

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



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

العنوان :

دور العلاقات الصناعية في تفعيل إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية
(E.A.T.I.T)-المسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم و عمل

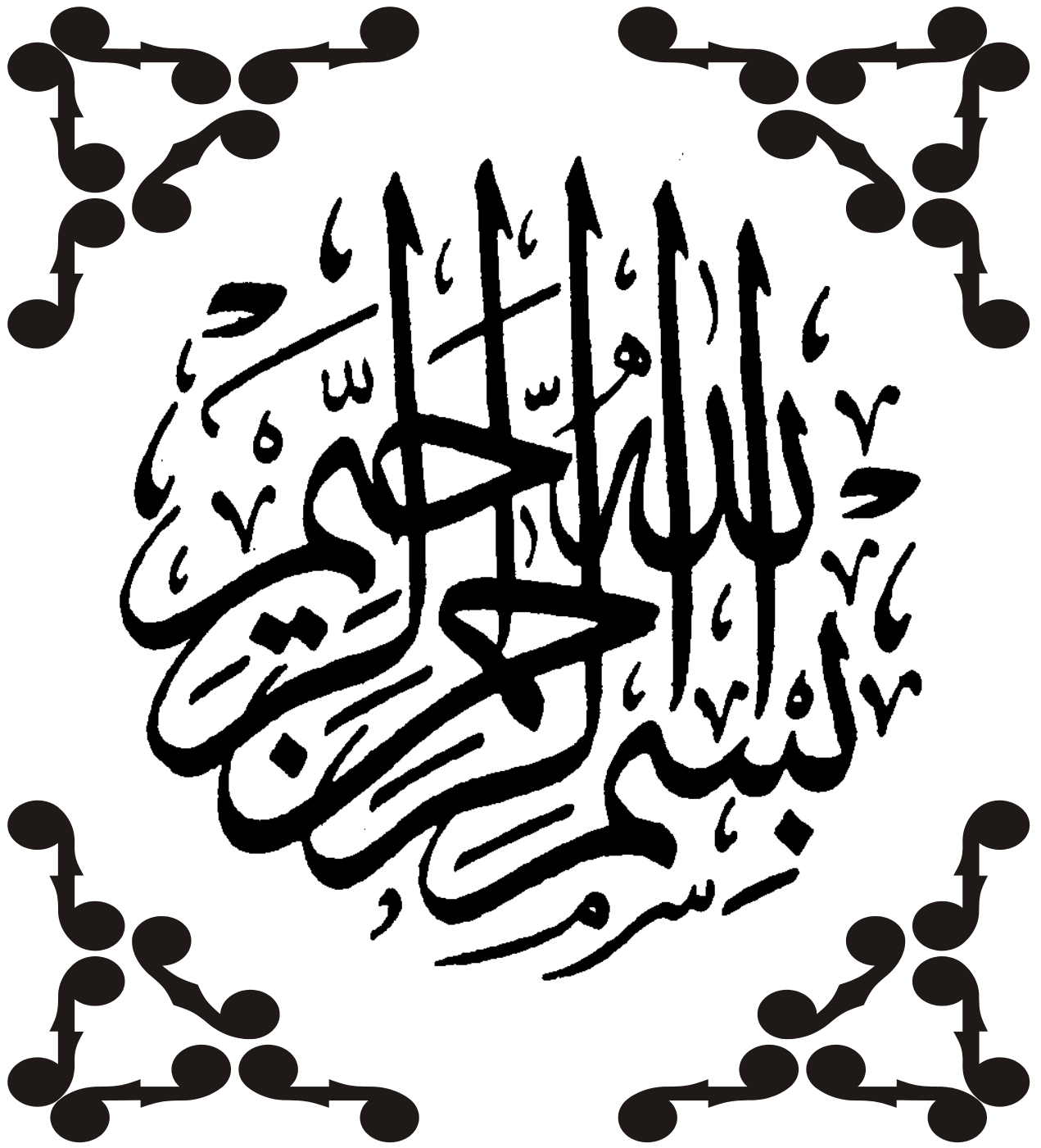
إشراف الأستاذ:

كتور: طفى جلال

إعداد الطالب:

رِزق نُشة

السنة الجامعية: 2015-2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(... يرفع الله الذين آمنوا منكم

والذين أوتوا العلم درجات).

صدق الله العظيم

المجادلة الآية: 11.

ف سی م با ت

فهرس المحتويات

فحة	ويات
	ترات
	برس
	الجداول
أ-ب	نمة
	النظري
	عل أول : طار ، للدراسة
4	كالية
6	باب لموضوع
7	مية داف ضوع
9	المفاهيم
13	ن السابقة
19	الدراسة
20	الدراسة
	علاقات الصناعية
21	هيد
22	لا : نلاقات الصناعية
23	يا : ات الصناعية
23	ثا: نات الصناعية
24	أهداف: الصناعية
24	سا : ات الصناعية
25	سا : قات العمل
26	عا : نلاقات الصناعية
30	نا : للعلاقات الصناعية :
31	عا : نات الصناعية

32	نرا	يخية عن	العمالية
34	عشرا:	ب	التصنيف التقليدي
35	عشر :	ج	النقابي وشروط عمله
36	عشر :		النقابة
37	عشر :	د	الجزائر
42	عشر :	هـ	ابة على العمال
44	عشر :	و	بات العمالية المنظمات
48	عشر :	ز	قات الصناعية
51	الفصل :		
		ح	الثالث : ارة البشرية
52	هيد		
53	لا :		مفاهيم وخصائص
54	يا :		ة الموارد البشرية
64			طور ادارة الموارد البشرية :
65	ع :		وارد البشرية
66	سا :		رة الموارد البشرية
70	سا :		موارد البشرية :
74	عا :		ني الهيكل التنظيمي للمؤسسة سادية
75	نا :		اريخية للإدارة ئرية
81	الفصل :		
82			الدراسة الميدانية اعائها هجية
84			لنسيج العمومية الجزائرية
90	اعاءات		بالات الدراسة
91	نصائصها		

95	المستخدمة	وات
117	منتجات الفرضية	ولى
126	ناجات الفرضية الثانية	
132	ناجات الفرضية الثالثة	
134		اج العام
	تمة	
		المراجع
		حق

الجدول

فحة	وان	جدول
	المهني والسن	1 نا توزيع (س: 1س5)
	في العمل (م: 2س6)	2 بع الجنس
	بات التعليمية	3 توزيع نس (س: 2س3)
	المدنية حسب أفراد العينة	4 س: 3س15
	، المهني للعينة	5 نير الجنس (س: 2س5)
	في العمل (م: 2س6)	6 بع الجنس
	بني مع درجة الاستفادة من	7 ريبية (م: 5س29)
	العمل مع متغيرة	8 على الإقناع س: 6س10
	العملية التدريبية (س: 28)	9 ي نس
	ليمي ومن هو المستفيد من	10 يب (م: 3س31)
	العملية التدريبية وكيف يتم	11 منها (م: 30س28)
	المدير والعاملين في سنة	12 بن (س: 9)
	في القرارات م	13 الاقدمية (س: 6س11)
	يل تشجيع التعاون والثقة فيه	14

	س:8و13)	
15	اركة اذ القرار المدير في العمل	
	س:11و39)	
16	ضح قدرة ب التفاوض ب مطالب	
	(م:س17و22)	
17	باوضات ومدى اطلاعها على	
	ت (م:س17 س.24)	
18	؛ ومدى انسجام القوانين معا	
	س 16و26)	
19	القوانين من والعدالة في	
	، (م:س26 س.52)	
20	ب مع التقيد بالأنظمة الخاصة	
	نمل س 14 س.25)	
21	عدالة القانون (م:س51 ش.52)	

بجانب النظرية

كل ال هيدى

□ الفصل التمهيدي

المقاربة المنهجية للدراسة

عالية

ر الموضوع

لدراسة

الدراسة

لمفاهيم

الدراسة

الإشكالية

تغيرات الصناعية من

بما وقد تطورت أثناء الثورة

صناعية من التاسع يستخدم حاب العمال اءات الصناعية
صل على حول ، وط العمل وساعات اءات والتدريب
مشروع ظفون في كثير من الصناعات ، مؤسسة تمثلهم
، العلاقات عمية مع حاب عمال ي بالمفاضل بين النقابات
حاب عمال نشل يقال ن نات الصناعية فهناك نار ، من
بالنقابات ومسؤوليات حاب عمال لامة ناء اءا تؤثر كثيرا
على بين العمال حاب مل إذا ، بينهم يلجأ الى مراب ارهم
م نظام العلاقات الصناعية التقاليد عراف ي تحكم هذه
جبة والتقنيات المستعملة في العمل.

ندلت لمواجهة التحديات مثل الاختيار والتدريب

، العمل وياته هنا سبج خل ناسي التغيرات في ارة ارد
به يعتبر موضوع ارة نراد ن هم تي استحوذت على مام
اب والمفكرين في مجال الأعمال لنها نبيع تتعلق هم
صر نتاج نري الذي يعتبر ماس هذه ارات ينظر بها ي
تبارها وحدة رية ت التنظيمية الدنيا وطابع عملها تينيا
لا ندى جيل كافة اءات ياة العاملين الوظيفية وحفظ
نشأة والقيام بتنفيذ كافة القوانين نظمة دولة خلال ذلك

لوم السلوكية في دراسة ارة تُراد ي لها ت عن الفرد

على العوامل الـ لك توفر معلومات عن الجماعة اليب

عها ثار لتجمع على وك ضاء ت عن التنظيمات .

وبعض المؤشرات ويمكن بيان الميادين الخاصة

في بداية التنمية لإرية ارة تُراد اختباره وتدريبه ،بائه

من العمل لأمن هذا ما جعل ارة رية مرتبطة ارة ومنه

ام ارة ريب راك مية ، خلال هذه العملية و ، منه و نيق

، التغيير معرفة و رات و برة و ، تعزيز كفاءة الموظف

م تشجيع فرق العمل على ريق تكوين تحالفات ضمهم

عن طريق وض ما ن لوب التدريب ويركز على قات

مانية يهتم باللوائح والنظم فهو عملية نير جيه النشاط

ساني ذلك يلاحظ ن ن التعاون الذي يعني الانسجام

نظمة فالجماعات كلما كانت متماسكة ثر كانت افها

يسهل كيفية تحديد حاجات العمال افهم رية المنظمة

الطرح يمكن ت الصناعية داخل المنظمة ولان ،الها

ددة ننا من خلال بعاد لصناعية من خلال تنمعية للعمل

رسمي من هنا يمكن القول ن دف الرئيسي لمنظمات

عمال ت نظرة المنظمات لنجاحها بادت يب ياتها يتفق

، هذه المنظمات ن ، من احها يجب ن به ي رية العامل

منه ظهرت ثير ن ، الغربية عربية ول سوع ارة البشرية لا

نا نأينا
 رفات هذه خيرة لحات صبت في سعي الجاد لتقويم اار
 ا ع العام عمل .ويمكن ن ذج حي للصناعة في الجزائر
 ن لتها رنا سجة الصناعة والتقنية اء ا على ما سبق
 ل الاطلاع ت لمحاولة تسليط الضوء وتحديد دور
 اعية في تفعيل ارة اية بالمؤسسة تأكيد لنظرة يلية تفسير
 ه نحدد سؤال للاقة ، ما ي :

- ، الصناعية في تفعيل ارة البشرية ؟

ذا السؤال إلى ثلة : هي :

- ور باب لتدريب الصناعي ؟

- بة في تفعيل لوب راطي ؟

- تفعيل النظام الداخلي؟

أسباب اختيار الموضوع:

تتناول العلاقات بصفة الصناعية بصفة صلة.

الصناعية في المؤسسات الصناعية .

- از مية صناعية في ارة . في تطورها مست لا .

راسة والبحث معرفيا و جي.

الموضوع العلمية.

د . وضوح نسبيا .

سيات يمكن الاستفادة منها .

صص المدروس .

أهمية الدراسة :

ن أهمية أي قف على مية على القيمة العلمية وما يمكن
ن يتمخض عنها من حقائق يمكن الاستدلال بها. نسب
ن: دراسة مية علاقات الصناعية في المؤسسة, تبارن الك
جدة ي لنية للعلاقات الصناعية في المنطقة. ذلك من
يرات تحكيم وتقوية القدرة على ناذ , كما تستمد مية
ة من ذل مية ظمة الذي يعتبر موردا سلا ن هم سول ي
المؤسسة, ن تحقيق .اف دون هذه الية كما تكمن مية ستنا
ي ارة ة وعلاقتها مع نثار الالعلاقات الصناعية التي
بكرا وبشكل خاص فة إلى نيق .اف ارة ة هو بحد ذاته
نيق داف موما لان ال ثري هو هم بزة نسبية ه .

أهداف الدراسة:

ا البحث هو في التوصل ي ن العلاقات الصناعية
ارة البشرية إلى تحقيق أهداف فرعية منها :

علاقات الصناعية داخل المنظمة

إارد البشرية في المنظمة

يد من فعالية إدارة الموارد البشرية

النقابات والتشريع في تدعيم آليات إدارة المرد

رية.

سناعية في ترسيخ وتفعيل إدارة الموارد البشرية

، الصناعية في المؤسسة

حدود البحث

قات الصناعية طبقاً لأبعادها الثلاثة التالية:

- 1 ، العمل .
 - 2 ات، نزاعات العمل).
 - 3 م الإداري، القيود على ، الأداء) .
- بة طبقاً لأبعادها الثلاثة التالية.

- 1_ الصناعي.
- 2 الديمقراطي .
- 3 الانضباط والجزاء).

تحديد المفاهيم:

رية في البحث الاجتماعي ذلك ان هناك الكثير

ى الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم حتي تزيل

د حددنا مفاهيم الدراسة فيما يلي : الاقا ،إدارة الموارد

رية

1- العلاقات الصناعية :

أوسع كل العلاقات القائمة بين المديرين (إدارة)
م العلاقات بمفهومها الضيق كل ما يقام من علاقات
ن حاب ساومات كما تشير إلى راداخرين حاب مل ، اك
أي به إلى لاقات الصناعية نها الجماعية وهذا لأخير جه
لعمل في القطاع العمومي الصناعي.

مطلح علاقات الـ ح العلاقات الصناعية و العمل ،
ة ويشير إلى اصة في مجال المفاوضة الجماعية لعقود
التحكيم في منازعات العمل.
لطات والواجبات ن إدارة مال (1).

ـ وعبد الله محمد بازرة
العمل في احدي ثنات نة مستوياتها (2).

ـ محي الدين أمين يوسف
تعاون بين الإدارة
الإدارة ودور العاملين ، فالإدارة تتولي عمليات
مع بناء علاقات رسمية محددة بينهما ضمن إطار
كافلي لأ ة أن تعمل د عاملين العمل دون إدارة (3) .

العلاقات الصناعية : لها أصحاب العمل والعمال

نشأ ، والأنشطة المختلفة حول التوظيف والتدريب

2- يوم إدارة البشرية :

رة أنها مركبة من جزئين:

¹ _ مصطفى بوجلال، تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول الي اقتصاد السوق، جامعة الجزائر 2، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، غير منشورة، 2012_2013 ص 21، 22.
² محمد نجيب توفيق - عبد الله محمد بازرة "العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات العامة، ط1 مكتبة القاهرة الحديثة للنشر والتوزيع القاهرة ص 13 .
³ (قياس المؤمن محي الدين ، أمين يوسف، الادارة الصناعية ، دار زهران للنشر والتوزيع 2007، ص 14.

ارد البشرية:

بيو دوغلاس MASSIO DAUGLASS

ارة هي:

نشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة.

- رة عند ولFAYOL أون مع الموارد البشرية المتاحة.
- المتكاملة لتوجيه استخدام الموارد المتاحة من أهداف معينة.
- ، الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات ندرا اغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.
- 3 دارة الصناعية ,دار زهران للنشر والتوزيع 2007 ص14
- بتين في تركيب الموارد البشرية هما:
- 1 ة على أداء عمال
- 2 ي أداء الأعمال
- امتلاك الموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر
- ساسة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة
- رتها على تحويل التحديات ، ونجاح المؤسسة يعود
- أهم المميزات التي يجب أن تتصف بها الموارد
- جاح المؤسسة ما يلي⁽⁴⁾:
- ارات نادرة ومميزة وغير متاحة للمنافسين،
- ندرة - لابتكار - داع- - حديّات...

عة الجزائر، الخروبة، 2005،

لميزة التنافسية للمؤسسة

-4 - فلة،

نورة، س 138.

— كافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس

ذلك القدرات العالية على العمل.

— ها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدرج،

، الموارد اليابانية.

، إلى الفرص المستقبلية (المنتجات والأسواق

ات، والتي تحقق للمؤسسة مركز القيادة زيادة تقدمه

وخدمات.

ز على الكفاءات بية ودقيقة في عملية التوظيف،

ي يشغلونها بهدف تحقيق تميز وربحية أعلى، ويعد

حافزة عليهم من بين الأنشطة الرئيسية لإدارة ذب

البشرية.

أ اري المتمثل في تخطيط القطاع البشري الذي

ها المؤسسة. كما يمثل هذا النشاط في تنمية قدرات

علمية والعملية والفنية ثم إيجاد الوسائل الرفع ؛

حثهم على المشاركة بولائم الذاتي لتحقيق أهداف

نز المادية والثقافية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو

نية والجماعية.

نا نصر الله : أ. إدارة

راد لأن بدون الأفراد لا وجود

لمات (5).

عرفها بين الباقي : ل على عمليات أساسية ينبغي

وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها

ة مجم : لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة

ه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة

يفقة أكثر فاعلية (6) هي إدارة مختصة بكل الأمور

حث عن مصادر القوى البشرية واختبارها وتعيينها

لذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل جهد داخل

سات.

ف كذلك نها عي إلى نيق .اف خلال تكوين اسب من

، والمهارات المطلوبة لتلبية احتياجات المنظمة ثم

يب هؤلاء نراد مسارهم و رار ومكافئتهم نأفأة تي تتفق

في تحقيق نوع من التكامل و ن مصالح نراد لة ومنع

نارب بينهما نيرا خدمات اللازمة لهم. (7)

5- بر الله، ارد البشرية ان، عمان، 2002 ص03.

6- د- س المرجع السابق، ص18

7 ح مؤيد سعيد الصالح " ية مدخل استراتيجي حديثة، الاردن

2006 ص5.

وصفي عقيلي : إدارة ليفة نسبية ممل علي تحقيق

تعمل فيها من خلال اتيجية مجموعة من
شکل يتوافق مع هذا الانسجام مع اتيجية لها ويسهم
تقيقهما. (8)

يف رائي ارة البشرية: ا يتعلق بالموارد البشرية
مة لتحقيق أهدافها و نرية والإشراف على استخدامها
وتوجيهها لتحقيق أهداف ظمة.

الدراسات السابقة : ة بمثابة الإطار النظري أو المرجع

نب موضوعه والاستفادة مما وصلت إليه البحوث
طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات
عرف على المناهج المستخدمة وأدوات

له عونا مرشدا في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء

الدراسات التي تناولت موضوع العلاقات الصناعية

ة الأولى¹ :: لي غربي . في مجتمع المصنع : دراسة

اكي بالشرق انطلقت الدراسة من منظور اتجاهين

السوسيواقتصادية بهدف تحديد العلاقة بين التسيير

ر وائل للنشر ط3 2015 س

المعاصرة بعد استراتيجي

في عقيلي

8

.14

ناعية على مستوى التسيير والادارة وذلك كمتغير

صناعية. اختار الباحث (9)

ي شملت مؤسستين والتاريخي من خلال كشف

لمات العمالية كما اعتمد على المنهج صائي ن مربع

نتبار) ك² المئوية واستخدم ات فة الملاحظة, ا بلة

سيغت ية العامة: هناك علاقة عكسية بين وضوح

مرة رابات مؤسسات وتفرعت عن الفرضية تساؤلات

اعات وبين فعالية التسيير الاشتراكي للمؤسسة؟ م ن ب

لية؟ وهل هناك علاقة بين عدم السماح سراب قطاع

ة الصراعات؟

العام هما مؤسسة سوناكوم قسنطينة وسامباك

جزائري وتوصل الباحث إلى لتالية:

سة السوسيواقتصادية في ضوء السياق التاريخي

ائري والتي نت مطرد في حجم رابات, ال لجزائرية

راسة عجز يبير ف من حدثها باعتبارها لا تجسد

لا تعطي فرص لمشاركة العمال في اارة, ر, كما ن

(9) الغربي، في مجتمع المصنع ين الصراع الصناعي والتسيير

ت بالشرق الجزائري، الة وراه الاجتماع عة مرة، 1989، نشورة.

بن التقني والوعي مالي الجزائريين من عمل في بن
بارمية غال تولين هم بمشكلات ثانوية موقف ارات ن
استنتاج الباحث ن التسيير للمؤسسات حت نربيا من
الي قلة جاذبيتها بالنسبة ارات هم فئة الشباب مافة ذلك
عد بالموسسة الصناعية فهي لا تخضع سس محة نما
التالي تدخل العوامل الذاتية لتحقيق الترقية.

2_ اسة انية : اسة طفلي بلال⁽¹⁰⁾ ناعية في ظل التحول إلى

وق دراسة ريت رسسة دال ت الدراسة من نالية:

ما يات بال التنظيم اري البشرية (وما ، تأثر قات
تشريعيا؟

ني التحول إلى ي تمر به الجزائر إلى على مس اتخاذ

والمفاوضات بين اارة هل يحدث تراجع في مكانة

لاع بمهامها في ظل التحول إلى السوق ؟

ات بينها وبين العامل داخل المؤسسة ؟

ت العلاقات حيات وغياب الوضوح في تحديد

مؤسسة العمومية الجزائرية في ظل هذا التحول ؟

⁽¹⁰⁾مصطفى بوجلال. تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول لاقتصاد السوق, رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة الجزائر ، 2012_2013. غير منشورة.

