريق وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة فتصبح بذلك معروفة أكثر فأكثر.

- صندوق بريد رقم 11 المسيلة - الهاتف: 035.55.16.86 / 035.55.39.88

- هاتف / فاكس : 035.55.00.60 - السجل التجاري : 38 ب.562030

2- أهداف المؤسسة:

تتشط المؤسسة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية لهذا فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية من أهم هذه الأهداف:

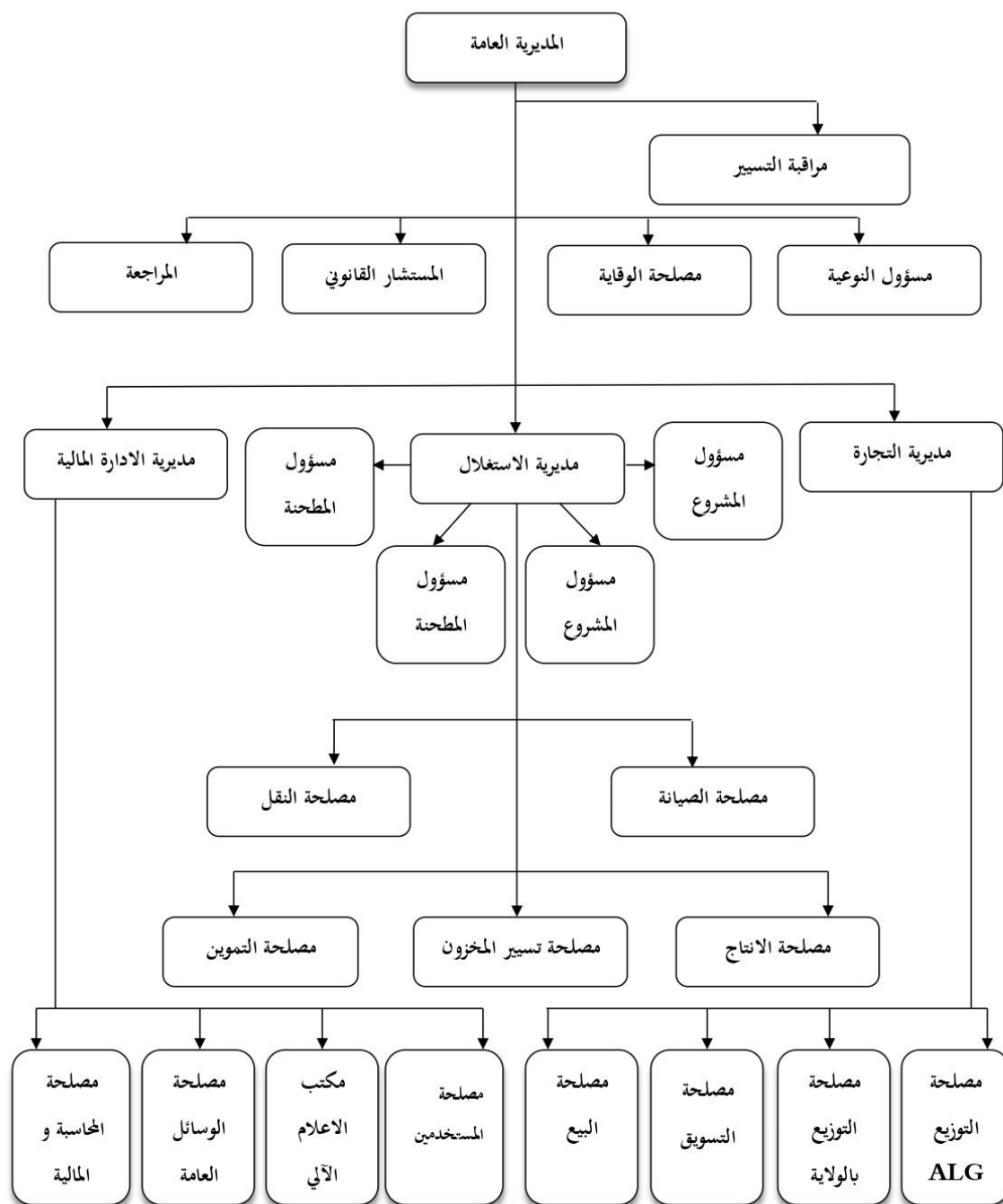
- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيتها.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم باقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل الزائدة داخل المؤسسة مثل : مشاكل الإنتاج، والتوزيع والاتصال.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلى وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب الإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات، المسؤوليات ومهام كل

دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للوحدة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة¹



المصدر: مصلحة المستخدمين.

¹ بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل المقابلة ومناقشة التحليل على ضوء الفرضيات

أسئلة المقابلة:

المحور الأول: التوظيف

س01: ما هو التخصص أو الشهادة التي سمحت لك بالالتحاق بالوظيفة بمطاحن أغروديف المسيلة؟

ج01: التخصص الذي سمح لي بالالتحاق بالوظيفة هو تقني سامي في التسيير العمومي، وقد تم توظيفي سنة 2005 ضمن مصلحة الموارد البشرية بمطاحن أغروديف المسيلة.

س02: ما هي مدة اكتسابك للخبرة المهنية في بمطاحن أغروديف المسيلة؟

ج02: اكتسبت خبرتي المهنية في مجال الموارد البشرية داخل المصنع خلال مدة سبع سنوات من العمل المستمر والمتنوع في ميدان التوظيف وتسيير المستخدمين.

س03: ما هي المهام المنوطة بك في مصلحة الموارد البشرية بمطاحن أغروديف المسيلة؟

ج03: المهام التي أقوم بها تتضمن:

- استقبال ملفات التوظيف الخاصة بالمرشحين؛
- تنظيم المسابقات أو المقابلات الخاصة بالتوظيف؛
- متابعة عقود العمل والملفات الإدارية للعمال؛
- التنسيق مع المصالح التقنية حول احتياجات المصنع من اليد العاملة؛
- إعداد تقارير دورية حول تسيير الموارد البشرية؛
- ضمان احترام القوانين والتشريعات المعمول بها في مجال العمل داخل بمطاحن أغروديف المسيلة.

س04: ما هي الصفات التي يجب أن تتوفر في موظف مصلحة التوظيف داخل بمطاحن أغروديف المسيلة؟

ج04: يجب أن تتوفر فيه عدة صفات، منها:

- صفات أخلاقية: الأمانة، النزاهة، تحمل المسؤولية، احترام خصوصية الملفات؛
- صفات مهنية: معرفة جيدة بقوانين العمل والتوظيف، مهارات في التنظيم والمتابعة؛
- صفات سلوكية: اللباقة، حسن التواصل مع العمال والإدارة، المرونة في التعامل مع مختلف الظروف المهنية.

المحور الثاني: التخطيط

س01: هل لديكم التخطيط في مؤسستكم؟

ج01: نعم يوجد التخطيط " السنوي، الشهري، الأسبوعي، اليومي "

س02: ماهو مفهومك للتخطيط؟

ج02: التخطيط هو عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة.

س03: وفق ماذا يتم التخطيط عندكم؟

ج03: يتم التخطيط وفق وضع برنامج خاص من طرف مختص في المجال.

س04: فيما تكمن أهمية التخطيط؟

ج04: تكمن عملية التخطيط في " التقليل من المخاطر، الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات، السيطرة على مشاكل التنفيذ، تحديد الأولويات مع الاحتياجات"

س05: من المسؤول على عملية التخطيط؟

ج05: المسؤول على عملية التخطيط هو المدير أو المسير مسؤول عن مؤسسة أو قطاع فيها.

المحور الثالث: التكوين

س 01: هل يتم تكوين موظفيكم في مؤسساتكم؟

ج 01: نعم يتم تكوين موظفينا بالأخص حديثي التوظيف.