: لا مفر منها بالنسبة لتلك المؤسسات العمومية

ع العام ؟ أم أن الدولة تخضع بحكم

ار الإداري يتخذ

عها م العالمي الجديد .

ل الباحث وات استمارة وملاحظة ما : استعمل اهج

ية : والتاريخي الإحصائي وصل إلى جة هي : ن التحول

ة على صعوبة التحديد في وسائل وات ، والقياس لا

ن توصل إلى ن بة خاصة والاقتصاد الجزائري عامة

العلاقات الصناعية وفي مجال تثر ات ظل التحول إلى

ضعية تم تكييف تشريع العلاقة و صناعية و الجماعية وفقا

، وفي هذا طار حوافز مغرية للمستثمرين وتزليل كل

ود تي طريقهم .

ن الاحات ، دورا هاما في ماج مع متطلبات اقتصاد

، داخل التي يجب ن علاقات العمل بين ثولين ، ومنه

صل إلى ن ني تسيرو وفقا علاقات لاستقرار .

ل الباحث إلى نيقة قة تامة فيها نها لت ارات رفين

ة وكونها نرب صناعية التي تمر بها المؤسسة

من وجهة نظر المديرين والمشرفين ة بمؤسسة

ات الفلاحية بمدينة قسنطينة للمراحل التي مر بها

ي على وجه الخصوص في الجزائر حيث د سيرون

عملية ليمية ل مرحلة وفي اعتقاد ن بة تتطلب انتهاج

ط بير الطريقة اليوغسلافية نية الذي ساهم في اعتماد

ط بير ن فالي الهيكلة ثم الاس ص الباحث ةالية ن خلال

: الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية أداء ليمي

، الاتصال في جميع الاتجاهات يساعد على فهم

نرين ما كد ة اطمئنان العا مستقبله الوظيفي نامة للدراسة

مرود البشري وتفرعت عن هذه الفرضية فرضيات

ها :

ة الأولى : نامل في تحقيق أهداف المؤسسة

ة الثانية : الاتصال مما يساهم في إحساس العامل

يته .

ة الثالثة : مارتة قبل اتخاذ القرارات الهامة .

ة الرابعة : ة كلما كان أكثر فعالية في الأداء.

⁽¹¹⁾ صالح بن نوار. الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين. فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة قسنطينة 2006 ص 237, 238

دراسة : سم نة الدراسة ي مستعينا باستمارة مقابلة

استه لتشمل العمال بذيبن ي الطبقة العشوائية نها من

متجانستين .

لمستخدم : اناته على المنهج الوصفي أنه أييه بيلة

ات واستخلص الباحث ما يلي : ي المكان المناسب

لهامة .توسيع دائرة التشاور الذ .تغيير الإدارية الية

ة ,احترام حقوق نرين ليل من النظام البيروقراطي .

بالمعايير لاقية مل

ق إلى حد كبير مع مبادئ الإدارة التي حددها

، في 14 بدأ من الفئة التنفيذية جاءت عا الأجر المناسب

مهني ,المشاركة في اتخاذ القرار ,العدالة في منح

سال الهادف .

تعليق على الدراسات : العلاقات الصناعية من منظور

عمليات التسيير و اتخاذ القرار وفقا لقانون التسيير

ظ انه لم يسر بوتيرة واحدة ولا كار ية حيث حاول

بط العملية ل يمية اقع عيشي امراحل وان سلطة صنع

مؤسسة تتجه تمركز ي ي فوة ارية ستنا ودراسته من

بها المؤسسة الصناعية الجزائرية .

ما سمة الاحتاطي طفلي بلال ، العلات ساد السوق هي دراسة
العلاقات الصناعية فقد تناولها من لال بعد اثية باب
ة والحكومة لاحظة ومقابلة واستمارة وكذلك المنهج
نة التطبيقية وميد .راسة .

من حيث تناوله لمراحل التنظيم الاقتصادي في
عامل ورئيسه وعلاقته بظروف العمل كما ركز في
ليم وكذلك أكد على ضرورة اهتمام الرئيس بمرؤيه
اعتمد على المنهج الوصفي كما تم استخدامه لعينة

لميدان الدراسة

، الملازمة جاز نوع : ظري
نا صعوبات عديدة ناء جاز ن مها :

- بة ذات الصلة بالموضوع جعلنا نجمع

لات ومواقع الكترونية .

- سناعية ودورها في المؤسسات خاصة

رد البشرية ، المستوي المعرفي في مجال ا قات

؛ وتهرب مسؤلين نت حول الموضوع .

- ؛ للموضوع المدروس

الدراسة :

ضحية يسيية : ية دور في تفعيل ارة البشرية .

الفرعية :

1 ماهم باب التدريب الصناعي

2 ة علي ترسيخ لوب راطي

3 تفعيل النظام الداخلي

الثاني

الفصل الثاني

دقات ناعية

يد

- لور دقات ناعية
- دقات (الأهمية، مداف سائص)
- مسار ابات نالية (أهدافها)
- : قابة في ائرو ناعلى مال
- ابات نالية في طار نلمات
- نيات دقات ناعية

- دصة عل.

يد :

لأكثر تعقيدا والأكثر تشابكا وهذا راجع إلى

صير أساسيا في الحياة الاقتصادية وكذلك في الحياة

، والرؤساء داخل مكان العمل بحيث لها

ية بحيث ن

حافضة على حقوق

من خلال العلاقة مأة

رسمية ي خذ

خلال ذلك سنقوم

ح العمال ومصالح :ارة

وتكون .اة

بة في هذا الفصل

بيح

علاقات الصناعية

عاش عشر الميلادي وحلت محل
الذي حلت فيه المصانع محل ، المنزلية
ارضة ومن ثم بزت في المملكة
الوقت الذي تحمي فيه حاجتها بان
تظل تعمل يزال ذا بدأ لصناعية في كثير
عشرين ضعفت النقابات في ويا بية ما ي ويا
بح وسيلة لمعارضة بعض السلطا تبادلية
عة الحديثة كانت بين إلى كل حرفة ولكن
علاقات صناعية وخاصة في الوقت الحاضر فقد كانت
سيطرة بينما بحت أن ثر نتيجة لاف الذين يقفون
المصانع الحديثة ي كان صاحب العمل هو أيضا
العمل وفي اختيار العمال في تحديد أمورهم ثم
ت الصناعية تناقش بين الإدارة والعمال وليس بين
مال والعمال⁽²⁾.

1- ت الصناعية :

تخدم كمرادف لمفهوم ارة
فيها العاملون ي
يات العلاقات اعية ي النقابة
ور النقابات العمالية في طار
ت والاتحادات المهنية في الأوربية وطها على
نالم

(13) رشيد واضح. علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2005 ص 9 .
(14) صلاح الشتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1995 ص 9

أففة هناك وتكمن أهمية إدارة عليها مهام إدارة : خصوصاً في نقابات عمالية قوية ما يلي :

إدارة ، معها بحيث أن النقابات القوية تستطيع أن ، ذلك العديد من مور بالعمل أجور يدها نافع وشروط ل والعقوبة والتعيين بإزات ، الشروط التي تدرج في إدارة البشرية .

مع النقابة وقوتها بحيث ن به تحاول احتواء النقابة بما والحد من الحياة النقابية للعاملين .

ناقد من خلال المفاوضات الجماعية بين إدارة نقابة ماملين ممثلين بنقابتهم ال نية .

ي تلعبه العلاقات الصناعية ينطوي على أهمية من يع الجهود بخلق واء مة لتحقيق .اف لال كسب ولاء ، معها بروح ايجابية عالية ل البناء (1) .

-2 ات الصناعية : أطراف وهذا ما تتركب منه

صناعية حيث ن أكثر وتتمثل في ما يلي :

1 ، للعمال الجزائريين أو نقابة عمال النسيج مثلاً

2 ، الأعمال حكومية) والمنظمات التي تمثلهم

3 نظيم العلاقات بين العاملين وأصحاب الأعمال(2)

(3) حضر كاظم حمود ياسين كاتب الخزينة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2009 ص 204 .

(4) مصطفى بوجلال ، تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول الي اقتصاد السوق .مجلة الحكمة العدد 5 جانفي_مارس 2011 ص 270 .

اف. لصناعية : ن عية هي عنصر سي الاقتصادية

ون ذات وزن في مجمع العمل وهي بذلك لها .اف

تها وتكمن هذه بداف يلي :

تقيق على جميع العاملين الذين تربطهم مصلحة

ناركون في لية ناجية يعتمد العادل بين نراف نامة وف

الصدائة.... الخ ولاشك ن

ب تحمل مسؤوليات من

ناملين ,سواء .ارة عمال (1)

ظة على أمن التعاون الصناعي (2)

ي يقومون به في الاقتصاد الوطني والقومي

ة الأجور دون معرفة بأحوال المؤسسة لان النتيجة

عكسية .

ن أرباح المؤسسة بحيث يمكن زيادة أجور

والعمال .

مين بالمؤسسة يزيد من كفايتهم الإنتاجية ويزيد

هم للمؤسسة - موظفين والعمال للعمل با سسة.

ات الصناعية: بة على نطاق واسع ليشمل مجمل

تفاعلات بين باب جميع جوانب علاقة العمل بما في

البشرية أو ارة نراد الموظفين .ارة العمل التي ن منذ

نحو متزايد في تفسير مصطلح ييق ي نقابين لعلاقات

المساومة الجماعية والحركة النقابية والعلاقات بين

سال ادارة حين ن ارة حقل منفصل ومتميز ي ونه يتعامل

(⁵) صلاح الشنواني ,إدارة الإنتاج ,مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية 2000 ص 328 .

(⁶) ايهاب صبيح محمد رزيق ,العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين ,دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع مصر 2001 ص 70 .

المتعلقة بالموظفين من قبل حاب ,تعود مول العلاقات
تخدامه الشائع في سنة 1910
ئيس وليام تافت لجنة التحقيق
: علماءتماع ثثة اع الحلول :

_ جاد تول اارة نقين والعمال باب مل .
_ جاد النقابية بواسطة ضات اعية .

شريعات العمالية الوقائية ووضع برامج التامين

ماعي.(1)

ارة ، العمل : بين ارات
السائدة ذ
ا بالعمال والنقابات وعلاقات
من التعامل مع علاقات العمل وهي :

، وينطلق وب
قابات من قبل ارات على اس تق جواء
ة لتحقيق كلا طرفي العلاقات العمل ذ ن ثر نت نجاحا
ت التي تخلق واء
اف طرفين حاب في الوقت ذاته.

، مال للق ها لوب
قبل من ضرورة الاهتمام بقوي العمل ذ ن قات من
نهان هم المدى تحقيق .اف ظمة .

ت وهنا تقوم بعض ارات اع
معاف ضاء على ،إسهاماتها شانه خلق جواء ستفحلة بين
ال اارة مما يخلق واء ات العمل على دى يد، ن ارات
بية لسبل تحقيق افها في دى ، تؤطر صيغ تعاملها مع
من التعامل والتعايش الهادف راض نيق افها على دى بيد
إذن .عاصر وما ت يه ية وثورة المعلومات لات تؤكد

(7) اشرف غريب. العلاقات الصناعية، جامعة الملك عبد العزيز كلية الأعمال براغ (د.ت) ص 25

لا يقدر شك أهمية
بها القوي العاملة في لار وتطوير ناجية ن
بية والنوعية مافة
تؤد سالي خلق علاقات ركيه بطاء
عتبرها القوي الخلافة في لار نيات ناجية التيلية فان
العمل⁽¹⁾

لوقت الراهن عاملا بناءا في تحقيق الأهداف

واسع النطاق .

علاقات الصناعية : صناعية يختلف من بلد إلى

سائدة حيث منح الحق إنشاء الوسائل
يعة العلاقات

نراب وفرضت على الطرفين واجب اللجوء إلى

نكون الحكومة طرف وساطة للتوفيق بين الطرفين

ل ومن بين هذه الوسائل نر :
ن لرعاية

الجماعية : أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو

كثر : أو قضايا نزاعية بين طرفين أو عدة أطراف،

تحقيق أو الحفاظ على ، أي أن التفاوض ينشأ تأسيسا

بين الأطراف المتفاوضة وهما⁽²⁾:

- مشتركة أو أكثر.

- زاعية أو أكثر.

ن على أنه: عملية تبادل راء النظر، سعيا لحل

بواسطة المتفاوضة ، بين صاحب العمل
ملقة حلام

م بوساطة نقابة عمالية أو نثر بها الاتفاق
عات من طرفين

ن في شكل اتفاق يتم التوصل به ن حاب مل
ن جور

مات العمال من جهة رى القانون 90 / 11 رخ
ادات حاب

تطيع الاستجابة لكل خصوصيات الواقع
ي 21-04-1991

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، جامعة حلب ، دار وائل للنشر ، ط3، 2015، ص208.

(2) صديق محمد عفيفي، جرمين حزين سعد: التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس للنشر، مصر، الطبعة السابعة ص: 13، 2003

(2) مصطفى بوجلال: استقلالية المؤسسة العمومية الصناعية وأثرها على علاقات العمل والإنتاج مذكرة ماجستير المسيلة الجزائر 2001، ص 87.

تكمّن
رصيات².
م النقابية .ارة
اعية ناج إعداد
لها النقابات رابات
نظمة ن
ن ارة
دراسة وتحليل واقع ارة
تم المفاوضات بصورة جيدة بينها :

1_ ن
الصناعية .
قبولة لدي الحكومة رأي شروط العمل وتنظيم

2
حام حة
مح أحد فين رضين خدام ليب قلة الاتفاق .
ل منظمات النقابية للعمال حاب عمال ئلها ضائها يلا
عائق قانوني أو معوق من براءت ارية ون ن

3- ن
مول ي مشترك.
الصناعية مستعدين ءخذ ، الرغبة الصدقة في

جماعية للعمل : ، بأنها توب يتضمن ، يبرم بين
ونقابة العمال ، عرف
ل بأنها من أهم المصادر المهنية
ئمة للعمال بسبب استقلاليتها عن السلطات الرسمية
ادة الحرة للعمال وأرباب النظام العام وأحكامه .

ن
سببه التفاوض الذي يتم بين ممثلي العمال
أحكام بشكل مرضي للطرفين ، الأمر الذي يعطيها

(1) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، 2015 ص 210 .

؛ احترامها من كلا الطرفين ، ادتهم وليست مفروضة

هم .

انية إدراج أحكام يكون فيها فائدة أكثر للعمال ،

ادة 118 نون 11-90 س :)) ستخدمة الأحكام الأكثر نفعاً

ت إليها وتطبق على عمالها ، إلا مختلف الا قيات

قود العمل المبرمة مع المستخدم | .

ا تحيل تنظيم المسائل العملية والإجرائية إلى

مل مما يضيف عليها نو ، التطبيق عند تعارضها مع

أخرى .

؛ الجماعية للعمل

- نبط بالأجور والتعويضات

- ناييس الع ت العمل وتوزيعها

- ساسية الدنيا

- رتبطة بالأقدمية ، الإضافية.

- تبطة بالانتاجية

- ات عن النفقات

- المسبق ومدة العمل الفعلي

- الحد الأدنى من الخدمة في الإضراب

- مدة الاتفاقية ومراجعتها

؛ التحكيم : يعتبر من الوسائل ارية خل بها الدولة

زعات التي نصى ا بالطرق الودية و مصلحة المجتمع

تصاد مي أصل دية بمعنى انه يستمد قوته الملزمة من

، في حين يستمد التحكيم قوته من التزام الطرفين ،
التحكيم في موضوع النزاع.⁽¹⁾

التشاور : فاوضة الجماء تود العمل المشتركة أو

كيم هو وسيلة إدارية وقضائية لتسوية النزاعات

، التشاور والتعاون بين طرفي العلاقات الصناعية

لها تبادل الرأي و واجهها من مشاكل في علاقاتها

النزاعات أو استفحالها.⁽²⁾ ية : المواد 75 ى 79 انون 11-90

تنظيمية تصدر من صاحب العمل) كيفية العمل ،

ممارسة الأوامر والتوجيهات الخاصة بتنظيم العمل

ة المستخدمة .

ية المقررة يأخذ طابع الرسمية ويمكن للقضاء

قانونية تحكم النزاع المعروض عليه .

ة قواعد قانون العمل وذلك بترسيخ بعض حكا -

نفيذية وهو ما يتعلق بالأحكام الحائزة على حجية

ضي فيه .

تتص المادة 08 انون 11-90 ى القاعدة العامة ى غير -

ور العرف .

للعرف دور خرق وإنشاء قواعد قانونية للعمل

در المهمة لقانون العمل .

تي نشأت بالعرف :

ن النقابات قبل صدور القوانين ظمها .

أنها ممارسات عملية حرة لم تلبث الدولة أن

في نصوص قانونية ملزمة .

1صلاح الدين عبد الباقي ,عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ,المكتب العربي الحديث الإسكندرية,(د.ت) ص 341_342
2محمد نجيب توفيق ,عبد الله محمد بازعة: العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات ط1 القاهرة, (د.ت) ص23

عمل نجد أن الاتفاقيات الجماعية تملو العرف .

الاتفاقيات والعقد والعرف فتعتبر

تبر المصدر

بة لقانون العمل .

رأي في الأمور المشتركة مع صاحب العمل

خذ أجهزة التعاون والتشاور صورة لجان تتكون ن

ب الأعمال أو منظماتهم .

ماعية هي الخاصة اسية

الصناعية : ذا

ائص اسية

المهنية أمر، هذا

راف ساومة بين

ذلك ن

الصناعية نما

يخرجه عن الدقة والواقعية لسببين هما :

مور راف

الواقع تبسيطا يخرجه عن

راف من

ي يجب ن

واقعية .

ومة الذي أن يأخذ

دور طرف ثالث ثيره

ينبغي ن

مختلفة. ذخها

فته من أجل أن يساعده

ظام العلاقات الصناعية:

العمل؟¹ .

ت الصناعية ي

ي *

ف الأخرى

الصناعية مثلها ي

مسبق أمر وري

المدير. تي -1

من نظام المساومة المتكاملة.

-2

لمدير.

للة بالمنظمة تي مي

-3

لاقات بينهم وبين العاملين ي

انة إدارة الأفراد ي

-4

نمات.

¹ أشرف غريب. العلاقات الصناعية، جامعة الملك عبد العزيز كلية الاعمال براغ (د.ت).

نات الصناعية: نك ن غيره من العصور بتقدم
علمية في ارة قرونة بالبحث المتواصل والاستقصاء
ميص جاد كافة حقول المعرفة للتوصل في داف, لاقات
شاكل الصناعية في الحقول مانية. عددة تتخذ كالا عة
ة بها وهي تتعدي واع ية :

1 الاجتماعية : تمام المجد في ور بلاقته واحداث اكل
الندوات الاجتماعية وخلال مهزة نها الجرائد أو
ت أو اعة نذت يطرة على الصناعة والمحافظة على
ة من تعسف ص الكثير من لاقات الإنسانية وما زال
المشاكل التي تدارسها المجتمع مشكلة الإضراب
والعمالة والأجور وساعات العمل والتمايز في
بين القوى العاملة ك دروس سميث "دروس العمل "
المشاكل كالبرامج الخاصة بالتقاعد أو المنح أو
قوانين الاستخدام أو قواعد المساومة الجماعية
المشاكل والمنا حلول الدروس المتعلقة بالمشاكل
اعية.

2 ل العلمية : دراسة العلاقات الصناعية فهي
مشكلة اختلط نتيجة والتي قد بدت كبيرة في مسيرة
نا العم اقتصادية نرى اجتماع ويبحث كل نوع من هذه
زاوية معينة فلو ذنا دناها مشكلة تحتاج في ار في
في الاستخدام يحتاج في اعات وق العمل وهي اعات
ل تلك المعضلة الاجتماعية تحتاج نير الاقتصادية
ناعية التسلح بالعلوم الاجتماعية نرى وق ,دراسة
قدم حلول كة البشرية وتسويق القوى العام تدرس

مالية دراسة اقتصادية قبل تطبيقها النفس في تفسير
ثبير
ناملين واتجاهاتهم ومعرفة مواصفاتهم والفوارق
ية وحدت الكثير من الحلول لها بد لم النفس ما 'اجتماع
دلنا على جذور ومقاصد وثقافة وسلوك الجماعات
متعلقة بالاستخدام وخلص ن الية ما هي لا : من
سيكولوجية نرى م الاجتماع.

3 ، اليومية : ، هي التي تمثل .اف اني راف لصناعية
على اكبر المنافع ناجية بية الحصول على سن وعة
عالجة مشكلة معينة كمشكلة الغيابات .

4 الإحصائية : رة القوى العاملة بالمجموعات لا
هي تشمل على دراسة شروط . أثرها على العمال
أو إدارة الأجور أو الخدمات العمالية ولقد وجدت
ل الجماعة دون الرجوع إلى مفرداتها ولقد أخذت
ثير من الحوادث والة بكاملها فاتخذت المعدلات
خدمت الأرقام القياسية لقياس مستويات المعيشة كما
؛ظهار العلاقات بين المشاكل والأحداث العمالية لذا
ل الإحصائية جزء م بلاقات الصناعية .(1)

م ه ي ن ذ ز ح ط ق ك ل

1 عن نشأة النقابة :

لقرن 18 ثورة الصناعية و بتماعية في أوروبا تباين
دول الصناعية المتقدمة وبصورة أولا في إنجلترا
حادات نقابية 1800 صناعية التي أحد رق الإنتاج وفي
اعية السيئة للطبق العاملة 1780 في لندن لتأليف جمعية

¹محمدي حسن زوليف، سليمان اللوزي وآخرون: إدارة العلاقات الصناعية. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ط1 عمان الأردن 1994 ص19_21

ض ساعات العمل كما تكو
ف والسكاكين وفي عام
1977 ثر الاضطرابات التي حصلت بين العمال النسيج
، المكونة من قبل المحافظة على وجودها في شكل
عاونية وهذا لاستحالة جديدة .وفي عام 1811 ، بعضيان
ستثني أي بلاد صناعية من هذه الاضطرابات. (1)

العملية الصعداء في عام 1825 الصدر في حقها
ا يعود الفضل لربورت اوين في تكو سامني للنقابات
مما اجبر الحكومة على مواجهتها إلى غاية 1875 ن
، العنف ،أما في ألمانيا فقد نشأة النقابة بين
1870_1830 تطور هذه الحركة وقد طغت النقابة العمالية
الأوروبية وقد برزت 1914 ية و الولايات المتحد ريكية
؛ ضمينا تبعا للأعراف والتقاليد الدستورية أو علنا
انين كما الحال في ارك جيكا ، فرنسا بعد الاعتراف
ابية بموجب

ين 1848 'ميثاق الأساسي في فرنسا إلى غاية 1896 ن
نابي في المصانع .أما في السويد فقد بدأت التجمعات
نالية ظهور 1880 العام للعمال بالتعاون مع الحزب
وذلك عام 1902 اسبان زية نقابية بعد 1889 الاتحاد العام
مال (2)

ول النامية ،ففي الدول المتقدمة تجاوز تحسين
بة التحول الاجتماعي والإصلاح المتكامل في كل
نقابة يختلف في فترتي قبل الاستقلال وبعده، بما قبل
تقلال فلم تكن مجرد حركة عمالية بل كانت سياسية

¹ (جورج لوفران :الحركة النقابة في العالم .ترجمة الياس مرعي .د.ط منشورات عويدات لبنان ص 42_43.
² (احمد حسن البرعي :علاقات العمل الجماعية في القانون المصري المقارن .د.ط دار الفكر العربي ص 17.

، حاولت العودة إلى ممارسة النشاط المنى والدفاع ، وتحسين ظروفهم ، مله من الصعوبات .

نف والرفض من الأنظمة السياسية المختلفة إلى
نلن دوليا على أن لكل فرد الحق في تكوين النقابات
وأخذت أكثر الدول بمبدأ الحرية النقابية با أبحاث
ائها أو طلب موافقتها مع تقييد حريتها في اختيار
ائها . (1)

2 **تقليدي : وتنقسم إلى ثلاثة أنواع :**

الحرفية : نليم النقابي وتشمل عمال غض النظر عن
البلاط ،،،، رغم أن جميعهم يعمل في أعمال البناء. (2)

الصناعية : ر عدة نشاطات متماثلة ومرتبطة ببعضها
النشاط الممارس داخل ا لهور هذا النوع إلى اتساع
في ضم العمال غير الفنيين إلى صف الحركة
جدد في الصناعات الكبرى. (3)

العامة : نطات متعددة داخل التنظيم وهذا يشمل
اتحاد بعض النقابات الصغيرة . (4)

3 **النقابي وشروط عمله :**

1_3 **ل النقابي :**

ة وتوفر الشروط الأربعة التالية :

-
- (1) مهدي حسن زوليف : إدارة الافراد ، دط الصفاء الاردن 2003 صص 277_276 .
(2) عبد الغفار حنفي . حسن الفزاز : السلوك التنظيمي وإدارة الافراد ، دط الدار الجامعية مصر 1996 ص 634
(3) عبد الغفار حنفي . حسن الفزاز : مرجع، 2007 ص 328 .
(4) م الاجتماع الصناعي . طبعة 3 ، مصر ص 209 .

1 ماهمة جميع المنخرطين في النقابيين على جميع

النقابية في إطار مصالحتها المرحلية والبعيدة فهي
والتكوين النقابي وكذلك في حرية الانتماء السياسي

، للطبقة العاملة

2 بد من ، إقامة نقابة حقيقية أما عددهم فيبقى نسبي

قوانين العمل التي تحدد الحد دنى ثناء نقابة .

3 في مهنة واحدة أو متشابهة أو مترابطة

4 . التزام الذ ن طريق تحسين ظروف العمل ورفع

ي بصفة عامة .(1)

2_3 م الصناعي : سمين رئيسيين هما :

1 كل العمال داخل صناعة في نقابة تحمل اسم

بغض النظر هؤلاء العمال في هذه الصناعة .

2 ، يزاولون حرفة ما في نقابة تحمل اسم الحرفة

ويعد من أقدم الأنماط في التنظيم النقابي (2)

3_3 النقابة :

النقابة من أجل تحقيقها نذكر :

تدعيم التنظيم النقابي وتحقيق أهدافه .

الندوات والدورات التثقيفية والنشر والإعلام

خاصة باستخدام الآلات ال حديثة لزيادة الإنتاج

(1) ن: نفس المرجع ص 201.

(2) الدين : ن العمل وعلاقته : ط مصر ص 134.

من انخفاض مستوى المعيشة (1) .

مستواهم المهني وتشجيع المنافسة فيما بينهم

اقتصادي والاجتماعي للأعضاء

على تدعيم من بين جميع العمال

ض حول مضامينها والسهر على تطبيقها في

س فيها مسؤولياتها .

جماعية والدفاع عن القطاع العام.(2)

3 بي الجزائر

اية متقلال :

1 النظام الاشتراكي (3) :

ه الفترة تحرير البلاد من الاستعمار ,أما بعد

وضع إستراتيجية من الصعوبات :معظم المؤسسات

تية لم تجد من يتولى أمرها , نخاص القادرين على

مؤسسة

بة البلاد قام العمال بإدارتها تلقائيا (1)

عرفته هذه الفة :مؤتمرات نذكر :

لجزائريين وجبهة التحرير الوطني في 20_12_1962 'د

عام للعمال الجزائريين .

¹ قباري محمد إسماعيل .علم الاجتماع الصناعي د ط منشأة المعارف مصر ص350.

² عبد الغفار حنفي وحسن القزاز : مرجع سابق ص 630.

(3) محيو . لمؤسسة الإدارية يوان المطبوعات الجزائر 1990 ص 47_ 470 ..

قادة
جهوية أو فيدرالية تتلقي توجيهات من المركزية
عد من حرية العمل النقابي لكنه يطبق هذا الاتفاق

المنعقد في 22 رس 1963 أولى من سنة 1965 مؤسسات
لمؤمن وهذا لسوء العلاقات العمالية داخل القطاع ما
عات كموائى وشركات التبغ , كما تكفل بالتحضير

عمال الجزائريين في مارس 1965 للحرية الديمقراطية
نقلاب جوان 1965 قة الاتحاد العام للعم بالحزب حيث
مع الحركة الجديدة للدولة الجزائرية عبر النقابيون
ت والمقاهي... وهذا كان الاتحاد معارضا للسلطة

ة
لتظاهرات الـ م بها تارة يوا ما بينها إلا أن الاتحاد
دون مسؤوليات اتجاه العمال .

سنة 1968 جزائريين تم فيه إنشاء اللجنة الوطنية
بر ينص على أن الاتحاد العام له مسؤولية انجاز
سنة حيث ضمنت هذه الدورة 500 ث قاموا بمناقشة
نقابة لعقد مؤتمرها الثالث أهمها :

ودورها المستقبلي ووجود الصراع الداخلي ن
الفين الذكر .

ما سنة 1970 زائريين حملات لرفع الإنتاج ومحاربة
ح لأكبر عدد من العمال للالتحاق بالنقابة

هذ ، ابة بالسلطة استقرارا تطبيقا كانت تتخذها
نما انتهجت الخط الاشتراكي (1)

(1) قابات في الجزائر : وسيلوجية ن الخطاب النقابي ان المركزي للاتحاد
بين الجزائر دس ص 119 .

السبعينات ظهور ميثاق التسيير الاشتراكي

ر المؤسسات العمومية والذي يقوم على نصوص

بنة تكفل لك ابتداء من تاريخ 1971 ام أسلوب المشاركة

خاصة أن العامل لم يعد سلعة.

الإجراءات ,كمشاركة العمال في التسيير وفي

فكان التسيير عند النق ايدولوجي ووظيفة اقتصادية

هام النقابة إلا بصورة سطحية حيث في المادة 28 هـ

وليات باسم العمال , ويشترط أن يكونوا أعضاء

في الاتحاد الع جزائريين .

بومدين) في خطابه يوم 24 _ 9_1977 ة عقد مؤتمر

ة تمثيلية ووضع برنامج يستجيب لانشغالات العمال

فيف من حدة تسلط الحزب على النقا بدأ الديمقراطية

ث يضيف (محمد الصالح يحياوي) قائلا :لابد من

قمة من اجل العمل للدفاع على مصالح العمال .

النظام الراسمالي⁽¹⁾

حلة	الهيكلية	سنة 1979	بنة غياب الرئيس (هواري
			تموية التي شهدتها الجزائر وفي الفترة الممتدة بين
1989_1979			عملا بقرارات المؤتمر الرابع لحزب جبهة
حر		استثناء في جوان 1980	إعادة المسيرة التنموية
			تطبيق المخطط الرباعي الأول بين 1980_1984 نج عن
			ة الواردة في المرسوم رقم 20_242 ي أكتوبر 1982 , عدد
ا	جزائرية من 70	ة إلى 328	بديدة سنة 1983

(1) مرجع سابق ص 114.

نوات 1986_1988

ارتفاع متطلبات المعيشة وتدهور

بعدة تظاهرات وتنظيم الإضرابات

شهر مارس التحضيرات لعقد مؤتمراً أهم نتائج

عدم مشاركة الهياكل النقابية في تصنيف مناصب

بسبب سيطرة الحزب على المنظمة النقابية .

بعض المؤسسات :

النقابة حق لجميع الـ انون واقتصر هذا الحق على

لمصالح العمال في المؤسسات دون إهمال مصالح

وفقاً لنص قانون 28/88 خ في 19 إن 1988 ، ممارسة الحق

أبي (1)

ن دستور 1989 قلائية التنظيم عن أي وصاية وفتح

ة الحزبية (المادة 1 عن المؤتمر الثامن للاتحاد العام

لعام للعمال الجزائريين منظمة نقابية مطلة عن كل

موحدة وديمقراطية لكافة العمال الجزائريين (2)

داً التعددية النقابية وعليه فقد ظهرت عدة نقابات

ة للقضاة، النقابة الوطنية لأستاذة الأطباء ولكن

بط تفاوضي بين الإدارة والعمال رغم اتساع دائرة

نطاقات، ولقد وضعت أحداث جوان 1991 حرك الاختيار

عمال أو الدخول في يولات تلك النقابات والخلط بين

للمركزية النقابية (عبد الحق بن حمودة) والذين

¹ رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: دط دار المعرفة الجزائر 2009 ص 154 155 .

² عيسى بوزغينة: النقابة. مجلة المرشد، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية معهد الجزائر عدد 3 1991 ص 17.

ية غير انه برر موقفه بقوله انه من واجبه ممارسة

لاقتصادية في غير صالح العمال (1)

ق ا

مؤسسات العمومية :

سياسة الاستقلالية, إلا أنها ما زالت لم تحقق
مثل في خصوصية المؤسسات من اجل العمل عى
لية المؤسسات الخاصة أكثر من العمومية مما يزيد

سي الاقتصاد (2)

أنشطة غير ملائمة لطبيعتها ارتفعت المصاريف

إلى انخفاض الكفاءة وكذا أزمة الإنتاج الصناعي
من قبل الدولة والانتقال من التسيير الحكوم التسيير

رد في القرار 95/ 25 خ في 25_12_1995 لأموال التجارية

وقراطية والاحتكارية في المجال الاقتصادي فهي

ت خاصة لرفع كفاءتها الإنتاجية ومستويا لها وبالتالي

تخفيف الثقل المالي والإداري للحكومة تجاهها

لخصوصية برفض من طرف النقابة وهذا باعتبارها

، رأسه مشكلة العمالة الزائدة في ت العمالية .

إنتاج وكشف رأس المال وبالتالي فان فرصة

رأسمالي يريد الحصول على تقنيات متطورة بأقل

كل في العلاقات الصناعية (3).

(1) عجة الجليلي: الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية: النظرية العامة للقانون الاجتماعي في الجزائر، دط الجزائر 2005 ص 171.

(2) بوعشة مبارك: الخصوصية باعتبارها احدي الأدوات الأساسية للإصلاحات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة قسنطينة الجزائر عدد8 1999 ص 152 153

، الجامعية الجزائر 2001 ص 20

الهيكلية، آراء واتجاهات

(3) الموسوي :

نير النقايا ، العمال: (1)

م عندما يتصرفون بشكل فردي لا يتوصلون إلى
رسات أصحاب العمل ، تحسين ظروف عملهم
ت والقوانين لصالحهم . ناطية
تزين و سرعان ما يجدون
مسفى . بالإضافة إلى أنهم مرتبطون تماما بأجرتهم
لهم أو يحسب منهم حسب المزاج الخاص بصاحب
هنا تكون مصلحة العا بإرادة صاحب العمل
الآن للمهم مل على قدر المساواة ، و بهذا يستعيدون
هم على عيش كريم ، و لا يشعرون أبدا أنهم في لة
اء أصحاب العمل .
يمكن ، حد أدنى للسيطرة على أوضاعهم و ظروف
مل إذ أصبح بإمكانهم أن يقولوا لا ، و أن يقدموا
شروط حول مقابل عملهم و نوعيته .

(1) عبد الباقي صلاح الدين - كتاب الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات (د.ط) سنة 2001 ص 44 .

بات العمالية المنظمات :

- 1_ لمنظمات النقابية
- 1_ لتنظيم النقابي و تحقيق أهدافه.
- 2_ ق الدورات التثقيفية و النشر و الإعلام.
- 3_ هنية للعمال و لقاء هني و الفني.
- 4_ المال العام و حماية وسائل الإنتاج.
- 5_ الصحي و سادي نماعي و عائلاتهم.
- 6_ شروعات خطط التنمية سادية نماعية ت العمال من هذه الخطط و الإسه تنفيذها.
- 7_ مشاكل المنخرطين المادية و نماعية تحويلها إلى
- الب.
- 8_ : دور الحركة النقابية العمالية المصرية في هذه

الات.(1)

ب_ في الدول الرأسمالية: تحقيق أكبر أرباح ممكنة

رؤوس الأموال من ناحية و بين العمال و النقابات
نعنا إلى أسباب هذا الصراع لو أن هناك سببين إلى
بأقل ممكنة

هنا يظهر التناقض ثم الصراع.

الثاني فهو نماعي ن رؤوس الأموال لا تخدم الم و لا
بل تخدم مصالح الطبقة طبقة الرأسماليين..

الدول الشيوعية أو زراكية:

نظام الشيوعي أو زراكي نقابات بمهام محده ترسمها
لعمال وراء الحزب الشيوعي و حثهم على ت خطط

¹ . عيسى بوزغينة: النقابة. مجلة المرشد، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية معهد الجزائر عدد 3 1991 ص 22

مياسية و سادية
وليية الدفاع عن العمال و حمايتهم و
عملهم إلى مجرد وسيلة أداة
ن لتنفيذ أغراضهم..

النقابة العمالية:

أ - ن تكوين النقابة العمالية: نانون الجزائري 14/90 : من
5 10 4 (1).

– سواء في القطاع الخاص أو التعاوني أو العام

العامة، أي أن هذا الحق مقرر لعمال الحكومة و

ظفين ميين مفة العامل أي تباط خص بمقتضاه العمل
، أجر.

، هذا الوصف على أصحاب المهن الحرة و باب رف

عطل و العامل المفصول من العمل. صاحب الأعمال

تفظ العامل المتعطل بعضويته في النقابة العامة إذا

ن قد ننت ل، و يعفى من دفع راك ، فترة تعطله.

ب - الحق في تكوين النقابة:

1_ كل أو بعض سلطات صاحب العمل في القطاع

ء وصف الوكلاء المفوضون.

2_ ن و شركات القطاع العام (قطاع الأعمال العام)

الس الإدارة المنتخبين عن مال.

3_ با في الحكومة و وحدات الحكم المحلي و الهيئات

ن الشاغلون لوظائف عليا الذين لهم سلطة توقيع

ل و وكيل الوزارة و المدير العام و الد زة و العالية

ب بالقطاع العام.

¹ ينظر القانون 14/90 مؤرخ في 9 ذي الحجة 1410 الموافق 2 يونيو 1990 المعدل والمتمم يتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي.

نقابية في عقد اقيات اعية:

لأساسية بموجبه يمكنهم تحديد شروط توظيفهم

غيرها من المجالات المذكورة في المادة 120 ون رقم

11/90 ففاوض في اقيات خدم أو الممثلين النقابيين للعمال

ساوية الأعضاء تتكون من عدد مساو من الممثلين

(يتراوح ما بين 3 إلى 7 ماء) يبين للمستخدم.

: عدة تنظيمات نقابية على مستوى المؤسسة فما

تي تقوم بإبرام نقابية ؟

الوزاري المؤرخ في 90/11/19 المسألة تعتبر يكمن في

النقابية التمثيلية. النسبي

يشكل مشكلة من أخطر المشاكل فحتى و لو

به بالظروف سادية، التطور التكنولوجي و التقني

إنتاج و نوعية المنتوجات يني ظاهرة ذات أبعاد

س جد مهمة سواء للمؤسسة أو للعامل لكونها اعية

ماوض إذ أوجب على المستخدم أو ممثله عرض

التدابير المقررة للجانب لا اعي ابية التمثيلية لعمال

لك في إطار اعات سا للتشاور ب الاجتماعي وشرو ل

ل التعبير عن آرائهم اعاتهم حول مضمونه عن تلك

ر محضر يوقع عليه ال إثبات نقاط فاق عند نضاء

ن محل تحفظ أو لاف لأطراف اللجوء إلى المصالحة

ة، و عند نضاء اع طبقا للقانون رقم 02/90

، إطار عملية التقليل هي التفاوض على محتوى

لجوء إلى التقليل في حد ذاته⁽¹⁾. طة ناعية

¹ ينظر إلى المادة 05 من القانون رقم 11/90 السالف الذكر.

عية و تسويتها و في اللجوء إلى الإضراب

المشروع ،
تخدم عقد اعات
لدراسة وضعية العلاقات
نماعية
ثار خلاف بينهما حول كل تلك المسائل أو
م إجراءات المصالحة المنصوص عليها في اقيات
مة ب
كن هذه الأخيرة محل باق
ها، يرفع ممثلو العمال
مل إلى مفتشية العمل المختصة إقليميا، ند باق ن فإن
فشل إجراء المصالحة على كل المسائل المتنا حولها
المصالحة ، و في هذه الحالة يمكن للطرفين اللجوء
ة أو التحكيم .

حالة مرار ، بعد تفاد
طة فإن ممثلي العمال يعقدوا
سد إعلامهم بنقاط الخلاف المستمر و البث في مال
عندما تقوم المنظمة النقابية بإجراء الإستفتاء بين
ن طريق قترع
من تأييد خاذ
نقابة تقوم بإعلانه.

المنظمة النقابية المعلنه للإضراب مع صاحب

تدابير اللازمة لضمان المحا
الأملاك، كما يقوم
اللة عدم النص في فاقية
ين و العمال الذين يتكفلون بضمان
الخدمة ، شارة
من الخدمة.

الإشراف على تنظيمه و نظرا لما تتوفر
الدور ا
جعل الإضراب الذي تعلنه و تشرف على تنظيمه
له على سرعة إجابة المطالب العمالية، فضلا عن
في نهاية الإضراب، و بما أن الإضراب الذي
ها ب
أكثر للنجاح فإن المشروع خص المنظمات النقابية
نهاه، و ذلك كما سبق تبيانه..

بات العمالية امة :

- 1- الجماعية : ن
نل للعاملين نها
الجماعية كمثل
الاء اارة ذها من بضاء
لا من مواجهة الفرد العامل
البية بحقوقه اء اارة
بء تعطي قوة وميه
ن قدرة نراد فاع
نقومهم ام ات نمة
- 2 راك مع اارة
بالعاملين مثل تحديد نوعية التغيرات
دث في الأعمال
العلاقات ومستويات أداء ، المجالات
صالح العاملین
- 3 صالح العاملین من اءات
ي تمارسها اارة وتستطيع
ابء ن
للعامل عند تعرضه بأي
حقوقه ومصالحه في
مل
- 4 مستويات جور
خفيض ساعات العمل اليومية
ن عدد ام مل بوعية
معدلات الإضافية
نظم التقاعد افاآت
..الخ من مور
صالح العاملین .
- 5 قافية للعاملین من خلال العديد من شطة
لقروض و
ضات و لاستهلاكية و يات كان
نسانة ..الخ ذ ت النقابة
بحجم بضاء
صا كبيرة في تقديم الخدمات العامة
الثقافية بشكل نل
- 6- نير ياسة ا نوانینها : ن
عب دورا كبيرا في نير ن
ن في مجال التشريعات نمة
بتمعات دورا كبيرا في نير
شحن المعنیین موال سوات ن
ن في مجال نير نياسة

على درجة قوة النقابة وحجم ماها رتها يرية ذا أن ين بق ذلك .