س 02: هل يهدف التكوين إلى تطوير مهارات موظفيكم؟

ج02: نعم يهدف التكوين إلى تطوير مهارات موظفينا.

س03: هل البرنامج التكويني في مؤسساتكم يتوافق ومهام الموظفين؟

ج03: نعم، البرنامج التكويني في مؤسساتنا يتوافق مع مهام الموظفين، حيث يتم تصميمه بناءً على طبيعة كل منصب واحتياجاته، بهدف تمكين الموظف من أداء مهامه بكفاءة واحترافية.

س04: هل يشعر الموظفون بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للبرنامج التكويني في مؤسساتكم؟

ج04: نعم، يشعر الموظفون بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للبرنامج التكويني

س05: هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم البرامج التكوينية بعد تنفيذها؟

نعم، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم البرامج التكوينية بعد تنفيذها، وذلك من خلال جمع آراء المشاركين، وقياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة، بهدف تحسين محتوى التكوين مستقبلاً وضمان فعاليته في تطوير أداء الموظفين.

الفرع الأول: تحليل نتائج المحور الأول التوظيف

سنتناول في هذا الفرع تحليل نتائج إجابة أسئلة المقابلة التي كانت مع تقني سامي في التسيير العمومي

بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (02): يمثل تحليل نتائج المحور الأول التوظيف

رقم السؤال	مضمون السؤال	جواب المقابل	تحليل الإجابة
01	ما هو التخصص أو الشهادة التي سمحت لك بالتحاق بالوظيفة؟	التخصص الذي سمح لي للالتحاق بالوظيفة تقني سامي بالمؤسسة سنة 2005.	يتضح لنا من خلال إجابة السؤال الأول أن التخصص المطلوب لمهنة تقني سامي يتوافق والمهنة وهذا ما يساعد ويسهل العمل من خلال مكتسباته القبلية ومكتسباته التي تحصل عليها من خلال تخصصه الذي درسه والذي يتمثل في تقني سامي.

02	ما هي مدة اكتساب الخبرة المهنية؟	اكتسبت خبرتي المهنية في مدة سبع سنوات.	تبين لنا معطيات إجابة السؤال الثاني أن الخبرة التي اكتسبها تقني المؤسسة محل الدراسة كانت سبع سنوات وهذا دليل على أن التقني السامي بالمؤسسة له الخبرة الكافية للقيام بها تقني سامي وهذا ما يسهل عليه القيام بمهامه.
03	ما هي المهام المنوطة التقني سامي؟	المهام المنوطة لي: - تسليم واستلام المعاملات؛ - تنظيم المواعيد والاجتماعات والمهام اليومية؛ - الترحيب؛ - تحديد المواعيد؛ - طباعة التقارير الإدارية بشكل دوري؛ - تحظير الوثائق والمستندات والتعديل عليها.	من خلال تحليلنا لإجابة السؤال الثالث يتضح لنا أن المهام المنوطة تقني سامي بالمؤسسة حل الدراسة تتوافق ومهنته حيث تمثلت هذه المهام في: تسليم واستلام المعاملات، تنظيم المواعيد والاجتماعات والمهام اليومية، الترحيب تحديد المواعيد، طباعة التقارير الإدارية بشكل دوري، تحظير الوثائق والمستندات والتعديل عليها، وهذا ما يسهل عملية التسيير بالنسبة للمدير أي أن لمهام تقني سامي دور كبير في تسهيل مهام التسيير المؤسسة محل الدراسة.