7_ ، والتدر ين ضد البطالة : ن العمالية و نوية تقوم
س التشغيلية والتدريبية نائها ص كبيرة نائها لبطالة ذ
ن بعض المنظمات عدم تشغيل اد ذا ن النقابة وكذلك
ت بتعويض مائها البطالة وهذا يمكن ن : معينة وشروط
ويعتمد اسا على ومدى قدرتها في هذا الخصوص .(1)

لجميع المواطنين واستنادا إلى المبادئ العامة
فقد اصدر قانون خاص بممارسة الحق النقابي رقم

14/ 90 يخ 6 ان 1990 (2)

حظ أن النقابات العمالية تهد الفرد العامل وكذلك
و ظلم يوجه من طرف الإدارات نحو العمال

قات الصناعية(3):

، الثورة الصناعية وكانت بداية تطوره في وبا
تعود مول استخدامه الشائع ي نة 1910 تعيين الرئيس ريكي
ة تحقيق عرفت جنة ية استدعي القائم ل آنذاك تحقيق في
باب ني ظهرت خلال عام 1912 طرق جديدة لتشجيع
م والانسجام بين باب نسب هذا المصطلح مية ب في
هان الاضطرابات مرابات لديمقراطية الصناعية التي
ة المرتبطة بالحرب العالمية ولى ، ثم أت عات مريية نة
1920 ثاء ة في مراكز وبرامج التعليم نراء يب الطلاب

11 خضير كاظم حمود ،ياسين كاتب الخزينة .إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2009 ص 205_206

2 2 منية غريب علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ،مذكرة دكتوراه عنابة ،الجزائر 2006_2007 ص 85

3مصطفي بوجلال: تنظيم العلاقات صناعية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق ،مرجع سابق، ص 109

قات بين حاب ن في حين نشأ ل علاقات بين نراد ارات .
 نفاء لطابع المهني على ارة دخل مصطلح الصناعية
 رز وفي هذا السياق فان رد هذا الكم الضخم من
 كافة التخصصات في أي فرع من فروع العلوم
 عية ذلك ن ية تنظر ي خاص بها يحقق توظيف ندد
 الكيفي ويندرج منهما مناهج فرعية .لقد بحث قات
 ماضي موضوعا للعديد من الكتابات العلمية لان الليل
 تجتمع كلها في نظرية واحدة ,يقوم اة الحديث عن
 لامية المطورة من طرف (دانلوب) ي بات الحديثة
 ي مفاهيم تحليلية .طور بعدها اقا حية تي ي نار ار
 احدة من المنظمات والفاعلين فيها مما يعني وجود
 سوق العمل الجماعي الصراعات والديمقراطية
 كل هذه المستويات والمجالات فانه من الصع نضعها
 ي نار : واحدة شرنا يه س التنوع في نفاف ستخدمة من
 نذه التعددية تعني نضا نظريات برى ، اقل طموحا والتي
 (وبالتالي فمن غير المحتمل ن ية واحدة ن تساؤلات
 علاقات الصناعية .

تصادية على شكل تنوع العلاقات الصناعية من
 ة لأ نرى : الوعي ومحدودية القدرة على تنفيذها من
 ار اغتاس " س نانت " ناذ الصناعية جامعة الفلبين
 لاقات الصناعية كجزء من النظام الاجتماعي ومن
 نظره عن التركيز و افع والخلفية ديمية وم الاجتماعية
 ادارة لقا ن ي هيكل السلطة هناك وجهة نظر تعددية
 ن نظر كسية ، الثلاثية تنظيم وظيفية النقابة و ن حكم في
 قات .ارة هات نظر المعبرة بشكل كبير مع نكار أس بية

صناعية في ااع جى متكامل ربا : لتحديد قواعد العمل
وف تتخذها تقرير راء هذه المهام و قيام بالالتزامات
ي اكن رمن ثم نُير لعمال لتحقيق باح .
أذنة الصناعية(1):

طوير العلاقات الإنسانية في الصناعة مع كلة ما
المصنع تى مفهوم الهندسة البشرية مقابل الهندسة
آلية : بين الإنسان والآلة وظهور التلاحق بين طاقة
سان انيات آلة يكلوجية بعمليات صناعية خاصة مثل
العمل وابتكار لات بل الحركات اللازمة للـ يبط كل
يات ناعة أمر معه حركة إدارة مصنع الهاوثرورن عن
مية صر ساني صناعة نأت الثورة؛ ارية كة التي وضعت
العمال في تنظيم رشيد يكون بمثابة ادوار ومراتب
، ويحدد درجات راف ني ناري رمى منظم بعاد ضع
اضبط وقواعد قراطية ائح ارية بصح ن رئيسه المباشر
لاتصال التي تحدد اة تهتم الهند بشرية إلى ، برفع الروح
العلاقات سانية عتبار ن :يمقرطي ساني صنع ما ، من
تماء فتزداد درجة تماسك الجماعة الصناعية لأمر ي
وكلما ازداد الشعور كلما اكتسب العامل احترامه
فيزداد ايده بالانتماء هو شعور مكتسب من جماعة
صنع .

¹ قبارى محمد إساعيل .علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية دار النشر معارف بالإسكندرية ص 435

الفصل ٤

صا لذي المنظمات

م كمرادف لمفهوم إدارة المو

الي قوي يفرض كل الشروط المتعلقة بالاستخدام

تابعة النقابة والتفاوض معها وتنفيذ ما تم الاتفاق

أنه لك نوح بن لال لك ان ور ذي مبه دقات ناعية لوي لى مية يرة
بن لال خير ميع هود نلق واء مل ئمة قيق .اف ظمة بن لال سب
لاء .عم لك ابات عامل بها وح ابية بة، ف : هي العملية التي
ن من جهة والرؤس بحيث هذه العلاقة تحدث داخل

ية تسعى إلى خلق جو ملائم للعمل نلق لمة وأهداف

من التفاهم المتبادل بين الإداريين والعمال وكذلك

يحقق الكفاية الإنتاجية. ناعية لا تخلوا من ض ناكل

ناعية بي قول مانية. ناكل ندة نند كالا وعة ها اجات صة ها هي
علمية ، اليومية والاحصائية .

بالنقابات فإن نلاف مافي ول برى دول نمية ، نى ول

قدمة اوز سين وف مال نى بير نتمتع بن لال لنية حول ماعي
صلاح كامل بي نل نالات و ، دور نابة بي قاية بن اعات ماعية و
يبتها و بي جوع نى براب ، إذا سار لاف هما ول نائل و نض نها شر
ثلو مال نستخدم اعات مالحه موص يها بي اقيات برمة ذه نيرة
حل ناق مبق و بي الة لها، فع ثلو مال و نخدم للاف ماعي بي نمل
نى شية نمل نصة ميا.

نقا إلى زبات بن بهة نطر مامية نورة بن رف (لوب) نى اية

ريات دينة ول نمل نلك نكاز لى اهمم يلية . ور نها اقا صية تي ي
لار يار مساتي ناك نطات يلية صة نل حدة بن نطامات اعلين بها ما
نى جود ييات ول نمل نابي ميعات نول وق نمل ماعي اعات
قراطية ناعية ميب لا نقات ديدة تي يزل ذه تويات نالات نه بن
معب مهاي لار رية ندة.

الرسائل الثالث

الفصل الثالث

ارة ارد ثرية

يد

- نور بور ارة ارد (مفاهيم سائص)
- رامل بثرة في نور بور ارة ارد ثرية:
- عمية داف ارة ارد ثرية و اخلاها
- برورة ينجية ارة اسة ائرية
- دصة عل.

يد :

د ارة دة من المفاهيم ارية خلال العقود خيرة للدور
ساني الفني راكي المؤسسات ومنه تعد ارة الة ارد
ة ذات نير على و الازدهار وتطوير وتحسين جيتها
منافسة في ظل واء ادة ولقد بحث ارة تماما ن اح
سات اجية بتحقيق افها لا حقيق ذلك لا بر اد قوى ملة
وبالتالي لابد ارة وتطوير علاقات العمل وما يرتبط
من ارة ا ات المهارة عالية وتدريب متطور ولديها
عاون ورفع ن خلال ذلك سل إدارة الموارد البشرية .

البشرية ادئ نائص : ت ارة ، تبني مدخل الموارد
لذي يمكن ن ظمة بطريقتين :
الفعالية ليمية.
_ باع بات نراد.

الأفراد على أنهم منفصلين وان تحقيق أي منهم
رية إن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد
احدها لا يكون على حساب أو تكلفة الآخر ويعد خل
خلا حديثا نسبيا في الأفراد الاصطلاح ناء ت وقد
برت حاث لوم السلوكية ن كمورد بدلا من اعتبارها
، من ع مل نتاج والمعدات والوقت وبذلك ا دت مية ارد
رية لان مثله مثلي في علم : ارة ديدا دقيقا وبالرغم ن
إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم لهذا
وهي :

إذا أحسن إدارته وتنمية للمنظمة في شكل زيادة
اجية

، تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية
بية للفرد (1).

مل لا بد ن تشجع نراد ل مهاراتهم
ت الموارد البشرية يقة تراعي فيها التوازن بن
وأهداف المنظمة.

(1) حامد احمد رمضان بدر :إدارة الموارد البشرية .دار النهضة العربية ،القاهرة ،ط2 سنة 1994 ص 22

أور و ارة البشرية:

تاريخ ارة البشرية في ثة ات جله انضج وقد تميزت ببرامج اثر بد وشمول ارة البشرية(2):

1 التكوين ن التكوين بتلك شطة صة ارة بشرية قبل نرين فقبل عام 1900 وود حالات تم فيها تعانة مائين بي شطة صة فراد بي عملية التعيين وتحديد مستويات أداء أمن والنواحي الصحية لان هؤلاء مائين يمكن القول ن مؤول ن نراد ا من خلال مهامه المتمثلة في معالجة كلات مية انه في اخر صدرت قوانين وتم يس سات أت اللبنة اساسية برامج ارة برامج يتم عشوائيا في الواقع ملي.

2 ة النمو لتطور النظري والعملية ارة رد الب في الفترة ن 1900 و1946 ه الفترة تسمية سائي المعيشية فراد بز تراف شطة اصة ارة نراد بث بحت ارة نرية تتولي راح مات ب الاجتماعية سانية بي نار ة مثل سياسة التدريب رقية(3)

3 النضج : دأ صدر في الولايات المتحدة عام 1946 م الكبير لنطاق التدخل الحكومي في ضا حكومة رالية الخاصة ارة ن تى ا هذا(4)

التحدي الذي تواجهه منظمات عمال وظيفية نراد مي متطلبات الاختيارات سادية ، التطور فراد ، فدور

(2) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت1، 1993، ص40 و41.

3 عبد الفتاح بوختمخ: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص9

4 3 محمد سعيد سلطان : مرجع سابق ص43.

اليوم تعني داع نتراع فراد مستوى أداء قوية المركز
واجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية.

ل الأنشطة والمفهوم فقط بل امتد حتى إلى بات التي
برها .فالتسمية التي كانت شائعة أكثر لهذه الوظيفة
تخدمة إلى يومنا هذا على مستوى المنظمة أو على
رور الوقت دخلت مصطلحات جد راد وهذا ناجم عن
صالح الأخرى والتسميات الأكثر استعمالا هي :

العلاقات الإنسانية .

وعلاقات العمل.

علاقات الصناعية .

شؤون الاجتماعية .

الموارد البشرية .

أت ارة الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن 20 للفكر
في الذي كد إلى مية ير ليب مبادئ ونظريات :ارة جابة
نظمات التي بحت تنظيميا نثر ك للتوسع في الطلب
مطلع القرن 20 ختلف مدارس الفكر اري تحسين دور
لقا من قناعتهم الفكرية وفيما يلي هم خية التي مرت
ها ارة البشرية:
نهور صناعية :

بور الثورة الصناعية فقبل قيام الثورة الصناعية

ات محصورة الطوائف بن , صناعتهم اليدوية في
دمين في ذلك ات ر الثورة الصناعية عدة أهمها:

في استخدام آلات لآلهما العمال

هور بدأ تقسيم العمل

في مكان العمل وهو المصنع

ناء ، التي تستوعب آلات بيده

بكن الآلي لصناعية يدعى آلة البشرية - غم ن ن آلة
إنتاجية تسمى هائلة في إنتاج السلع الأساسية لان مل يحل هذا
كان ينظر إليه كاع وتشتري بعد ن مدت آلة ثرن
كما تسبب نظام صنع مشاكل في مجال العلاقات مانية ن
ل مائة من عمال والروتينية التي تحتاج آلة .
حركة آلة بيده :

ن حركة آلة ت الهامة التي ساهمت في ظهور آلة
إرد هذه الحركة من عام 1890 بيا تي ب العالمية ولي آلة
والذي لقب بابي آلة بث زت مية آلة في فاعلية آلة إرد
نظيم العمل ودراسة الوقت والحركة وتحديد لوب مثل
عامل داء تدريبه على ذلك لوب دية لتحفيز العاملين
(5) ل تايلور في سماه أسس بعة آلة بده سس بي :

تخدام لوب ، الوصول في مشاكل آرية القرار
ل المناسب يعتمد به داء ندد على ن له آلة مات
شادات في بكيفية داء مثل ل .

ية أو المادية بطريقة علمية سليمة

جب ن المهام بين اارة ل بالتع حيث تتولي اارة ام
نظيم والرقابة ولى هام التنفيذ .

كد بين طرق العمل ونظام الحوافز لا انتقد أنه مل انب
ساني على أداء فع نتاج ، اجر. (6)

ات العمالية : نطات العمالية في الدول الصناعية

مل على زيادة ور ساعات العمل جاد سائل مريحة
، وقد سح مراب ناطعة واستخدام لىب مة للعمال ويعتقد
ير ن ر الذ ان نتيجة حركة اارة ، كان يعتقد ها استغلال
ة رب العامل تاء بالمعنويات نتيجة التاثر بتجارب
ثرون.

ستخدمين : وقد اخذت اشكالا وممارسات تتسم

كالتنبؤ بالاحتياجات ي ظل التغيرات التكنولوجية
سيع الوظائف لتأكيد على ضرورة ايجاد دالة بين
طة ا الحافز والمتغيرات البيئية .

ارد البشرية بي ة عن يث تعتبر الرجال والنساء
ار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة
ة والبقاء في بي والتجديد مفتاح النجاح الامر الذي
البشرية بحيث يقوم هذا المدخل بمشاركة كل افراد
ة تحديات البيئية .

ارد البشرية كممارسة شاعت مع نشو ة الحرفية
القرن العشرين حيث ان تراكم المشكلات الادارية
عمال اعارة اهمية قصوى الى التمويل ثم الانتاج
تمثل اعمال الادارا في التنظيم ، توسع الاعمال وكبر

(6) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية مصر 2004 ص 22 23

ظماتهم وذلك لقناعة متخذي القرارات ,ان الاهتمام

مراحل النمو المختلفة وتحقيق الاهداف العامة

نبوية ضمن الهيكل التنظيمي

بحث ادارة الموارد الب

لمات.

تاريخية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة

اك سجلات العاملين وصرف المستحقات , انظمة

رعاية الاجتماعية والصحية والتأمينات

قل والترقية

وي الجهاز الاداري المشرف على أنشطة هؤلاء

او العلاقات الصناعية الى ما يسمى بادارة الافراد

لثمانينات ومع تنامي الادراك الاداري لاهمية

علا

النظرة اليه بانه اثنى الموارد المتاحة لدي الادارة

شاط الاداري الحيوي الى ادارة الموارد ال في ضوء

المؤثرة على الاداء التنظيمي بحيث تضمن الفرد

والبيئة الخارجية .

؛ الموارد البشرية لم تختبر عشوائيا بل تطورها

مات وفي محيطها الخارجي والتي

ور الزمن وبفعل

لى النحو التالي :

كد فيها على ضرورة احترام الضوابط وحفظ

تعلقة بالاجور والانتاجية⁽⁷⁾

والافراد اجبرت الادارات بالتنازل

قات الصناعة

وين النقابات وصدور عدد من التشريعات واللوائح

(7) على عبد الله : تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2002 ، ص 8

ية بحكم ان الدور الاساسي لهذه الوظيفة هو تسيير

نة بين والنقابة.(8)

المية الاولى :

لحرب مدخلات جديدة نري فقد اقتنع اصحاب

دارة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات

العمال في المصنع (الذي سده لسلع والخدمات المختة

ال التي تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل

يح واجور جيدة تساعد على رفع الانتاجية وتميزت

شركة فورد لصناعة السيارات عام 1914 ظهور اول ا

ني حجم الاعمال هذه الشركة واستخدام اعداد كبيرة

تاهيل وتحديد رواتبهمالخ الامر الذي فرض

المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه جود

استخدام المسمي القديم لادارة الموارد البشرية في

مع النقابات العمالية حيث سميت هذه المهم وظيفة

الصناعية(9).

يتين الاولى والثانية :

لاقات الانسانية وذلك اثر التجارب التي قام بها

، في شركة وسترن الكترينك في الولايات المتحدة

بنة شيكاغو وتعتبر اشهر تجارب الهاوثورن تلك ي

مموعة من العاملات في هذه العملية وتركزت نتائج

: للعمال باننتاجيتهم واهمية الحوافز المعنوية جانب

ت الى اهمية العنصر البشري في العمل وضرورة

(8) بن عبوا الجيلالي ثابتي الحبيب :تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية للمؤسسات الألفية الثالثة ،مؤسسة الثقافة الجامعية مصر 2009 ص 154.

(9) صلاح الدين محمد عبد الباقي المرجع سابق ،ص 24

يعمل بها ,لقد غيرت هذه الافكار نظرة اصحاب
ماتهم وجعلتها اكثر عقلانية وانسانية ع
زت قناعتهم
مختصين في شؤون الموارد البشرية يشرفون على
ادائها اكثر فاعلية⁽¹⁰⁾

أهمية الثانية الى غاية 1980

أهمية الاستخدام في المصنع واصبح العمل فيها له
د في مجال ادارة الاعمال هو تخصص الافراد له
رت تسمية ادارة الاستخدام الى تسمية جديدة هي
ه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات
كية ومما فعل الثانية هو تزايد تدخل الحكومات في
حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحما
ليفية اكثر لهذه الموارد (تامين صحي ,تعويض)
منظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما ومنه حدوث
ي بالاضافة الى الحرص على تطبيق ال
تشريعات
ممل خلال الفترة الممتدة بين 1960_ 1980
ات في مجال
نمت نتائج في غاية الاهمية تشير الى مدى اهمية
ة ادارة الافراد التي تعنى بشؤونه
ريات واتجاهات
با الغربية حول ادارة الافراد والحفز الانساني
انين والتشريعات الحكومية حيث تزايدت في هذه
ة الافراد تنفذ سياسات الاد
خطيط الموارد البشرية
ات والتنمية وتستخدم قواعد واصول علمية في هذ
ة الافراد لا تشمل العمال وقاعدة الهرم الاداري
مع العاملين في المنظمة
ويات الادارية فيها.⁽¹¹⁾

(10) صلاح الدين محمد عبد الباقي نفس المرجع ص 24 و25

(11) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ط 1 دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن 2005 ص 46

موارد البشرية اية ن 1980 بة اليوم:

وتطور خلال العقود الاخيرة وظهر منذ بداية
اعطاء دور اكثر استراتيجي لهذه الاخيرة - دورها
اطرها العامة اذراة عليا الي دور المخطط والمنفذ
بها تعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة
رد البشرية احد اعضاء الادارة ذون القرارات
الان اخصائون درسوا واحترفوا العمل في مجال
ة ادارة الافراد وأحدث تغيير في مضمونها تماشيا
المسمي الجديد ليوحد تس يطلق عليها بعضهم تسمية
لم يعد يستخدم مصطلح وظائف الافراد بل يستخدم
لما في ميادين العمل وتحرر التجارة العالمية من
اد المنافسة ال رعايتها وظهور ادارة الجودة الشاملة
وتزايد قوة النقابات لم يعد ينظر اليهم على انهم
مة وأحد موجوداتها أو اصولها فعن طريقهم تحقق
لما ال عليه رضا الزبائن واصبح المورد البشري
اتيجيات العمل في المذ يث في مجال ادارة الموارد
كد على ضرورة تفعيل دور ادارة الموارد البشرية
ولديها ولاء وانتماء للمنظمة وقادرة على تنفيذ

تحقيق اهدافها (12)

ة الموارد البشرية

زت خلال فترة السبعينات مفهوم ادارة الموارد

ي مناهج الادارة العلمية والعلاقات الانسانية

بة كمس

الافراد .

(12) عمر وصفي عقيلي نفس المرجع 2005 ص 46 و 47.

ن الافراد هي الاعمال الجانبية التي تتضمن الى
درجة الاولى على اهداف المنظمة او _ الكثير من
اد ومن هذه الاسباب :

داخل هذه الادارة نفسها في المجالات الاخرى
ا. مما قد يسبب الازدواجية والارتباك في اعمال
المنظمات .

ايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثرا

محور
ن العمالة وليس الطلب الامر الذي يعني
تغلاله بالقدر الذي يحقق اهداف المنظمة ويوفر لها
عمل جديدة لعل اهمها ما يلي :

نظمات عدة يظ
ماديا
اءة الانتاجية للعاملين وفي

ن الانتاج والعمالة وتنوع الاسواق داخليا ودوليا

مصادر العمال
ة: الاحتياجات الانسانية وتغير
ت المستمرة من الحكومات من اجل ضمان الحماية
ت جوهرية سواء في تقنية الانتاج او نوعية وتكلفة
المعلومات الادارية .

ريا
على المنظمات سواء كان ذلك في مجال

م الاخري في الفكر الاداري كعلم النفس والعلوم
ات جديدة لمنطلقات حديثة في ا
يفية تناول قضايا
الحوافز والادارة بالاهدافالخ

؟ لقد ثار جدلا كبير بين مسمى ادارة الموارد

رية الافراد
نفس الشئ وليس المضمون واخرون
مصطلحين في الدور والمضمون .
ر من الجامعات

ديل مسار مساقات ادارة الافراد الى مسميات ادارة
رية في مجال الممارسة وفي الكثير من
وفلسفة هذا التحول تحمل مضامين منها :

البشرية ك

ؤلفات

عناصر انتاجية تابعة وانما هم اصل استراتيجي

اصول المة .

ي في عملية تخطيط مستقبل وتطور المنظمة

خلال قوة بشرية مؤهلة و تتمتع بروح معنوية

هم تام لاحتياجاتهم ومطالبهم .

ان بنفس النشاطات والوظائف

ين "ادارة الافراد"

محافظة عليها لكن مع اختلاف في فلسفة الاهداف

يمكن ان نبرزها كما يلي :

البشرية على

انتاجية من الافراد بينما تحرص اد

اف انتاجية ورضا وظيفي معا .