<p>تبين لنا إجابة السؤال الرابع أن التقني السامي بالمؤسسة ثلاث صفات أساسية وهي الأخلاق أي أخلاقيات المهنة، المهنية أي المهنية أي إلزام تجاه المؤسسة محل الدراسة بالقيام بمهامه، و السلوكية من خلال أنيقة التقني السامي بالمؤسسة محل الدراسة في هندامه وحسن التواصل مع الآخرين وهذا ما يزيد في سمعة المؤسسة محل الدراسة مظهرها من خلال التعاملات مع العملاء ومع الموظفين.</p>	<p>يوجد ثلاث أنواع من الصفات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأخلاق "الأمانة، الصدق، النزاهة، المسؤولية" - المهنية " يملك مؤهل علمي في المجال، امتلاك مهارات إدارية كبيرة" - السلوكية " الأنافة، القدرة على التواصل مع الآخرين، الطلاقة في الحديث" 	<p>ماهي الصفات التي يجب توفرها في التقني السامي بالمؤسسة ؟</p> <p>04</p>
--	--	---

المصدر: من إعداد الطلبة باعتمادهم على تحليل أسئلة المقابلة

الفرع الثاني: تحليل إجابات المحور الثاني: التخطيط

سننظر في هذا الفرع تحليل نتائج إجابة أسئلة المقابلة للمحور الثاني المتعلق بالتخطيط التي كانت مع تقني سامي في التسيير العمومي بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (03): يمثل تحليل نتائج المحور الثاني التخطيط

رقم السؤال	مضمون السؤال	جواب المقابل	تحليل الإجابة
01	هل لديكم التخطيط في مؤسستكم؟	نعم يوجد التخطيط " السنوي، الشهري، الأسبوعي، اليومي"	يتبين لنا من خلال تحليلنا لإجابة تقني سامي في التسيير العمومي المؤسسة محل الدراسة تستخدم التخطيط وهذا ما يساعدها بلوغها أهدافها المسطرة من خلال عملية التخطيط.
02	ما هو مفهومك للتخطيط؟	التخطيط هو عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة.	يتبين لنا أن التخطيط في نظر تقني سامي في التسيير العمومي بالمؤسسة محل الدراسة يتمثل في أنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، وحسب مفهومنا أنه قدم هذا التعريف للتخطيط ميدانيا وفقا لمهامه اليومية وممارساته المهنية.

<p>من خلال معطيات إجابة السؤال الثالث يتضح لنا أن التخطيط يتم وفق وضع برنامج خاص من طرف مختص في المجال. يعيشه تقني سامي المؤسسة محل الدراسة ميدانيا في حياته المهنية</p>	<p>يتم التخطيط وفق وضع برنامج خاص من طرف مختص في المجال.</p>	<p>03</p> <p>وفق ماذا يتم التخطيط عندكم؟</p>	
<p>من خلال تحليلنا لإجابة السؤال الرابع للمحور الثاني المتعلق بالتخطيط فإن أهمية هذا الأخير تكمن في التقليل من المخاطر والاستخدام الأمثل للموارد، والإمكانيات، السيطرة على مشاكل التنفيذ، تحديد الأولويات مع الاحتياجات</p> <p>الاحتياجات الواجب استخدامها للوصول الى الأهداف المسطرة عند عملية التخطيط.</p>	<p>تكمّن عملية التخطيط في " التقليل من المخاطر، الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات، السيطرة على مشاكل التنفيذ، تحديد الأولويات مع الاحتياجات"</p>	<p>04</p> <p>فيما تكمن أهمية التخطيط؟</p>	
<p>عند تحليلنا لإجابة السؤال الخامس المتعلق بالمحور الثاني أن المسؤول على عملية التخطيط هو المدير أي أن مسؤولية التخطيط تكون على عاتق الإدارة العليا.</p>	<p>المسؤول على عملية التخطيط هو المدير أو المسير مسؤول عن مؤسسة أو قطاع فيها.</p>	<p>05</p> <p>من المسؤول على عملية التخطيط؟</p>	

المصدر: من إعداد الطلبة باعتمادهم على تحليل أسئلة المقابلة

الفرع الثالث: تحليل إجابات المحور الثالث: التكوين

سنتطرق في هذا الفرع تحليل نتائج إجابة أسئلة المقابلة للمحور الثالث المتعلق بالتكوين التي كانت مع تقني سامي في التسيير العمومي بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (03): يمثل تحليل نتائج المحور الثالث التكوين