ظائف وقضايا الافراد فادارة الافراد تظل تفتقد

لافراد داخل هذه الادارة نفسها او بينها وبين القطا نت

د البشرية وبحكم كونها شريك استراتيجي في عملية

بين نشاطاتها وممارساتها وقراراتها داخل الادارة

خرى .وقد فرض هذا المنطق ظهور نشد .ة في ادارة

وفة في ادارة الافراد وهي :

تخطيط مسار هذا التطور من اجل تحقيق اهداف

في تحقيق اهداف المنظمة .

تقدم الوظيفي

التطوير من خلال برامج تدريبية و تطويرية

عن بقية برامج التدريب الاخرى .

توير من اجل تحقيق اقصى انتاجية وفعالية من

ب مع قدراتهم وطاقا نية و الفنية .

من خلال اضافة خدمات و منافع جديدة بعضها

حكومية و بعضها تطوعي .

ادارة الموارد البشرية :

ور نظام الموارد البشرية في ا بطها بالتطورات

غيرات في الهياكل التنظيمية الادارية للمؤسسات

العمل.

ت: مع التحسن الذي عرفه العامل اليدوي في

وضع الاجتماعي اصبح يستطيع سياسية و الاجتماعية

افكار الطبقة العمالية حيث اصبح واعيا بكرامته

الاتجاه بفهم التنظيم النقابي يقدم له وسيلة للدفاع

الدفاع عن حقوقهم ب ، جماعي مثل المقاومة السلبية

ن كان العامل لا يستطيع رد اوامر صاحب العمل

بدت نواها من الديمقراطية في مجالات متعددة مثل

مجرد توقف النشاط . عطل و تناقض تصد

طور الذي شهدته الصناعة الحديثة في هيكلتها

ن وما تفرضه الصناعة حسب التقسيم العلمي للعمل

معطيات حول المهام المختة عامل .

لوجي للالات و الصناعة بشكل عام في اظهار

حيث لا يمكن اعتبار هذا الاخير كما كان في

ناعمة⁽¹³⁾

من الآلات في نفس الوقت وبإدراك ما ، ان
ا وما لذلك من اثر معتبر على نتيجة المؤسسة ككل
، والعمل على ابعاد نقص المعرفة لديهم عكس
باجر اعلى لان الاختراعات الحديثة ت
لاعلم اكثر
جيد في خدمة المؤسسة .

سؤولا

جلب الانتباه للصناعة بشكل كبير الى العامل
ي اظهر حجم المزايا التي يمكن تحقيقها من طرف
، كجماعات وجاء هنري فايول بدوره في
ايلور وقد لاحظ ان عمل المسؤول هو العمل على
مل معين حيث كان لهذين الرائدان في علم الادارة
، سوسيولوجيا العمل في ثلاثينيات هذا القرن⁽¹⁴⁾

بدراسة الع

فع

وارد البشرية :

في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية
رية والبرامج والاستراتيجية المؤسسية في النمو

لجور .

ن السياسات الخاصة بالموارد البشري.

م والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن

ت الموارد البشرية .

ياسات الخاصة بالموارد البشرية .

بالافراد وتحديد مواقعها وطبيعتها .

(13) ناصر داداي عدون :إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ,دار الحمديّة العامة الجزائر 2004 ص 7 .
14 علي محمد ربابعة :إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية ,دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2003 ص 8و9و10.

هم في الوصول الى ما تتوقعه الادارة العليا

1 -
هم. (14)

رّة الموارد البشرية :

مري بطريقة فعالة و ايجابية بما يحقق مصلحة
ي تلك العملية الإدارية على
الات التي تحكم علاقة المؤسسة الإنتاجية بالعاملين
عاً لتحقيق أعلى إنتاجية ومن ثم المحافظة والإبقاء
م بإدارة الموارد البشرية وهي :

مصلحة العاملين وأيضاً

وّة هناك عوا

1 مؤسسة الإنتاجية اصبح العنصر البشري ركيزة
اهمية بقية العناصر وبالتالي فان على المؤسسات
وتطوير هذه الموارد والتركيز على

1 - احتياجاتها م
دام الامثل لها .

2 - ات التقنية الحديثة :

تنية الحديثة مع الرغبة في رفع الانتاجية توفر
هارة وكفاءة عالية .

رد البشرية لايجا

3 ، الخارجية :

انين التي تصدرها الدولة بهدف تامين وحماية
كذلك تاثير السوق واعتمادها على ظروف العرض
جبة على توفير احتياجاتها من العمالة كما ان ا رات
ات العاملين من شعور بالانجاز وتحقيق الذات مما
لتحقيق رضاء العاملين وتحسين نوعية حياة العمل
تهم وقدراتهم وفتح فرص الترقى في ي او الوظيفي

4 ت الداخلية :

ممارسات العمل وتتطلب اعتمادا خاصا من اداء

البشرية

5 ية المؤسسات الانتاجية:

الشريية تستطيع بشكل فعال الاسها ر وتحسين

ريب والاجور والخدمات وبرامج علاقات العمل

نظمة والافراد (16)

امج. اما اهدافها ها

من ادارة مواردها البشرية هي :

لوير وتنمية المهارات _ تحقيق الانتماء والولاء

صحة بالافراد :

_ العدالة في الاجزر والمعاملة _ الاستقرار

والرعاية الاجتماعية والصحية وغيا ها .

طبقا لحجمها واعمالها وحجم العاملين بها كما

اهداف ادارة الموارد البشرية

وارد البشرية في فترة مستقبلية كما كما ونوعا

عاه الطلب على العمالة وعرضها

حيح وذلك لمقاب

عاد الوظائف والاعمال من ناحية الواجبات

ت والخبرات اللازمة لادائها

(16) - عبد الفتاح بونمخيم: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص10

ير احتياجات العمالة طبقا للخطط الم
يتضمن هذا
ختيار افضل المرشحين باستخدام اساليب مناسبة
وظائف المناسبة لقدراتهم .

اداء العاملين وتحديد مدي كفاءتهم في ادائهم
ة اخرى تحديد الحاجة للتدريب عند نقص
م وبالتال
اءة .

؛ والنقل وانتهاء الخدمة .

مستوى ادائها طبقا لخطط موضوعة تحدد فيها
تدريبية اللازمة ومن ثم يتم تنفيذها ومتابعتها .

رد على التخطيط لحياته الوظيفية على ضوء
العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة
الاستفادة من الكفاءات البشرية الموجودة .
مسارات

يد الت
ميزات الاضافية التي تعطي للعاملين .
يد اهميتها النسبية وتحديد النموذج الافضل

مل هذا الهدف على تحسين بيئة العمل المادية
والصحية والذ
والسلامة للعاملين .

ص بالتنسيق بين الوظائف والانشطة من خلال
الانضباط والاتصالات الرسمية .

اساليب حل مشكلات العاملين ومعالجة ال
ين ادارة المؤسسات الانتاجية والعاملين .

اساليب القيادة الفعالة وتحفيز العاملين لرفع
لانتاجية .

ا و تقييم
بث اللازمة لتحديد مشاكل العاملين وط
القرارات المرتبطة بها .
انشطة

ة متكاملة ومرتبطة ببعضها
نجاح داخل المنظمة واهمها :
اهداف تسعي ادارة

- 1 ثل هذا الهدف بتحقيق .اف . استخدام وتشغيل
نراد مال
سة للمجتمع للنمو في جميع جوانبه
- 2 ليمي :تسهم ارة
ية في تحقيق .اف ظمة
- 3 وصحي :السعي ي
ة.ل مستوى أداء ، المقدره و غبة
ن ذ ن
المناسبة من لمة
ج الصحة العامة
- 4 تقبلي :تهتم ارة
ية في تحقيق .اف . خلال تقديم
ة للمذ
يق تقديم ذوي هلية
نريد .اف ارة
نرية بثلاثة سام ذه نسام كن يحها نلال :
.اف مستوى ظمة :

والخدمات التي تقدمها المنظمة .

اتيجية
م القوى العاملة نراف تنفيذها .
اتيجية ظمة .

ة التكيف والقدرة على ارة بير .

جات المنظمة من القوى العاملة .

تحقيق ولاء العاملين داف ظمة .

اف. مستوى : في المنظمة :

ي العاملة وجذب المرشحين .

وف وشروط دلة بين .

لبيق س ، شؤونهم الوظيفية في المنظمة.

فجوة بين نراد منظمة والمجتمع .

نهم من رفع كفاءة العمل الفعال .

يئة العمل نة س العاملين ي رعاية صحية جيدة م .

اف. مستوى تتمتع :

ية حياة العمل نراد نلك على الحياة الاجتماعية

غيل نراد فاءاتهم

د البشرية وسلامتهم في العمل

لتطور والنمو في مختلف الجوانب

ن على الحصول ي نذل من خلال مساعدتهم

هم بشكل جيد . (17)

دا رارد البشرية :

ك مع ظهور الحاجة إلى الجهد الجماعي والذي

تطورا ملحوظا بعد ظهور الثورة الصناعية وما

' بأس بها من العمالة وسنحاول في العنصر تسليط

تسيكي ومدخل العلاقات الإنسانية والمدخل الحديث .

(17) ميسون علي حسين علي العبيدي: إدارة الموارد البشرية (التطور التاريخي للمصطلح المفهوم والأهمية والأهداف) محاضرة بقسم الإدارة الصناعية مرحلة 2 كلية الإدارة والاقتصاد .شبكة جامعة بابل ،نظام تعليم الكتروني 24_3_2016 الساعة 12:18

لكلاسيكي : إدارة نمية⁽¹⁸⁾ التي ساهمت في ظهور نمية
أركة البشرية و حركة إدارة ، تايلور منذ عام 1890 تى
العالمية ولي ل تايلور سى سبعة ي : إدارة :
حقيقي : إدارة - تبادل الطريقة ريبية - ائية في : إدارة أ أو
لى التخمين والتجربة سى نة العلم على المبادئ أسس
لقية .

لعاملين فيعتبر تايلور ماس ي ويجب اختيارهم بعد
أكد ن يلهم ات اللازمة لتحمل عبء الوظيفة .

وير الموارد البشرية وت هذه النقطة ان العامل لن
المطلوبة منه لا ن ن تعداد للعمل .

لحقيقي بين : إدارة لور انه يمكن التوفيق بين رغبة
ي زيادة نره في التخفيض من تكلفة ا تاج زيادة القدرة
ناجية .

مل . ذه النظرية هي لها مادية بحتة نسان نالة مادية
هي سى . الاقتصادي .

وين اري⁽¹⁹⁾ ، باقتراح مبادئ : إدارة ، الممارسات ارية
بحة والتي حددها بوظيفة التخطيط ووظيفة التنظيم
التوجيه قابة سى ، الوظائف ارية ، ايول بوضع بعة مبدأ
: إدارة ي :

حيث يقسم العمل سى الوظائف على ن كل فرد ص
ي اء هدف تقسيم العمل سى . العاملين .

(18) 1صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ص 26 .
(19) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كتب عربية، القاهرة، 2003 ص 22 و 24.

سؤولية: حيث ن هي حق دار امر غوط لضمان
هي تحمل نتائج القرارات تي طة وبالتالي فانه من
لسلطة لابد له ن لمسؤولية.

قوبات على غير الملتزمين بر ن وتوحيد جهود
بشرط ن جميع المخالفين دون تفرقة .
حده أمر يث ن - يجب ن تلقى مره نقط وهو المسؤول
اشر .

لمنظمة كلها يجب ن هي شترك وواضح.

نامة على المصلحة الخاصة للموظف .

- أجر ن : يجب ن بن أجر مل يتماشي رائية للعمال
توى باح ظمة .

رار في يد شخص أو مجموعة من خاص با ما
بن نارة ليا .

- السلطة بين المستويات ارية سب اختصاصه
مي التنظيمي .

لثرتة يجب ن ككافة كانات ، زيادة الكفاءة والتنسيق

العاملين لابد من بن واللوائح بشكل عادل

. بالكفاءات ارية سب ن ظمة على مال المتميزين

نرة لابد ة ودعم روح التجديد والابتكار

ن : يجب على نارة ن رح الفريق بين العاملين

بروقراطي : بروقراطي لعلاج العديد من مظاهر

المنظمات الحكومية مانية وقد حدد فيبر سبب في

الوظيفة في حد ذاتها بل كانت مستمدة من المكانة

معية فيبر مدخل المنظمات قراطية ل ويني مدخل

نظيم قراطي على اس رذجية ومثالية على اس النظام و

ظمات البيروقراطية كما يلي :تقسيم العمل ,تسلسل

عية بدلا من الشخصية ,الترقية على اس مية (2) ل سد

سعه في تطبيق اللوائح والقوانين مما ينتج عنه بطء

ي أداء ملين على الابتكار.

للاقات مانية(21)

على كار مايو حائه والتي كان الهدف منها دراسة

لعمل ولعل هم ي توصلت بها حوث هو اكتشافها مية

جتماعية في تاج المبادئ المستمدة من تجارب ا رون

يرها كما يلي :

ن ت التي تنشأ بين المجموعات من نراد مجرد

عدد من نراد ترابطين فيما بينهم

ملوك ليمي قائل لسلوك راد ,الذين زون م بضغوط ا اعية

بد التي تؤمن بها الجماعة

ساج سمي في التنظيم نراك العمال في العملية ارية

م التن مايو على مية قات مانية يرها م على جية ملين

م مفاهيم جديدة في اارة ,القيادة الديمقراطية

,الرضا الوظيفي.

(20) عادل محمد زايد ,نفس المرجع ص 25 و26

(21) علي غربي ,بلقاسم سلاطنة ,اسماعيل قيرة ,تنمية الموارد البشرية ,دار الهدى ,عين مليلة , 2000 ص 33 و34

الحديث

يا ولقد بدا استعماله في مطلع السبعينات

ماضي حيث دت اسات على اعتر نراد وليسوا راد فون
نى اس اطفهم بل يمكن ن نل من المؤسسة والفرد على
ور الوقت تزايدت مية تبني المؤسسة لهذا المدخل
زيادة الفعالية ليمية جهة باع بات نراد جهة رى
خل على س بة :

نراد استثمار يمكن ن سب طويلة أجل ن حسنت رته بيته
لأبد ن ح وممارسات من اجل باع بية والنفسية للفرد
جب نهياً حيث تشجع نراد تغالل مهاراتهم صي د
بب ن ة عند تنفيذها تحقيق التوازن بين حاجات
نراد داف نظمة (22)

قارة تنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

تى كن ارة نراد ن اء . من تجنيد نيات متخصصة من
سين في مور ارية ولوجية تماعية قسم ارة برية حسب
مة وحاجاتها ي مدير قد يصل ي أو نائب مدير
مة ويسا علاقات الكبرى ثر ساعد حسب نسام عليها هذه
ال وقسم تنمية الموارد البشرية

نيري مصالح نراد بقدرات بيير اري ، يجب ن عوا أ سا
ت القيادة الاتصال ع وروح داع ناون اقناع ن الصفات
تي في كتابه عن ارة بية في المؤسسة فيتوزع هؤلاء
التنظيمي للمؤسسة قيا ب حجم المؤسسة ووزنها في
وطبيعة نش التكنولوجيا ، الموارد البشرية موزعة ي

(22) علي غربي وآخرون تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق ص 40 و41.

ستويات تويي نمل :ارة مدير العام ومجلس :ارة ط ويمثل
تويات الوسطي و نشاط وفي خير ي نل نال المشغلين
ن السلطة والقيادة والاتصال وكل منها يتميز بجزء
ندر ما يتحكم طار ري اري ت المؤسسة وسياستها فان
طار السفلي داء ء العمال و يتحكم في لعملية تتوقف
لمستويات وطبيعة العلاقات تي ما يكون التفاهم
ة لمشاكل العمال في التنفيذ بقدر ما يكون العمل
نامل موجودا داء اف بسسة(2)

رورة بخية :ارة ثرية :

ن بسسة ناجية نضم مجموعة من نراد م محدد يحدد
اكز مائها مل مسبقا ومن منطلقات ي انت صناعية أو
رية نها مبادئ نسية بي أس بد العاملة أرض نني ها ثلاثة
ر عمليات جية ر وهي ما قبل العملية ناجية نمثل في
ئل العمال من نيات ملية ناجية ن ووسائل العمال من
نيات ملية نتاجية ي التشكيل لعناصر نتاج العملية ناجية ي
التشكيل لعناصر نتاج العملية ناجية ي والعملية ناجية
م مخرجات أو نتاج مباح هذا الصدد فان الضرورة
ا نني التحليل بولوجي د للجزائر يوضح ن موعة من
للمؤسسة الجزائرية إذا اقتصاد ممالى لاستقلال يبحث
مناسبة لتحقيق نلى نل المؤسسات ناجية ن حساب العمال
تفاهم الفقر والحرمان في بساط اثرية لم يكن الهدف
النامية أو المستعمرة بالمفهوم نضح نضاري نماعي ك
تعمرات فقد هدم الاستعمار الاستيطاني في الجزائر
ق لمنتجات المستعمرين ودور المؤسسات هو
ذ 1830

(23) دادى ناصر عدون، مرجع سابق، ص 20 21 22 23.

مفهوم التنمية بدول العالم الثالث التي ن سيطرة
تعارفا فكان الاختيار الممكن عادة لمجتمعات
مد خاصة على التصنيع والجزائر بعد الاستقلال
ثت ثا ان له نير اشرف في تكوين ال فمعظم المؤسسات
ك بسبب هجرة لبية والمسيرين مما إلى لوحدات ناجية
بن المزارعين) على سد المناصب الشاغرة سبج ح
نته الضرورة لأخذ اتقهم مه تكلمة لما جاء به الكتاب
حثن يدان مبير ، فيما يلي أهم احل مبير يت بها اارة اثرية
بة الاستقلال 1962 تى أن ي في ثم النظام الاشتراكي ثم
ة أو النظام سمالي:

لا: مبير اتي (1962 _ 1965) مرحلة برية لى سة الجزائرية
مرحلة عرفت رحيل وبيين المؤسسات الشاغرة من
ال لارات ة على اتها يقارب من 95 % ي الي 800,00 هم
350.000 لار توسط و 100.000 مرحلة التسيرية هو رفع
زائين دافعهم في ذلك هو الروح الوطنية مكالية تي
حت اك ي بقاء ة تعمل مهما كانت نسبة تاج النظرى
يتها).⁽²⁴⁾

دور قانون مبير في مارس 1963 جة فور سات ارية بث
س المؤسسات لى ن وراء ذلك الوطنية هدفها ادة ليم
لمؤسسة عن طريق مشاركة العمال ريين مبير سسة
سر الرئيسي لتحقيق اف. مة الاشتراكية تشكل على
ل الاقتصادى درجة ماس وتساهم في نطاق ا نوطه بها
العقد يسي ي لها ة والثقافية وبهذه الصفة فهي تقوم

(24) إساعيل بوخارة. سمراء دومي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة جوان 2002 ص 81.

لاستقلال اللازم الذي يسمح لها بتحقيق أهداف مددة
ها.^(2٤) ادة 4 ن أمر 76_75 خ في 21_11_1975 لقات الرئيسية بين
ة وسلطة الوصاية .ارات أخرى للدولة)

ن .اف نام بيير للمؤسسات ادة لعمال والمسيرين في
صناعية وذلك أكيد اسا مشاركة العمال في نب زيين ي
بيير ، ميثاق بيير مؤسسات بان بيير الي ناري .ي في نج
على التخلص من ي : يؤدي في بة وكان يهدف نظام
بيير للمؤسسات في ادة الصناعية وفق :

العمال في بيير في هم كمنتجين

حديد ليب مؤسسات الصناعية

أتي ني بيير من مرتبة التخطيط والتوجيه في عمليات
ارية علق بتنفيذ الخطط على شكل الب نوية يتم وض مراقبة
ي من خلال ارات نرب في عدة ارة ء عن طريق تقارير
ر طاء .لمديري المصالح.^(2٤)

الذي لعب دورا اسيا كة العمالية في لجان بيير تي
ي ن 500 اغرة بعد ن ات تحت الوصاية الـ جزائرية
أدي إلى مركزية اتخاذ القرارات بسبب حق الفيتو
الذي يرأس المؤسسة.^(2٤)

ما أدي سلبيات نذكر منها :

عهم عما كانت عليه في عهد الاستعمار ،

خفاض الروح المعنوية وضعف الأداء

(25) ناصر دادي عدون :اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية الجزائر 1998 ص 175.

(26) محمد السويدي ،مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري ،ديوان المطبوعات الجامعية ،1990 الجزائر ص 107.

(27) مصطفى عشوي ،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992 ص 229_230

الشركات الوطنية : يا :

ترجع السيادة الاقتصادية ، بالحجم العملاق
إدارية وسلطة ذات حجم كبير في يد الإداريين
ص من هيئة الاستعمار اقتصاديا .

متراكي للمؤسسات 1971_1980

مؤسسات ليس لا تسيرا ذاتيا ولا تسيرا مشتركا
، داخل المؤسسة التي تعتبر في حد ذاتها ككيانات
دة من طرف الحكومة وهذا التصور ل
اكي يجعل منه
رات المسيرين الذين يقوم بتعيينه وبالتالي فالمؤسسة
ك للدولة ونستنتج .
التسيير الاشتراكي في مشروع
بلس 1958 اسيم 1966 بي بالاشترا
الواقع ولم تكن في حيز
في 1971 لبط الرباعي 1970_1973 م الاستقرار السياسي
جة ولي ي والاقتصادي ومرحلة التأمينات وبالتالي
للنظام الاشتراكي ا . من 1975 ود البيروقراطية دمج
سة التصنيع مع سياسة الدولة الاشتراكية وبرز
ر وصعوبة التحكم فيها وانتشار الاتكال ومظاهر
ي ظل الاشتراك ، أن العديد من التقارير في النظام
الإجرائية سادها الكثير من الغموض وظلت بعيدة
واقع .

بعاء الهيكلية 1980_1985 : ال إلى إعادة الهيكلية هي :

1_ ت حيث ازداد اللجوء إلى المساعدة الأجنبية
واوين مختصة في المساعدة التقنية واللجوء إلى
داخليا وخارجيا بالنسبة للمؤسسات .

2 عوبة المراقبة ا المؤسسة أو من الهيئة المركزية

3 شاكل التي عانت منها المؤسسة الاقتصادية هي
الجهات الإدارية والجهاز المصرفي قبل انطلاق
ركزية وإدارة المؤسسات خلف صراع بين السلطة
المعلومات متأخرة في كثير من الأحيان (24)

4 ب يعود إلى انتشار الأمية بينهم أو نقص فهم
الاشتراكي للمؤسسات كما نشير ن
فت نزوحا ريف
العمالية مطالبة برفع الأجور وعليه طرحت مسألة
مؤسسات، كما ن
رؤسة وتسييرها وتحسين مردوديتها
اقتصادية. (25)

ة الاستقلالية: 1988

ور عار سببت في ذات
الحكومة إلى ناذ اءات نلاح
ة مع مخطط الرباعي 1984_1980
عمومية الاشد مية ي
استقلالية المؤسسات كالتالي :

نويل 240 ، شهر فيفري 1990 جموع 459 عمومية ي نام
وكان في لار نظام الاستقلالية ا
المؤسسات إلى بة ولقد افتقدت إلى و ط راءات مة :
_ خر _ اءات حرم تلك المؤسسات من التنفيذ الفعلي
ها حق التصرف في ممتلكا حرية .

وضوح ات
ي فشل في ناجية جمعوا نعية
مؤسسات: فشل في تحقيق نواف جودة
مؤسسات بقديم لات دات .

(28) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 185
(29) مصطفى عشوي مرجع سابق، 1992 ص 236.

٤- ت العمومية دخلت نظام الاستقلالية و وض من
ك حيث لعدد 66,5 % الأول من سنة 1989 عدد إلى 80.9 % دل
من نفس السنة⁽³⁾

لخصوصة:

عنوية او راسمالها لصالح اشخاص طبيعيين او
ة للمؤسسة الامم رقم 22_95 خ في
لج التحكم في وامكان لية المؤسسة الي اشخاص طبيعيين تابعين
1995-08-26

ضل لسير المؤسسة ومنه زيادة الفعالية.

(30) يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة ب ط ، ص 33 35.

الفصل :

ا كانت نتيجة لعدة تطورات اقتصادية اجتماعية

ء اليوم من تطور ويبرر ذلك من خلال التعاريف

انفقوا عليها ارد البشرية تتعلق باهم عناصر ح وهو

رية اهداف عديدة ومتنوعة ومتعددة اهمها تزويد

لادارة ولايمكن ان تكون في عزلة عن الادارات

ت ان نجاح المؤسسة مرهون بمواردها ا ان نجاح

غة واعداد سياسة تشمل ادارة الموارد البشرية

انجب ال انبي

الذيل الرج

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

الدراسة :

المكاني ماني

البشري

لمستخدم

ات - ظه ,المقابلة ,استمارة

ينة و - ختيارها - مائصا .

يد :

دراسة العلاقات الصناعية . اارة .
بحوث العلمية

ح يشير إلى عة من اءات اجية و عة الفرضيات ناله يتم
المنهج عينة البحث وكذا توضيح مجالات الدراسة
ة منها الاستمارة والملاحظة ومقابلة بعض مسؤولي
والتعرف على مختلف مشاكل العمال.

أسسة الوطنية ل اعية والتقنية

نسيج العمومية الجزائرية :

نسيج يمكن تمييزه في ثلاثة مراحل سية :ة تتميز

امل وهي :

ة الاولى¹ ن 1963_1969 نسيجية منجزة في مدن كل من
ة ,ذراع بن خدة وكذا ورشة تصميم خلق لمناصب
ط الثلاثي الاول

ة الثانية ن 1970_1973 مع المخطط الرباعي ن ظهرت
بود سنة 1966 ه الفترة بانجاز sonitex لثة وحدات هي

مصمم لاستعمال صوف الماشية لمنطقة الهضاب
المركب المنطلق ببجاية دتين تغانم وبجاية و ع
الى مشروع وحدة حرير تلمسان التي تم اجازها
لانجاز يعتمد على تجزئة المشروع كل واحد منها
لحرف الشركة الوطنية والاجنبية الخاضعة لاجبات
عية لمختلف المتعاملين الوطنيين المعنيين بالاضافة
طبع ان مثل هذا العمل يتطلب القدرة على التنسيق

ساعات الانجاز تصميم يبدوا د اعتمده رغم العمل
لذي اخذ على عاتقه تسيير المشاريع منذ اعداد دفتر
، غاية بداية الاستغلال للمصنع هم بالقانون الاساسي
اهداف الشركة الا باشرة لجميع الدراسات التقنية
، والاقتصادية ءات للعناصر التي تشكل تعداد هذه
تابعة مشاريع من بين 30 الال سنة 1977 د على الخبرة
بالجدة المشاكل ا ؛ للاشارة هذا الانجاز تم في مرحلة
طة الامر الذي ادي الي تطوير وسائل التصميم
، ذات الاختصاصات المختلفة الشئ الذي يستلزم
التحكم من الشركة .
ة الثالثة: 1979_1985 مجلة في المخطط الرباعي الثاني
ي لم ت لمخطط الخماسي الاول 1980_1984 طريقة باعتماد
لانتاج اليد :
ن والمؤسسات الوطنية الاخرى المسجلة عند
مخطط الرباعي الاول
طلوب من طرف مجموع القطاعات
، تسيير التجهيزات المتحصل عليها والتحكم في
بة الحديثة
جز من الناحية الكمية والنوعية
المشاريع ذات التعقيد التكنولوجي وحجمها الواسع
متبادل بين الطرفين ومنه افرزت الطريقة ما يلي :

المؤسسات الوطنية

از خاصة بالعمل الصعبة

ن جهة انجاز
موصا الى قلة وسائل الانجاز الوطنية
اليها كلية وذلك للاسباب التالية :

تحويل جزء من المعارف في مجال المشروع

قد اصطدم بعدة عراقيل منها :

هم الشروط المطلوبة من طرف الممون

مما يؤدي الى تسرب المتكويين .

الشركة الوطنية لصناعة النسيج التي يعود تاريخ

الى سنة 1966 المرسوم 66_ 242 لة الى مجموعة من
سات

1 بة والتي بموجب المرسوم 80/ 394 امة في تيزي زوز

2 ة والتي انشئت بموجب المرسوم 82/ 395 يتها العامة
جزائر

3_ ة انشئت بموجب المرسوم 82/ 397 العامة في تبسة

4 الجاهزة انشئت بموجب المرسوم 82/ 362 ها العامة في
نية

5 ة انشئت بموجب المرسوم رقم 82/ 399 يتها في تان

6 انشئت بموجب المرسوم رقم 82/ 398 لعامة في مدينة

هذا المصنع سنة 1980 ح له وهو يعمل على زيادة
ي تضمن اهدافها اعادة هيكلة الجهاز الا
اجل تحسين

تقد لجات
سنة INDITEX
اسطة الياف
اطة

، اجل تحقيق ذلك وكان الهدف الاساسي
زل والصباغة والبثق والنسيج والتلبيس
زكيبية مختلطة وكذلك
واسطة استجاع
لى المستوي الوطني لانتاج ما يلي :
زولات وخيط

تة غير المنسج الخام والخاص

، مؤسسات القطاع مخططات الانتاج والتسويق وية
السنوات

مخططات الانتاج السنوية والمتعددة

مواد الولية ولواحقها والمنتجات الخالصة

تخدم وتحسن من مستواه

، المعنية من اجل حماية الانتاج الوطني

ات صناعية نسيجية التي يحتمل ان تسهل ضبط

ظيم والتسي وكذلك توفير احتياجات اقتصادية

واختي له اسم شركة مساهمة للاقمشة

، الاقمشة ا

مؤسسة الجزائرية للانسجة الصناعية والتقنية لمحة

، عن
: مركب المسيلة جاء نتيجة إستراتيجية ن طرف

مد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع

رة اتبعتها الحكومة في انجاز هذه المؤسسة سنة 1979

تعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 4500 نوبياً يعادل

، القماش منها 5 لى قسم التفصيل . وكان هذا 15.500.500

يله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971

الإداري الجديد 1974_1975 لاد ولاية المسيلة إنشاء هذا

الذي سجل بعقد مؤرخ في 13_11_1975 الكلية حوالي

329800 بع منها 65561 بدأت الأشغال بتاريخ 11_04_1977 هت

1979 نة 1980_12_01 ي وتعمل هذه المؤسسة في عمل

ي بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية مركب

يلة .. (EATIT) تنية

الغزل _ النسيج _ التكملة

ساعة 5:00 نا إلى 13:00 ج A ج

ساعة 13:00 إلى 21:00 ج B ج

اعة الثامنة صباحا إلى غاية الرابعة مساء

إحصائيات دائرة المستخدمين

317 :انمون

318 متعاقدون

67 (المدعمة) . الإجمالي 702 امل

بمي للمركب

الصناعية ذات الهدف الاقتصادي من اجل تطبيق

وسائل مادية ومالية وبشرية

إنتاجية :

1) الغزل نسـم الغزل 160 منها 35 دائم و112 ناقد

13 _ العقود المدعمة .

(2) نسيج بقسم الذبح :127 منها 48 دائم و 73 تعاقد و 05 بي
د المدعمة

مختلفة بمختلف الخيوط التي يتم تصنيعها في قسم
عبر مراحل تالية :التحضير ,التنشئة ,التسدية ,الذبح

نص

(3) لتكملة سم التكملة 50 منها 25 دائم و 14 متعاقد و 11 طار
لمدعمة

تضير الألوان ,تبييض القماش ,الصباعة ,معالجة

نهائي وهي العملية النهائية التي
ين مظهر الأقمشة

4 الجودة بة جميع منتوجات أقسام الإنتاج به 32 منها
17 دائم و 11 قد و 04 العقود المدعمة

(5) بل والخياطة نصيل والخياطة 56 منها 23 ، دائم و 18 مل
قد و 15 سم في صنع الخيم بجميع أنواعها المظلات

نسم إلى :الرسم ,التقطيع ,التلحيم ,الخياطة الخفيفة

هناك مرافق تابعة لأقسام الإنتاج نذك : نها :

— لصيانة بل به 87 منها 47 دائم و 35 تعاقد و 5 العقود
مستمرة للآلات من الناحية الميكانيكية والكهربائية

— الإدارة بالازدهار للمؤسسة وبالتالي تكية العمال.

لح الإدارية:

تدوين والتكوين
تعاقد و1

تخدمين والتكوين 16 منها 11 دائم و4

م بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية

باب وتكوين العمال مهنيًا لرفع مستواهم المهني

الوسائد عامة هذه الدائرة 32 منهم 19 دائم و12 تعاقد و1 ي

علي نظافة محيط المركب ومستلزماته

ن الاجتماعية تؤون الاجتماعية 6 هي تشرف علي

ل المركب وسيارة إسعاف.

ت الصحية لـ

اسبء والمالية المالية والمحاسبة 10 دائمون 1 قد و1 طار

المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات

التقنية

ه المديرية 17 منهم 10 ائمون و3 عاقدون و4 طار العقود
والصفقات والتخطيط لبرنامج العمل داخل المركب

برمة مع الزبون

التموين والمشتريات

نتغ بالتموين والتسويق 44 منها 23 دائم و15 تعاقد و6 ي
نتوج إلى الأسواق الوطنية وتصدير بعض الأنواع
المركب من شراء قطع الغيار ولواحقه

الدراسة :

- جغرافي : ريت بمؤسسة ناعية والتقنية القسم الجنوبي
مد المؤسسة الوطنية للبناء وشرقاً محطة المسافرين
نوبا ة للحديد وغرباً تج ان تبلغ مساحتها مالية 327400 م
ها 66292 مغطاة مؤسسة بين المؤسسات برى عن المؤسسة
لنية سجة ة اندتس

الزمي

حلة يلي ت من 2016_3_20 الى 2016_3_31 ة استطلاعية داخل
سسة نراء ة مع بعض ئولين لارات ي اارة طلاع عن على
عن المؤسسة والعمال ، لموضوع الزيارة الميدانية
بها بتطبيق ات ملاحظة ومقابلة اقمنا مداد ة بعدما
ن طرف ائدة ي التخصص.

ين مسؤولي المؤسسة ساعدنا على ملاحظتنا ساعدتنا
على اذ ة البحث

ة الثانية ت من 2016_4_3 الى 2016_4_24

نتيجة لزيارة وزير من الدولة للمؤسسة لم نتمكن
ن مال نث تي قمنا بجلب استمارات بيان زيعها على
ارات ل المشرف عبر لإدارية و ناجية اقمنا ول مصلحة
اعددنا دليل المقابلة المتكون من 12 لا .

البشري ةون تمع ة من :

نسام ارية : 83 امل

نسام نية : 190 امل

نسام ناجية: 427 أمل

ناد المؤسسة الصناعية والتقنية مالي و 700 أمل

صول على عرف لنا تم الاستغناء عن العمال التنفيذيين

ن مستواهم المعرفي والثقافي لا يناسب مثل هذه

تم ضبط اسلى فئة الإطارات والمشرفين أي عمال

الغ عددهم 221 مل

ينة من إطارات البالغ عددهم 31 رة البالغ عددهم 191

م الحماية الأمن التنفيذيين بارهم يهتم ن الدراسات

يمثل غير مألوفة خاصة إذا أخذنا مستواهم المعرفي

دراسة :

عينة على لها ن وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى ان

موعة من راد مع على ن ي عليها الدراسة ، فالعينة ن ي

معين و عينة من راد تتمع سلى على المجتمع كله والعينة

يتم استخراجها من مجتمع البحث ، ويجري عليها

تيار و قيق

المؤسسة سجة فنية كونها من نل عبر عن مضامين

حيث يندر سة التي تدخل في دور الصناعية ل إدارة

عمل والنقابات وأرباب العمل والحكومة ومن خلال

الضرورية التي رأينا أنها تساهم في تدعيم دراستنا

المهرة (المشرف) وفي مختلف الأقسام وإدارات

على فئة الإطارات والعمال المهرة

الهيكل التنظيمي المعتمد :

رقم 1)

نسام	تنظيمي	ارات	المهرة	موع
نسام ارية	برية	4	1	5
	تخدمين	3	9	12
	الاجتماعية	0	6	6
	العامه	2	12	14
	والمالية	1	8	9
	التسويق	2	9	11
نسام نية	يانة	7	33	40
	والتتمية	2	8	10
	خزون	1	16	17
	باية أمن	1	18	19
نسام ناجية	اغزل	4	20	24
	نسيج	1	14	15
	تكملة	1	18	19
	فصيل	0	7	07
	ة والجودة	2	11	13
موع		31	190	221

المؤسسة وفقا للهيكل التنظيمي

ان
 فئات الصناعية ودورها في تفعيل ارة البشرية
 عينة تخدم جمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة
 تيار على العينة وائية بقية لنوع من العينات على اس فر
 عينة تميز مفردات مجتمع الدراسة
 على فئة الإطارات والعمال المهرة التي تتكون من
 ع البحث قد فرض إجراء مقابلات مع ممثلين في

221

ستخدمين ، اختيار ضاء ء من رات ، مهرة بسة الصناعية
تنية نبارن جموعة من الوحدات و لها خاصية و سائص
غيرها من العناصر ترى عليها البحث و ، فان ا هي
المجتمع حسب رأي موريس أنجلس³

مدنا على طبقية لان الفكرة اساسية و الطبقية هي ن مات
نراسة تستخدم لتقسيمه إلى معض الخصائص والعينة
ية هي نوع من اع لاحتمالية وع لغرض تمثيل نسام
ناجية ارية ، العينة كما تم اختيار راد ء من رات رفين ط
نارة ن عمل بنظام نحدد وردية معينة بل عدد ارات 6.
رفين 33.
لعينة :

النسبة 20 % ه من إطارات وعمال مهرة ب221 ، أي
ات الدائمين 30 باقدين 1 مال المهرة 161 ، دائم و 20 متعاقد
و 8 مدعمة والمجموع 221 ل

$$31 = 221 \div 44 \times 7$$

$$37 = 221 \div 44 \times 190$$

مع نجد 44 عدد الإطارات 7 المهرة 37 مع البحث 221
تلام 37 بانها 4 اة و 3 ائعة.

زيغ الاستبيان عنا الاستثمارات عشوائيا حيث بلغ

طارات 14 ، المهرة 23 رب من المشرفين .

متخراج لعينة :

ذت مائيات لعمال المؤسسة ي 2016_02_29 ية كتالي :

من الإطارات 31 مارا ن العمال المهرة هو 192 ما ن .اد
بالمؤسسة بلغ 477 . المؤسسة مالي و 700 ل .

النسبة 20 % ه من إطارات وعمال مهرة ب221 ، أي

ات الدائمين 30 ناقدين 1 مال المهرة 162 ، دائم و 20 متعاقد

و8 مدعمة والمجموع 221 ل

$$7 = 221 \div 44 \times 31$$

$$37 = 221 \div 44 \times 190$$

مع نجد 44 عدد الإطارات 7 المهرة 37 مع البحث 221

تلام 37 بانها 4 اة و 3 ائعة ، تواجدهم في المؤسسة . ت
مشوائية لنا نة من عدة ورديات مراعيانا طبيعة العمل

ض وأسسها:

نحننا كالية طرق ي لها من الفرضية العامة بحيث

ذا البحث هو اختيار الفرضيات بالدرجة ولى ردود

ل زاء راد على سئلة ب نتائج يتم التوصل بها معرفة ذات

بابات الفرضيات هذا يعني نا :

فحوص عن نفسه بابات نلتنا صادق ي يدور فعلا في

ن ما عبر عنه في سئلة فتوحا للتعبير بكل حرية .

لا جدي باب صدق ما يقوله راد نة ا لقد بذل الباحث

نهم من أي يجيبوا بصدق عن الأسئلة وقد ساعد

نهم في ملئ الاستبيان لهم في المكاتب وفي نيات
، الباحثة بأخذ احتياطات تالية :

، اسم المبحوث .

ان المعلومات سرية لا احد يطلع عليه.

، جمع البيانات

الخطوات الأساسية للبحث الاجت

فلال جمع المادة

، وهناك أداة رئيسية يستخدمها الباحث الاجتماعي

دة ولكن لا مانع من الاعتماد على أكثر من أداة في

مرة المدروسة حسب ما يتط

ت الميدانية ويأتي ذلك

ات التي استعملناها في جمع المعلومات والبيانات

لحظة، المقابلة، ا بيان

1 لحظة

اجتماعي في جمع البيانات والمعلومات عن

نظاات شكلت المنطق منلة ما بعد الى

المدروسة م اج

، باعتبار ان الباحثة استطاعت مشاهدة ظروف

ارات

، وسلوكياتهم وعلاقاتهم باعتبار ن وجيه من طرف

لا

اس .

لفة من الدقة والضبط ابتداء من الملاحظة البسيطة

طة وصولا الى بة الدقيقة فالعلم دأ ظفة ثم جمع بها تحقق

ما تتميز به من خصائص تصبح مصدرا اسيا صادر

، البيانات بل ن الى ذهب الى من مناهج البحث العلمي¹

ن المشاركة وهي عبارة عن الزيارات المتقطعة

ة. مرات دون ن صفة مباشرة في ساعده على تهيئة

كان هناك نوعا ما تجاوب مع الباحثة رغم تسجيل

م استعمال الملاحظة في الدراسة الميدانية بدءا من

، الذي ربح بإجراء الدراسات ، أولين خاصة مصلحة

صالح الإنتاجية والتي كذلك رحبوا بنا وبالدراسة

ناه مما سمح للباحثة باستنتاج آليات مختلفة

2 قابلة : لة كونها بالأساس بين الباحث والمبحوث في

بحوث حرية الإدلاء برأيه وهذا ما يجعل المقابلة

" تناول لفظي يتم بين الباحث والمبحوث وما ينجر

ت للوجه ونظرة الآليات والسلوك العام"¹

استتنا لمؤسسة سجة : والتقنية بلات مساعدة للأداة
بسية ببيان ت مع :

حمة المستخدمين راسة والذي قام طاء سلطة التكوين

تتنا في شيء ، المقابلة المفتوحة طاء المبحوث حرية

التعبير لتعرف على المعلومات تعرف عليها في

ستلزم منا الموضوع استخدام بعض المتغيرات

صناعية والإدارة والنقابة .

المقابلة المحضرة والمرفقة في الملاحق.

1 مؤسسة الثقافة الجامعية دون ذكر الطبعة وسنة

الخالق علي سان

نفقات كما هو الوسيلة الوحيدة التي مكنت الباحثة

ارها في مواقع مختلفة خاصة بعد اختيار العينة

طبقة ولقد الأداة كأداة أساسية لاختبارت الدراسة

بمها لتضم 52 موزعين 44 البالغ عددهم نسيم الأسئلة

على وهي كالآتي :

الأول صية ويحتوي على 06ئلة

الثاني المستقل ويحتوي على 21الباقي من 7 إلى 27)

الثالث ابع ويحتوي على 25' (من 28 إلى 52)

المدرّوس يتطلب دراسة ميدانية والتي تهدف الى

وارد البشرية داخل المؤسسة الصناعية وهذا الدور

معرفة لا سئلة ولقد ساعدت استمارة الاستب تحقيق ما

أعضاء العينة و صياغتها .