رقم السؤال	مضمون السؤال	جواب المقابل	تحليل الإجابة
01	هل يتم تكوين موظفيكم في مؤسستكم؟	نعم يتم تكوين موظفينا بالأخص حديثي التوظيف	يتبين لنا من خلال تحليلنا لإجابة تقني سامي في التسيير العمومي المؤسسة محل الدراسة أن التزام المؤسسة بتطوير كفاءات موظفيها، خصوصاً الجدد منهم. يعكس وجود سياسة داخلية تهدف إلى تكوين الموارد البشرية وتحسين قدراتهم.
02	هل يهدف التكوين إلى تطوير مهارات موظفيكم؟	نعم يهدف التكوين إلى تطوير مهارات موظفينا	يتبين لنا أن التكوين في نظر تقني سامي في التسيير العمومي بالمؤسسة محل يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين، سواء من الناحية التقنية أو السلوكية، وذلك من أجل تحسين الأداء، رفع الكفاءة، وضمان التكيف مع متطلبات العمل والتغيرات المهنية داخل المؤسسة محل الدراسة
03	هل البرنامج التكويني في مؤسستكم يتوافق ومهام الموظفين؟	نعم، البرنامج التكويني في مؤسستنا يتوافق مع مهام الموظفين، حيث يتم تصميمه بناءً على طبيعة كل منصب واحتياجاته، بهدف تمكين الموظف من أداء مهامه بكفاءة واحترافية.	من خلال معطيات إجابة السؤال الثالث يتضح لنا أن البرنامج التكويني في المؤسسة محل الدراسة مدروس وموجه، حيث يتم تصميمه وفقاً لطبيعة كل منصب، ما يضمن توافقه مع مهام الموظفين. كما يبرز التركيز على تطوير الكفاءة والاحترافية، مما يدل على تبني

المؤسسة لنهج تكويني هادف وفعال.			
من خلال تحليلنا لإجابة السؤال الرابع للمحور الثالث المتعلق بالتكوين فإن البرنامج التكويني يُسهم في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم، وفهمهم الجيد لمهامهم، ويمنحهم الشعور بالدعم والتقدير من طرف المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم واستقرارهم المهني.	نعم، يشعر الموظفون بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للبرنامج التكويني	هل يشعر الموظفون بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للبرنامج التكويني في مؤسساتكم؟	04
عند تحليلنا لإجابة السؤال الخامس المتعلق بالمحور الثالث أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تعتمد آلية تقييم منهجية للبرامج التكوينية، مما يدل على وجود متابعة فعالة وحرص على التحسين المستمر وهذا يعكس الاهتمام بقياس الأثر الفعلي للتكوين على أداء الموظفين وضمان توافقه مع الأهداف المحددة.	نعم، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم البرامج التكوينية بعد تنفيذها، وذلك من خلال جمع آراء المشاركين، وقياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة، بهدف تحسين محتوى التكوين مستقبلاً وضمان فعاليته في تطوير أداء الموظفين.	هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم البرامج التكوينية بعد تنفيذها ؟	05

المصدر: من إعداد الطلبة باعتمادهم على تحليل أسئلة المقابلة

خلاصة المبحث:

أظهر الجانب التطبيقي من الدراسة أن مؤسسة مطاحن الحضنة - أغروديف تولي أهمية متزايدة لتسيير الموارد البشرية باعتبارها ركيزة أساسية لضمان الأداء الفعال وتحقيق الأهداف الإنتاجية. وقد تم الوقوف على مختلف ممارسات التسيير التي تعتمد عليها المؤسسة، مثل الاستقطاب والتوظيف، تنظيم التكوين المستمر، وتحسين ظروف العمل، مما يعكس سعيها المتواصل لتطوير كفاءات عمالها وتعزيز روح الانتماء لديهم.