، بغرض ضغط العمل وعدم توفر الوقت خاصة ن

، الاستبيان معه للمنزل بحكم ضغط العمل لا لنا بننا لبا

تحايل بغرض ملئ الاستبيان دم جابة عليه ضا

بيانات وتحليل النتائج

مركبة تحتوي على تكرارات ونسب

البيانات يدويا و

صحة العلاقة

تدود واضح المعالم للبحث ,يساعد في التوصل إلى
ون على هذه المعرف في تحديد النظريات العلمية
أو إضافة عناصر جديدة لها ,لكي تصبح أكثر ولا

ملا . النظر أو المعرفة واستخدامها أرسطو بمعنى

إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم ويعرف المنهج
لغات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بد

الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض

تحدد المنهج الذي يجب علي الباحث إتباعه

المنهج المناسب لهذه الدراسة هو بحج ال سفي اختيارنا

راستنا العلاقات الصناعية وإدارة الموارد البشرية¹

استعنا في إدارة الموارد البشرية ووصف وتحليل

بالعلاقات الصناعية وتفسير ذلك بشكل علمي من

هو الوصف والتعبير .

الموضوع فموضوع الدراسة هو المستخدم وبما أن

ت الصناعية في تفعيل إدارة الموارد البشرية كان

موضوعنا والذي يصف الظاهرة ثم يحلل النتائج

بيات الدراسة وقد اعتمدنا نا من وصف الظاهرة

يث لا نتوقف عند الوصف وإنما بتد ور الفعال بين

الوصول إلى نتائج الظاهرة

ثرية والعلاقات ا

وسة إن منهج المناسب ضوع ة ما يطرح كال ة على

جاد ينة وقد تم اعتماد المنهج الوصفي رة مدروسة

لموضوعية والدقة نام والنسب .وقد نم عانة ب الإحصائي

يسمح وف نستخلصها من المعطيات الكمية

ماله هو وصف أفراد العينة وتحديد تكراراتها من

ات والملاحظات للتتمتها إلى أرقام .

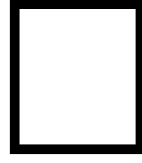
ذ مة صل

ة الجزائرية بطريقة وكيفية انجاز قطاع النسيج

كل واحدة تتميز بتصوير شامل وهي:

- ة الاولى : ن 1963_ 1969
ات نسيجية منجزة في مدن
الثانية: من 1970_1973
طط الرباعي الاول عن ظهرت
نود سنة 1966 ه الفترة بانجاز sonitex
لاثة وحدات هي
بن خدة وببجاية.
رغم العمل الجماعي الذي تميز
تقه تسيير المشاريع منذ اعداد دفتر الشروط الى
ان الطاقم المسير مدهم بالقانون الاساسي الذي
باشرة لجميع الدراسات التقنية
لاداف الشركة الا
ة والاقتصادية. الثالثة: 1979_1985
مشاريع المسجلة في
عضها الى غاية المخطط الخماسي الاول 1980_1984
قة باعتماد شكل الا بي اليد .

لى الشركة الوطنية لصناعة النسيج التي يعود
ها الى سنة 1966 المرسوم 66_ 242
لة الى مجموعة من
تغير تسميته بموجب عقد واختي له اسم شر ماهمة
، المؤسسة الجزائرية للانسجة الصناعية والتقنية .
عد ريف دان اسة راحل تي رت ها سسة حديد تلف الات اسة
كان مان ثري نتيار بينة نهج اسب اسة ت بات وات مع اتات
ن حطة نابلة تمارة لتي عد حلة يسية همة انب هجي أي اسة انية
مرى حلة يب اتات وصل بها قوف لى نائج انية حقق بن دق
سيات اسة .



عرض وتحليل نتائج الدراسة التمريضية

ات العامة للمبحوثين

الخاصة بالفرضية الأولى

الخاصة بالفرضية الثانية

الخاصة بالفرضية الثالثة

ت الدراسة في الاستنتاج العام

بيد:

نتائج المتوصل بها مية على مدى ات ضيات بناءا
لبحث ثم التوصل الى بما يلي تحليلها ومناقشتها على
خروج بملخص الدراسة .

بول (1) لنا توزيع بنة هني والسن :س1 س5)

موع	57_ 47	46_ 36	35_25	سن المهنية
ارات	% 14,28	% 35.71	% 50	7
مهرة	% 17.39	% 39.13	% 43.47	10
موع	% 16.21	% 37.83	% 45.94	17
	14	2	5	7
	23	4	9	10
	37	6	14	17
	% 37,83	% 62,16	% 100	

جدول بلاه فيئتي السن الأولي التي تمثل فئة الشباب

عمارهم بين (35_ 25) جموع 17 سبتهم % 45.94 هم % 50 ات

% 43.47 فئة الثانية من سن (46_36) من 14 تمثل % 37.47

لى إطارات لسن الأخيرة التي تمثل (57_ 47) ، تمثل

امل في العمل ومنها 6 تلت بنسبة % 16.21 ج أن اغلب

جبة تحتاج إلى قوة عاملة فنية تتحمل التعب ولديها

وحيوية على العمل .

رقم (02) ، فيع الجنس في العمل (م:س2 س6)

نوع	ثي	كر	نس في العمل
19	2	17	ن 2 و 10
%51.35	%10.52	%89.47	
7	2	5	ن 11 و 19
%18.92	%28.57	%71.42	
11	2	9	ن 20 و 28
%29.73	%18.18	%81.81	
37	6	31	موع
% 100	% 16.21	% 83.78	

جنس حيث يتضح من خلال توزيع العمال بالنسبة

نر بنسبة 83.78 % للمقارنة بالأية ي نسبة ن (2 و 10) ثلت
 بة 51.35 % بة الذكور فيها 89.47 % نسبة 10.52 % نفس .ميه
 ث فمثلت نسبة 16.21 % سنة (20_28) أعلى حيث كانت
 81.81 % بل 18.18 % هذه القراءة سائية بدن تتحصر ببين
 نين ي مرة ن احدي عشر ي مل مقابل فئة الإناث ي
 اقدميتها في العمل ندي نر نة ي شر سنة، العمل هي
 بار عن مار يفي، مر رد لال باته ليفية احل عددة تحفة، دأع اية مله
 بها تهي نند غه من اعد نر، أنثى) في مساره البيولوجي
 لخبرة انعكست على طبيعته ؛ اض اء ردي بسة وال
 باته ليفية ن رة ياة ار أو برف ليفية ات لقة شرة بلا مار يفي، يث
 وم لى اس راية احل، بيعة ديات وحات نرادي مل حلة بن ذه
 احل، لك جب اينابل ن رح أو مسار ليفي ن هم نونها، بف دأ،
 اذا ممن، أين هي، ف احل سار ليفي، يتم ردي ذه حلة وير راته

ومائه ليفية، حفاظ لى اك نرين راته لى جاز ماهمة ي قيق .اف
سسه، تلك نراد ي ذه نالة سيدا يرا ن برة عرفة المام ليفي، داد
يكتهم ي جعة سميم سات سسه و .افها في جيه، رغم ن لك جد رد
ي ذه حلة مام نث رات يزة بصله اما هي:

- تمراري سار ليفي سس ستوى نبي هي ه حلة يس، لا تبر لك هلا
يئ تاج ي يد ن هدد رد لا من سسه تي مل ها نيا.

- ا كود في ذه حلة دا رد اية اره ليفي نرا، بما ي لك ي ذه يفته.
افي (الحننة) المنطقة الصناعية ي: ي تعدد مستويات

كور بالعمل في المؤسسة كان قبل الإناث الطابع

. التي تحجم فئة الإناث للخروج إلى العمل الصناعي

رقم (3) م توزيع نسس بات التعليمية :س2 س3 .)

موسم	نس	نس	نس
موسم	100%	16.21%	83.78%
موسم	6	1	5
موسم	37	6	31
موسم	16.22%	16.21%	83.33%
موسم	6	1	5
موسم	16,22%	16.21%	83.33%
موسم	4	1	3
موسم	10,81%	25%	75%
موسم	4	1	3
موسم	2,70%	0%	1%
موسم	1	0	1

علمي لفئة الجنس ذكور ناثة

الجدول رقم (3)

التي تمثل 31 بنسبة 83.78% اعلى لدي المستوي الثانوي
بنسبة 84.61% الجامعي بنسبة 83.33% ، فئة ناثة ، بنسبة 16.21%
% ليمي فيها هو الثانوي بنسبة 18.18% ي الجامعي بن
ة الإحصائية ، المستوي التعليمي للذكور .

على الإناث بحكم ر بها المرأة الجزائرية ذي يسود
ث وكذلك في وقتنا هذا الم الشغل وال تحسين
الظ ما جعلها لا تكمل دراستها عكس ما نراه الآن .

المدنية حسب أفراد العينة : 3س 15

رقم 4

موي	ائي	سط	ري	عي	توي يمي ويات نية
37,84%	0%	14,28%	71,42%	14,28%	ارات
14	0	2	10	2	
62,16%	4,34%	8,69%	69,56%	17,39%	مهرة
23	1	2	16	4	
100%	2,70%	10,81%	70,27%	16,21%	موي
37	1	4	26	6	

نلال الجدول بلاه مع متغير المستوي المه العينة حيث

علمية لفئة العمال المهرة بنسبة 62.16% في المستوي

بنسبة 70.27% الجامعي بنسبة 16.21% بالمستويات هنية ارات

تمثل 37.84% ي في المستوي الثانوي بنسبة 71.42% به

ي والمتوسط بنسبة 14.28% نلاحظ نوي مستقرة في
 بالتالي تاصب رات رفين نجد المستوي الثاني من
 د المشرفين وبالتالي نجد هم سيق بين العمليات ناجية
 ي شات قسام ت الباحثة ن ديهم المستوي تكون قدرات
 ، بعد تربصهم ميدانيا داخل المصنع وهذا ما تم
 يبح به مصلحة المستخدمين.

رقم 5) المستوي المهني للعينة (م:س 2 س 5)

موع	ي	نر	نس ن المهنية
ارات	%14.28	%85.71	12
مهرة	%17.39	%82.60	19
موع	%16.21	%83.78	31
			37

لال الجدول بلاه ثل توزيع راد نس والمستوي المهني

ب 85.71% من ارات يقابلها 14,28% اث ت نسبة 82.60% ن
 ذكور تقابلها 17.39% إناث .

لال البيانات سائية ن لا على مهنة راف ب 17.39% حين

في الإطارات تمثل 14,28% امرأة أصبحت مشاركة في

ر المجتمع وظيف كما أن المؤسسة لا تعتمد على

دارية كما سبق القول المؤسسة إنتاجية صد تمد على

من الإناث .

رقم (06) ، يع الجنس في العمل (م:س2س6)

موة	ن 20 و 28	ن 11 و 19	ن 2 و 10	موة
ن 25 و 30	%25 4	%37.5 6	% 37.5 6	16 % 43,44
ن 36 و 46	%16.66 2	%0 0	%83.33 10	12 % 32.43
ن 47 و 57	%55.56 5	%11.11 1	%33.33 3	9 % 24.32
نوع	% 29.73 11	% 18.91 7	% 51.35 19	37 % 100

لقراءة سائية دول والتي تمثل توزيع راد ب متغيري

لاقدمية . ن إلى ت تقدر بـ 83.33 % ي خاص مية من سنتين

س رة (2 و 10 سن من (36 و 46 نابل 55.56 % لسن (47 و 57 ينما

: السن (25 و 30 انسبة 37.5 % نلال البيانات سائية جدول

ن وء سي على ناص نمتهم من 36 و 46 مية كبيرة .

مرحلة ، منتصف سار ليفي بن عب احل تي سرها رد لي

ول سار لرا برات نيدة تي احب ذه رة، بي ان نت رة ني ار ووات

ضحية، لا يراها ورة نادة لمريم، من روف ن نراد نند
رهم هذه حلة ضون ديدن برات سية كرية هنية سرية نل:

- اك رد فاض اته مانية.
- اك رد دافه ليفية تي تقها تي رف تقها.
- واث رات يرة ي ثقات مرية .
- واث رات ي ثقات خل نيط مل.
- ايد مور قادم. لتقدم ي سار ليفي ي نلى عن ريق قية قد نلزم
لك حث عن ليفة بدة ات توى نلى تي لو رج سسة.
شباب أكثر غير أن الاعتماد على ذوي الأقدمية
راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب تفضيل فئة ي
يرة من باب . مال اقدميتهم كبيرة مما يسبب . من
كمهم في العمل مما يترتب عليها زيادة في الولاء

للمؤسسة .

العامّة للمبحوثين:

الفرضيات بغية التحقق منها ميدانياً ، عرض أهم
نجم آلية
صبر العينة ومستوي تعليمها ووظيفتها في
قصد طاء
وهي مهمة تعطي لنا معلومات عن
يمكن الباحث من ناء
النظري ولمناقشة المستوي
حسب الان جدول رقم 1 ننا ، التي تتراوح ارقام 25_35 من
سبع 17 سبتهم 45.94 % هم 50 % ات و 43.47 % بها الفئة الثانية
سن (36_46 سن 14 . تمثل 37.47 % وعمال مهرة أما فئات
الأخيرة للعامل في العمل اذا ، من الخدمة وإحالاته
تقاعد. ات نسبة 16.21 % هم من فئة الشباب باعتبار أن
حاج إلى قوة عاملة
ة وحيوية وقدرة على العمل . سن
الباحثة إلى أن اغلب عمال المؤسسة يتهم
فوجد ن
ة جدا حيث تمثل نسبة الذكور 83.78 % حين
اث مثلت 16.21 % أن العمل المطلوب هو بذل الجهد
المرأة كما أن المستوي التعليمي للإطارات
متوي الجامعي وهذا دليل على أن خروج الطالب
وخضوعه للت
مكان في المؤسسة ميدانياً كما نجد
تليف خريجي الجامعات ذو مستوي عالي على
الأخرى .

تغير الجنس والمستوي المهني فإننا نجد نسبة

85.71 % عم
ذكور يقابلها 14,28 % سجلت نسبة 82.60 % عمال

ور تقابلها 17.39 % ث منها 17.39 % فة و 14.28 % ار .

كة في بناء وتطوير المجتمع وهذا بحكم تقلد

التوظيف كما أن النسوي إلا في بعض الأقسام

سناعية تعتمد على الذكور أكثر من الإناث .

متغيري السن والاقدمية . إن أعلى نسبة قدرت

83.33 % الذين لديهم افة ن إلى عشرة (2) ى 10 سن من (36

46 ى نابل 55.56 % لسن (47) ى 57 ة تحتوي على أشخاص

ميتهم من 36 ى 46 مؤسسة لديها عمال اقدميتهم كبيرة

ن الاستقرار بالنسب نكمهم في العمل مما يترتب عليها

الانتماء للمؤسسة .

ة بالفرضية الأولى ومناقشتها

: الموارد البشرية من خلال طبيعة العلاقة بين رب
زت النتائج الميدانية المتعلقة بالفرضية الأولى التي
عمل التدريب الصناعي بالمؤسسة .

درجة الاستفادة من الدورات التدريبية

ل ر م (7)

(س5و29)

موع	مرة	ث مرة	ين	ة	استفادة نويات بنية
37.83 %	35.79 %	21.42 %	0 %	42.85 %	ارات
14	5	3	0	6	
62.16 %	21.79 %	13.08 %	0 %	65.21 %	فين
23	5	3	0	15	
100 %	27.03 %	10.81 %	0 %	56.76 %	موع
37	10	6	0	21	

اعتنا للجدول عسائي بين م (7) يبين نويات المهنية من

يث نجد وجود نسبة 56.76 % جموع راد ، استفادتها مرة

ملية التدريب الرجوع ي سدرية نجد ن العمال المهرة

بنسبة 65.21 % بل ارات بة 42.85 % إذا بنا ي اد من العملية

يبية بد 27.03 % فئة ارات بد بة 35.79 % بل 21.79 % ، وهو ما

وخلال ملاحظتنا نجد ن ، على كثير من مور بميدان

ون من طرف المشرف أي لة خل ؤسسة يجب على

الكي يعمل فيها ولان سسة على نتاج طبيعي ن ين

لمشرف ثر ن طار نذا مع مسئول مصلحة المستخدمين

مقابلتنا التي يناها عمل تفرض ذلك ا لا ن ن طار لا
حسب الحاجة . اما كد مستخدمين في المؤسسة

التدريب تدخل في لار البشرية وتقييم نها يمكن
ن اهم بدون فاعل في تحقيق .اف نظمة ذا طبيعة
ب المبني على اس احتياجات فراد يبية بقة علمية
وسة (*)

رقم 8) بر قدرة المدير على الإقناع (م:س6 س10)

م	لا	بانا	موع	إقناع أقدمية
10	0	7	17	10_2
58.82%	0%	41.17%	45.95%	
7	0	7	14	19_11
50%	0%	50%	37.84%	
4	0	2	6	28_20
66.67%	0%	33.33%	16.21%	
21	0	16	37	موع
56.75%	0%	43.24%	100%	

الجدول بلاه م 8) ة ومتغير درجة فناع دنان ربنسبة در

:- 56.75% ايت الذين اجابو يانا نسبتهم 43.24% ن كانت

دمة جابة . من خلال الجدول ن ة بالمؤسسة دت جة ناع

من خلال مدة العمل التي تتراوح من سنة إلى نية

رين (20_ 28 ممثلة بـ 21 من مالي ، العينة لغ :هم 37 دة

باشرة نسبة 58.82% ضوا من سنتين في عمل بالمؤسسة

(2_10 ين نجد ن . خبرتها من (11 في 19 ثلة بنسبة 50% يدل

لمدير بطريق اع ملين بادة اهم هذا بسبب بوبه اطي ون

اليومية وطبيعة اقات مادية و مع العمال اكه للعاملين في

رات في أسئلة المقابلة (انظر إلى دليل المقابلة س 4).

أن في الآخرين بسهولة نتاج تجارب يحصل عليها

ف بصفات تميزه عن غيره وتجعله قائدا ولأنه

ة في التأثير في مرؤوسي.(2)

رقم (9) في منح العملية التدريبية :س 28)

تمال	رار	نموج
نم	15	% 41,66
لا	5	% 13.88
بانا	16	% 44,44
موج	36	% 100

مع أحيانا أن هناك اهتمام الإدارة بالعملية وهذا ما

، عليه لابة — 44.44% التي توافق مع العملية التدريبية

بـ 41,66% ، العمل يدرك قيمة وأهمية التدريب والمنافع

عله يبذل وسعه في إنجاز عملية التدريب في

(2) علاء الدين عبد الغاني محمود :ادارة المنظمات .طبعة 1 دار صفاء للنشر والتوزيع 2011 ص 301

- سنة بـ ، والتغير الحاصل ،ظمة الداخلية ،ريب مكانة كبيرة
- ي قت اهن، هو حد عائم اسية باح ي سنة يتم ودة جاتها، ما نه ثمار
- لي وى رية، بن لال فع بن ارات عارف نسبت، ما دي ي بير ات
- رؤية حو هنة بسنة، نمالا من مية ريب ي:
- سن اء رد، مكس لك ي ادة عية مات ندمة قل هد، في سر قت.
 - لل ريب اجة ي راف، نرف كون ني مي ا للبه مله طيع باز لك
 - مل، بن اجة ي جيه راقبة.
 - سن ريب مات سسة ريقة مها، ما كس بابا لي قات بن سسة
 - لائها. ما اهم ريب ي لق ناهات جابية ي لا رفين حو مل سسة. عن
 - ريق ريب كن اكبة ررات لوجية ارعة.
 - فع ناءة ناجية رد، عن ريق حة صة مه، ي ف لي ل سا بو دي ي
 - جال لور لوجي لمي، ما تب ليه بن نوري ون اليب مل.
 - سين قات نانية، ليص بن جة وتر للا نرار ليفي خل لا سسة.

وهي تتوقع أن هذا الإنفاق يساهم في زيادة العوائد

ق وأساليب عديدة و ،خل ما عندها ، ي تقوم بها إدارة

الشامل .

موي	العمال	صات بنة	مال دد	توي يمي نويات بنة
% 2.70 1	%0 0	%0 0	%100 1	ائي
% 10.81 4	%50 2	%25 1	%25 1	سط
% 70,27 26	%19.27 5	%46.15 12	%34.61 9	ري
% 16,21 6	%0 0	% 16,67 1	%83.33 5	عي
% 100 37	%18.92 7	%37.83 14	%43.24 16	موي

الجدول يلاه ،
نلاحظ ن دد هم من يدون بهم وهي النسبة التي عبرت
عينة اسة 43.24 % ، الابتدائي و الجامعي بنسبة 83.33 %
عينة في المؤسسة بنسبة 37.83 %
تويات الثانوية
مؤسسة يستفيد من التدريب وهذا لمعرفة ما
يل الموارد البشرية في المؤسسة كما أن هناك
بالتدريب على إصلاح وإعادة تشغيل الآلات (انظر
يل قم السؤال 8 | ما ن
توجيهات العاملين والتي تمثل قلم

بين ريب ثقات بانية، ويصن جة رتر للا ررار ليفي حل بسسة.
لك ننع ظمة امج ربية تفق بها هي رقع ن ذا فاق اهم ي ادة رائد
فض لفة رق اليب بدة و ئي طي نل ما دها ، ذه ئي هم تي وم ها ارة
ناها امل .

سمة بالفرضية الأولى :

زت متعلقة بالفرضية ولى مساهمة باب ميل التدريب
ماعي ، توصلت الباحثة الى :

الجدول التالية :جدول رقم 7 و8 و9 و10 و11 ، أن تشجيع
كار حول تحسن دمة رارات التي تخص العمل كذلك
لمية اتخاذ القرار وبذلك يشجع على إبداء أفكار من
راطية التعبير في العمل وهو ما تم تأكيده في دليل
لمة وا ، رقم 6 ل رقم 8 . عن طريق مجموعة بدائل
مام أي المشرفين ثم يؤخذ القرار النهائي من طرف
لمحة وهدف المؤسسة وحيث ن مشاركة العمال في
لقرارات رجع إلى المسؤول بالدرجة الأولى. و كما
نح رقم (8 ارة بالعملية التدريبية هتمام أحيانا والتي
ت ب44,44% ، في سؤال المقابلة رقم 3 د في عمليات
ن خلال المعاهد التي يستفيد منها اغلب الموظفين
اب السؤال رقم 5 ات المسؤولية تلتزم بتطبيق كافة
سمة لديها تغطية خاصة لعملية التدريب ما ن جدول
قم 6 ستفاد من العملية التدريبية حيث مثلت نسبة
مرة واحدة بلى رت بـ: 56.76% ، معظ ن مشرفين يوضح
نول رقم 9 والفة المستفيدة من التدر كانت سائيات ير

التدريب للتعرف على ما تتطلبه الوظيفة المراد

ى ن

وبنسبة 43.24 % ي الجامعي .