كما بينت الدراسة أن المؤسسة تواجه بعض التحديات في مجال الموارد البشرية، منها محدودية آليات التحفيز، وغياب التخطيط الإستراتيجي الواضح للمسار المهني. ومع ذلك، فإن المؤسسة تُبدي جهودًا ملحوظة في تدارك هذه النقائص من خلال تحديث سياساتها وتكييفها مع متطلبات السوق وظروف البيئة الاقتصادية الراهنة. وهذا ما يجعل تجربة مطاحن الحضنة نموذجًا واقعيًا يمكن الاستفادة منه لفهم تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الخاتمة



ختامًا، يتبين من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية أن تسيير الموارد البشرية يشكل عنصرًا حاسمًا في نجاح المؤسسات الاقتصادية، كما أن مؤسسة مطاحن الحضنة (أغروديف) تُطبق جملة من الممارسات في مجال التوظيف، التكوين، وتحفيز العمال، إلا أن هذه الممارسات لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتخطيط الاستراتيجي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تفتقر إلى آليات تقييم أداء واضحة، وتعاني من ضعف في برامج التحفيز وتحديث المهارات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والاقتراحات يتم ذكرها فيما يلي:

أولاً: النتائج

- أظهرت الدراسة أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد في تسيير الموارد البشرية على أساليب تقليدية يغلب عليها الطابع الإداري أكثر من الطابع الإستراتيجي، مما يؤثر على فعالية الأداء العام للمؤسسة.
- بينت المعطيات التطبيقية أن المؤسسة تبذل جهودًا مقبولة في مجال التكوين المستمر، غير أنها تفتقر إلى برامج منهجية ومنظمة تتماشى مع التحولات التكنولوجية وسوق العمل.
- أشارت الدراسة إلى وجود ضعف في إشراك الموارد البشرية في اتخاذ القرار، مما يحدّ من مساهمة العمال في تحسين بيئة العمل وتعزيز روح المبادرة.
- كشفت الدراسة عن غياب رؤية إستراتيجية واضحة في مجال إدارة الموارد البشرية، مع الاعتماد الكبير على التجربة الميدانية بدل التخطيط العلمي والمنهجي.

ثانياً: الاقتراحات

- اعتماد سياسة واضحة في تخطيط الموارد البشرية على المدى المتوسط والبعيد.
- إدماج أنظمة تقييم الأداء الحديثة وربطها بالتحفيز.
- تعزيز التكوين المستمر ومواكبة التحولات التكنولوجية.
- تحسين بيئة العمل وظروف الموظفين مادياً ومعنوياً.

ثالثاً: التوصيات

- وضع تخطيط إستراتيجي للموارد البشرية يتماشى مع أهداف المؤسسة طويلة المدى، ويأخذ بعين الاعتبار التحولات الاقتصادية والهيكلية.
- تحسين آليات التوظيف والتخطيط من خلال اعتماد معايير شفافة تركز على الكفاءة والمهارات، مع تحديث طرق الانتقاء.
- تعزيز برامج التكوين المستمر للعمال والموظفين، وربطها بالاحتياجات الفعلية للمؤسسة، قصد تطوير الأداء وتحقيق التكيف مع التغيرات التكنولوجية.

- إعادة النظر في نظام التكوين، سواء المادي أو المعنوي، بما يعزز الانتماء المؤسسي ويرفع من دافعية العمل لدى المستخدمين.
- تحسين ظروف العمل وبيئته التنظيمية، من خلال خلق مناخ مهني إيجابي، وتشجيع ثقافة الحوار والتواصل بين الإدارة والعمال.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

1- الكتب

- سعيد بن سميحة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2015.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993.
- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2002م.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
- ناصر دادي عدون، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.

3- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير ومذكرات الماستر

- حمود طارق، اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية، 2021/ 2022.

3-المقالات العلمية

- مكلاطي فاطمة الزهراء، دراسة بعنوان "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية دراسة سوسيو تنظيمية"، مجلة الباحث للدراسات السوسيو-اقتصادية والإدارية، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2015.

4-المنشورات العلمية

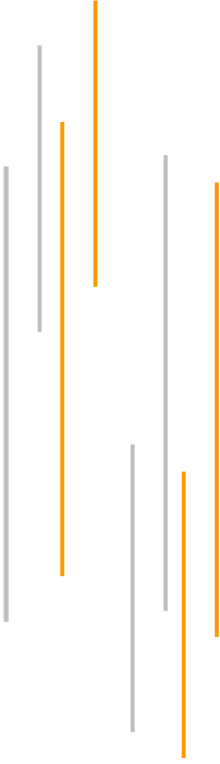
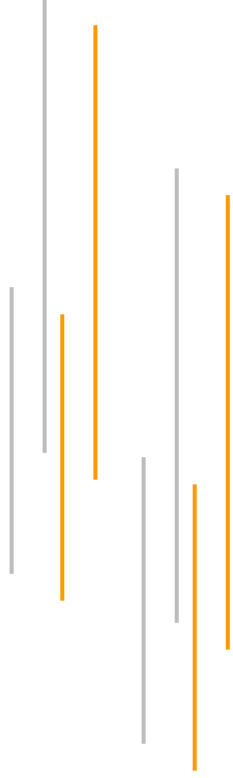
- بريس عبد الكريم، إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: الواقع والآفاق، 2010.
- عبد الحميد المهري، اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023/2022.
- مهمل عادل أمين، مطبوعة "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الجزائر 3، 2023/2022.

5- المواقع الالكترونية

- <https://cte.univ-setif2.dz/moodle>
- <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=1628&chapterid=160>
- <https://rouwwad.com>



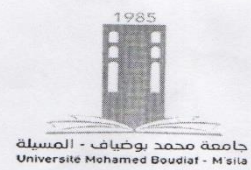
الملاحق



الملحق (3/1): الموافقة على التبرص الميداني بالمؤسسة محل الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



المسيلة في: 2025.1.05.12

رقم: /

إلى السيد: *C. C. Aguedir*
.....
Hachema M. M. M.

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير التبرص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة العلوم الاقتصادية... تخصص: تسيير المؤسسات... فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	معوئي السعيد	3330316	209834181	<i>[Signature]</i>
02	محيي الدين عيسى	33303306	209962438	<i>[Signature]</i>
03	عبدان عيسى	33304607	210379846	<i>[Signature]</i>
04				

عنوان البحث: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مطاحن افروودين بالمسيلة

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التبرص (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)
<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>

الملحق (3/2): أسئلة المقابلة

المحور الأول: التوظيف

- س01: ما هو التخصص أو الشهادة التي سمحت لك بالالتحاق بالوظيفة بمطاحن أغروديف المسيلة؟
- س02: ما هي مدة اكتسابك للخبرة المهنية بمطاحن أغروديف المسيلة ؟
- س03: ما هي المهام المنوطة بك في مصلحة الموارد البشرية بمطاحن أغروديف المسيلة ؟
- س04: ما هي الصفات التي يجب أن تتوفر في موظف مصلحة التوظيف داخل بمطاحن أغروديف المسيلة؟

المحور الثاني: التخطيط

- س01: هل لديكم التخطيط في مؤسساتكم؟
- س02: ماهو مفهومك للتخطيط؟
- س03: وفق ماذا يتم التخطيط عندكم؟
- س04: فيما تكمن أهمية التخطيط؟
- س05: من المسؤول على عملية التخطيط؟

المحور الثالث: التكوين

- س01: هل يتم تكوين موظفيكم في مؤسساتكم؟
- س02: هل يهدف التكوين إلى تطوير مهارات موظفيكم؟
- س03: هل البرنامج التكويني في مؤسساتكم يتوافق ومهام الموظفين؟
- س04: هل يشعر الموظفون بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للبرنامج التكويني في مؤسساتكم؟
- س05: هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم البرامج التكوينية بعد تنفيذها؟