ضية الأولى :

بيث أن أرباب العمل يفعلون التدريب في المؤسسة

اهتمام الإدارة بالعملية التدريبية وان كان لا توجد

في ن محددة؛ لا ك يمكن نارة دورة تدريبية عمالها ري ن

الجدد في كل الفترات مسؤول الموارد البشرية في

نال له هو لك ر عليه العينة الجدد من التدريب خاصة

اهم في مساعدة أرباب العم ات المؤسسة للعملية

لكفاءات والأداء المتميز.

الخاصة بالفرضية الثانية

رقم (12) بين المدير والعاملين في نسبة (س: 9)

تمال	رار	سبة
جيدة	11	29,72 %
حسنة	12	32.43 %
عادية	12	32,43 %
سيئة	2	5.40 %
موع	37	100 %

ير والعمال تتسم بالحسنة والعادية حيث مثلتا نسبة

نيس والمرؤوس في مجال العمل تليها الجيدة % 32.43

نريين من بعضهم البعض نتيجة التقادم في % 29.72—

سبة ز وجود ل الأشخاص وهذا ما تم حظته الملاحظة

ت سيئة وهذا معناه هناك أشخاص بد أن نسبة 5.40 %

زاعات وخلافات بينهم وهذا ما تم طرح سؤال لماذا

واحد يسعى لتحقيق مصلحته على د شخص آخر

أقاربه المقربين بالمؤسسة وإحداث خلافات مع

م تعرضه إلى الإنذار أ والتوبيخ.

ف سلوكه باعتباره حلقة وصل بينه وبين إدارة :صال اس

عم اري ين بعضهم البعض .

رقم (13) - الإقديمية في القرارات (س6 س11)

موقع	لا	نعم	القرارات الإقديمية
45.94%	57.89%	31.57%	10_2
17	11	6	
37.83%	14.28%	85.71%	19_11
14	2	12	
16.21%	50%	50%	28_20
6	3	3	
100%	43.24%	56.75%	موقع
37	16	21	

طيات الجدول و مية في العمل وعملية تراك ارات

نجم المبينة بلاه نيرة من راد ن بلغت نسبتهم 56.75%

رون ن اك راك املين في المؤسسة حيث بلغت نسبة راد

الذين أو ان اك راك تتراوح اقدميتها في العمل من (11 س

19 تتراوح اقدميتها في العمل (20 س 28) بة 50% ن هناك

أي مثل نسبة 43.24% ون هم ن القرار ومنه نستنتج ن مية

شاركة في القرارات من قبل المدير ستندة على العلم

المهارة في مجال ا مرجعا فنيا في حل باكل العمل

كما اناشارك المرؤسيين م لكي تحد درجة ونوع

، القيادة المهمة بالمرؤوسين وهو نمط قيادي يشير

م وهيمنة العلاقات الطيبة .

بمشاعر مرؤوس

، تشجيع التعاون والثقة فيه (م:س8و13)

رقم (14)

موع	بانا	لا	عم	الثقة لى التعاون
%62,16 23	%4.34 1	%4.34 1	%91.30 21	عم
%13.51 5	%60 3	%20 1	%20 1	لا
%24.32 9	%11.11 1	%0 0	% 88.89 8	بانا
% 100 37	%13.51 5	%5.40 2	%81.08 30	سوع

مفردات العينة الذين

ن الكمية المبينة بانه ن بة 81.08 %

ز لهم وقدوة

لى تفعيل التعاون نهم ن فيه بة 91,30 %

وان

مبحوثين من خلال السؤال المفتوح حول لماذا نتق

لتشجيع مما يخلف وراءه الثقة

ان هناك نسبة 13.51%

س على التشجيع مطلقا .

ن تري فئة ثالثة

رقم (15) ماركة اذ القرار دير في العمل (م:س11و39)

المدير في القرار	طي	اطي	موع
نم	%9.53 2	%90.49 19	%56,75 21
لا	%18.75 3	%81.25 13	%43,24 16
موع	%13.51 5	%86,48 32	%100 37

ل الجدول أعلاه م (14) نشاركة في القرار لوب ما يتعلق
 لوب نندن لبية مال ابوان وب ؤسسة هو مم طية بنسبة
 ر : % 86,48 بل % 13.51 لي في التعامل ما نير المشاركة
 ان اغلب العمال لوا هم في القرار % 56.75 ج بان رب
 فرص المشاركة لأعضاء الجماعة في الإدارة ومنه
 ية اتخاذ القرارات ط بين متغيري وب كة في القرار
 نندن وب رله نير فير المعلومات اللازمة لتكون اس
 ل الجماعة ويشجع بضاء تعاون د الدير نم بمشكلات
 ق مناخا تعاونيا لدي الجماعة العمل تبادل بين نراد
 ن المقابلة تي يت ستخدمين صرح لنا ان وب داخل

المشكلات التي

زكة العمال في اتخاذ ا

يتم على اس

لمؤسسة (3).

رؤوسيه بالمشاركة والأخذ بأرائهم ويغلب مصلحة

صفات المدير تجعل العمال يفضلون رئاسته حيا

جعلهم يمثلون لأمره .

رقم (16) ا يوضح رة ب التفاوض ب العمال (م:س17و22)

موع	بانا	لا	م	العمال ، التفاوض
%24.32	%33.33	%33.33	%33.33	م
9	3	3	3	
%24.32	%33.33	%33.33	%33.33	لا
9	3	3	3	
%51,35	%57.89	%10.52	%31.57	بانا
19	11	2	6	
% 100	%45.95	%21.62	%32.43	سوع
37	17	8	12	

سح ي التفاوض ومن خلال النتائج المعروضة نجد

يق التفاوض حيث مثلت بنسبة 45.95

ي تحقيق مطالبها المشروعة

ة ولا يقومون بإشراكها في القرارات في حين

على التفاوض وهو ما أكدته النسبة التي

تطيع النقابة ن

وهذا راجع ي

% ن اد

من ،

ثانية بان

ي نابـ 32.43% نستنتج ن حافظه على سيطرتها ورضا
ايخص مطالبهم
الفضي اع اوض ، قوتين أو اثر ، المفاوضات للتباحث
ملية التفاوض تشترط ن ن المتنازعين القوة والسلطة
التفاوض وهي من الإجراءات التي تلجا إليها نظمات
ع مع الجهات الرسمية لكن مسالة التفاوض تشترط
ن الوصول إلى حلول ممكنة وتناقص الاضراب و نـم
بان المؤسسة تؤدي ادوار مصلحية وتناورها يمكن
ال ن ر نابة باعتبار ن نة تعترف نابية نها على المناورة
ضاء مال . أن نابات مالية كبير في مرسه نامة ناعية مثل مال
اء نارة ذها من نضاء صا ناور ناعي . لان جهة رد امل رده
لمالبة نوقه ناء نارة اذا ان نابة نطية وميه نرين نارة نراد نفاع عن
نقهم نام نات نظمة نها حق نراك ع نارة نظمة ن ناذ نارات نعلقة
نملين نل نديد نية نرات ن ن دث ن نار نعمال نعلقة نون نك نقات
نويات ناء نرها ن نالات ن نبط نال نملين و نفاع عن نالحم ن
ناعات نسية ن نسا نارة نمة نطيع نابة ن رس نرها ن مثل نامل
نند نضه نأي نر نير نصف نوقه نالحه ن نمل ، عليه لدى النعمال
نوسين نويات نور نوف نمل نادية نل نض نعات نمل نمية ، نض ندد
نام نمل نوعية نادة . نلات نور نافية نسين نلم ناعد نافات نمة ... ن
ن مور نبطة نالحم نملين.

نم أكبر في نيم . مات نماعية نافية نملين نلال نديد ن نطقة نديم
وض و نضات و نعيات و نهلاكية و نعيات نكان نور نضاعة .. ن نذ نما
نت نابة نر نجم نضاء نتمين نها نما نرت نها صا نيرة ن نيم . مات
نامة نماعية نافية نكل نل.⁽⁴⁾

(4) ينظر الفصل الثاني أهداف النقابات العمالية العامة ، ص 47

مرضي للطرفين إشارة إلى ا ما تحيل تنظيم المسائل

مما يضيف عليها نوع من الرسمية والأولوية في

مع مصادر أخرى . ممل مصدر حديث النشأة في

ائري بحيث أنها بئات المستخدمة إلا في ظل أحكام

ن رقم 90 / 11 ا المصدر إلا انه يلعب دورا كبيرا في

يرا من الذي يلعبه المشرع نفسه خاصة بعد انتقال

لعمل من ج تدخل المشرع على وضع الإطار العام

لعمل أو على تحديد القواعد المتعلقة بالنظام العام

د من أهم المصادر المهنية لقانون العمل تكون في ا

روط العمل عن طريق التفاوض في شكل حوارات

ه من أهم حقوقها وواجباتها ووسيلة فعالة لتنظيم

و مع التطور الاقتصادي والاجتماعي

ة الفرضية ية :

و الى التخفيف من حدة مشكلات العمل والدفاع عن

جهاز النقابي ومنه المشاركة تقلل من قوة الإدارة

أن النقابات تعمل على تفعيل القي من طريق الحوار

و كما أن المشاركة في عملية القرار تؤكد أنها تؤدي

تالي زيادة الإنتاجية وبذلك التقليل من مشاكل العمل

و والتشاور وسيلا العمالية التي استعصي حلها بطريقة

قات الصناعية وسيلة أخرى تتيح لها تبادل الرأي

ل في علاقاتها اليومية تلاقيا لتراكم النزاعات أو

و ه أنها ممارسات عملية حرة لم تلبث الدولة

با في نصوص قانونية ملزمة .

⁵محمد نجيب توفيق, عبد الله محمد بازعة: العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات ط1 القاهرة, (د.ت) ص23

طرفي العمل كان ذلك سبيلا ي
 فافوض الجماعي
 بلاقات العمل بصفة عامة كما ن
 ات يساعد كثيرا
 زعات وقد يساعد على انتشار المفاوضة الجماعية
 قراطي ومنه بحث الجماعية من العمل في المجتمعات
 ت ومن نذل عليها وتجسيدها في ارض الواقع و قيادات
 بة للعمل رف بها عمل، يبرم بين المستخدم ونقابة العمال
 ن ت كمصدر لقانون بين ممثلي العمال وأصحاب
 ط والأحكام بشكل مرضي للطرفين
 نه المؤشرات نستنتج ن م في تفعيل اطي من خلال
 والحوار ضات الجماعية .
 البيانات ضية الثالثة :

رقم (18) فية مواجهة ارة . نوانين معا (م:س 16 و 26)

موع	الح ارة . ل معا	العمال ط	الح ارة ط ط	لقوانين الإدارة التعاون
33	22	0	11	% 89.18 % 66.67 % 0 % 33.33
1	0	0	1	% 2.70 % 0 % 0 % 100
3	0	3	0	% 8.10 % 0 % 100 % 0
37	22	3	12	% 100 % 59.46 % 8.11 % 32.43

طيات الجدول بلاه
 نها د رت
 ن بنسبة 66.67 %
 اارة ، وهو وب
 مؤسساتنا ف
 جوء إليه في حالة
 ئية تل

ن المطبقة في المؤسسة وكيفية
 ين منسجمة مع مصالح اارة :
 طريق الحوار
 ا يخص القوانين والتي ا أنها كلتا اراف
 مطالب الشرعية بعدما كان اراب و
 ل القانونية المقررة يأخذ طابع الرسمية
 كم النزاع المعروض عليه و اكام
 ل وذلك بترسيخ بعض المبادئ بعد تبنيها من
 بالأحكام الحائزة على حجية الأمر المقضي فيه ، ون
 رف دور خرق وإنشاء قواعد قانونية للعمل.
 في الأمور المشتركة مع صاحب العمل وخاصة
 لتعاون والتشاور صورة لجان تتكون من مندوبين
 أعمال أو منظماتهم .

الدولة وقوانينها ف ابات
 ا في التأثير على خطط
 عمالية والضغط في اتجاه مصالح الأعضاء وتلعب
 سير الانتخابات وتشكيل الحكومات من خلال دعم
 ئير على السياسة العامة للدولة
 عنيين بالأموال أ صوت
 اءها وقدرتها التأثيرية لهذا الشأن تكون عالية وفق

ك .

رقم (19) القوانين من العدالة في بيق (س26 س52)

م	م	م	في العدالة لقوانين
1	11	12	إدارة فقط %8.3 %91,67 %32,43
1	2	3	عمال فقط %33.33 %66.67 %8,10
20	2	22	إدارة والعمال %90.90 %9.09 %59.45
22	15	37	مجموع %59,45 %.40.54 %100

بدر من طرف الدولة في مجال العمل هي صالحة

للإدارة والعمال معا حيث نجد أنها مثلت نسبة

مجموع 59.45 % فئة تدب إنين مع مصالح إدارة معا بنسبة

90.90 % العمال بنسبة 33,33 % تأتي في الأخير بنسبة 8.33

% ريب المواطن من الإدارة وتسهيل كل الإجراءات

بنة انسجام القوانين مع العدالة ف ث مثلت نسبة 40.54 %

نخدم الإدارة فقط بنسبة 91.67 % بنسبة 66.67 % تلك لا

بن في العدالة .

نا بالإدراك والاعتراف بان مقارنة العدالة تتم لدي

الترقية وما إلى ذلك كما أن توقع الشعور

وس عند

فرد والذي يقوم المدير بتجديد مكافأتهم وتقييم أدائه

ن ي الجزائر تمتاز اساسا مومي مهيمنا على ليلية عات اط

مؤهلة تمتاز بمستوي كفاءة جد محدود تام حاب نود

ة المسيرين في اتخاذ القرارات الكفيلة بتحسين

سات ، الاجتماعية وضمان حد ادني من تدالة في

نيف مناصب عمل والتعويضات المالية الضرورية

استقلالية المؤسسة لتضع حد لهذه المشاكل فاكثفت

، أمر تفصيلها ومعالجتها إلى الاتفاقي وإدارة المؤسسة

بالإنتاج ونتائج العمل كما انه يبحث إمكانية إعطاء

ر والتعويضات وذلك بالارتباط مع إنتاجية العمل

به بحيث تتم عملية التفاوض استخدام الاتفاقيات كأسلوب

ن حقوق الأطراف

رقم (20) توي المهني مع التقيد ظمة بالعمل س 14 س 25)

م	لا	بانا	موع	الأنظمة المهني
10	2	2	14	ارات
15	1	7	23	مهرة
25	3	9	37	موع

ت الجدول بلاه المهنية بدرجة التقيد نون ناك مراقبة

لاتجاه العام ممثلا بنسبة 67,56 % الذين ابوا اك تقيد ظمة

لة الرقابة تقابلها نسبة 24.32 % ، أحيانا يتقيدون ظمة ي

بينما جاءت على الصدرية تقدر بـ 71.42 % ارات ين

ابوا قيد ظمة ذلك نسبة العمال المهرة بـ 65.21 % تقيدون

لرقابة في حين نجد 14.28 % بدون وأحيانا لا يتقيدون

ظمة الروتين للعامل مما يفرض عليه مواجهة هذه

أخري وهذا ما تطرق إليه ميشال كروزيه حول

الإداري ناجم عن تعقد القواعد واللوائح وتعددتها في

مقراطي يعطي أهمية كبيرة لمروسيه ويعتمد في

مس التهديد باستخدام السلطة الإدارية لأنها تعالج

لموجودة .

موع	بالقانون	نفو	تطبيق في العدالة
22	15	7	عم
15	8	7	د
37	23	14	موع

خاصة بالعمل ومدى تطبيقها في

ات الجدول رقم 21

توبة الصارمة من طرف القانون بنسبة 62,16 % بل

انه حتى بدون قصد الموظف هناك

ه بنسبة 37.84 %

على وجود إدارة قوية صارمة

بارم للقانون لكونه

ده ينتج عنه انضباط في مستوي الفئات المهنية كما

درجة العدل بينهم وتجعل العلاقة بينهم حسنة وذلك

دون استثناء احد وهمها كانت صفته أو

ة العدل

لى أصحاب العلاقات والمعارف الغير الخاضعين

ناقية والردع لأنها ستشكل عائق كبير في المؤسسة

ل أهدافها .

تعلقة بالفرضية الثالثة :

ضية الثالثة والتي تؤكد على أن التشريع يضمن

ؤسسة حيث نستنتج ما يلي:

و جداول نستنتج ليم ارة
بجتم على حجم المؤسسة
جمطة ارة تنظيمي ومدى دعم ارة ليا ارة اعتبارها
سر اني بي سة كما حديث في قانون العمل الجزائري
بثها بة داخل الهية دمة في ظل كام ن رقم 11_90 ملق
العمل لا ه سبج ل الفردية والجماعية وهي من هم
نون العمل تكو ت وسيلة لتكو ية لتنظيم العمل وال ف

عن طريق القوانين الصادرة والاتفاقيات المبرمة

العقاب ي الإدارة.

استنتاجات العامة

لقات الصناعية في تفعيل ادارة

النظرية والتطبيقية

إلى الكشف عن واقع المؤسسة ة من خلال :

- 1 بانات العامة
- 2 ملق بمساهمة باب دريب في المؤسسة
- 3 بمساهمة النقابة فعيل لوب ي المؤسسة .
- 4 التشريع في تفعيل النظام خلي سة .

1 بانات العامة :

ت الدراسة الميدانية بة 83.78 % مجموع الإناث 16.21 % ن

يدل ذلك ن طبق على واقع ارات ملات المهرة الذين

تلف الورديات قسام ناجية وصلت نسبة ارات ي 37.84 % ن
 راد بة الجنس منها 85.71 % و 14.28 % اث ما ي المهني في
 ال ، يعتبرون حلقة وصل بين عمال التنفيذ لارات كانت
 ة تمثل 62.16 % ث بلغ عدد المشرفين منها 82.60 % و
 17.39 % اث حظ ن كافؤ وهذا راجع ي تقاليد المنطقة كما ن
 ، هو قليل وباعتبار ن راة القانون خلي ة يمكن راة ن
 اء لية ناجية بتوفير وسائل النقل
 بطيات الكمية تشير ي ن المؤسسة هم فئة (25 ي 35) سمح
 ولية بحكم الخبرة والسن تتى ي خبرة من سنتين ي
 سنوات
 ما تعليمي فقد زت قة بالمستوي التعليمي ن لى لعينة
 توي الثانوي تمثله والملفت للانتباه ن معتبرة تتقلد
 ، ثانوي ومنه نستنتج ن ة اكتفت ناد وليات ي خبرة
 مؤهل العلمي ما عي فمثل نسبة 16,21 % عون ي رات ل
 ، مهرة 17,39 % سب الجنس ي 83.33 % نور 16,21 اث نه
 ، مكانة معتبرة في تمثيل المستوي التعليمي .

لعمل في تفعيل التدريب :

أفكار حول تحسين الخدمة
لية القرارات التي تخص
ركة في عملية اتخاذ القرار وبذلك يشجع على إبداء
هناك ديمقراطية التعبير في العمل وهو ما تم تأكيده
ة بدائل مقترحة من طرف الإطارات
بله حيث تتم ع
قرار النهائي من طرف المدير العام ويكون في
في مشاركة العمال في بعض القرارات التي تخص
النهائي بالط
ة الأولى. و كما يوضح رقم (9)
ة بالعملية التدريبية
أحيانا والتي قدرت بـ 44,44 %
جسد في عمليات التدريب التي تقام في المؤسسة
المؤسس
بـ منها اغلب الموظفون الجدد سؤال مقابلة
كال تدريب بجميع أنواعها أي أن المؤسسة لديها
ب كما أن في الجدول رقم 7
ة المهنية وكم من مر؛
ة الاستفادة مرة واحدة أعلى نسبة قدرت بـ: 56.76 %
و. كما يوضح كذلك الجدول رقم 10
ي التعليم والفئة
تشير إلى أن المستوي الجامعي للعمال ال
المعنيين
ه الوظيفة المراد شغلها وبنسبة 43.24 %
ي الجامعي .

تفعيل الأسلوب الديمقراطي

شاركة في القرار حيث نجد أن أسلوب المدير له
اللازمة لتكون أساس للتعاون يشترك في مناقشة
الديمقراطي يهتم بمشكلات مرؤوسيه ومعرفة
اتهم
حترام متبادل بين الأفراد ومن خلال المقابلة التي
أ أن أسلوب المدير داخل المؤسسة يتم على أساس
اذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه ال
سة (1) .

رؤوسيه بالمشاركة والأخذ بأرائهم ويغلب مصلحة
صفات المدير تجعل العمال يفضلون رئاسته حبا

جعلهم يمثلون لأمره .

نه خاذ القرارات من من حدة مشكلات العمل والدفاع

من من صلاحيات الجهاز النقابي ومنه نل من قوة

ت تعمل على تفعيل القيادة الديمقراطية عن طريق

التعاون كما أن المشاركة في عملية القرار تؤكد

العمال وبالتالي زيادة الإنتاجية وبذلك التقليل من

العمل و والتشاور التي استعصي حلها بطريقة ضة فان

وسيلة أخرى تتيح لها تبادل الرأي والخبرة بصفة

ل ما يواجه علاقاتها اليومية. و ممارسات عملية حرة

ارسميا ونظمتها في نصوص ملزمة .

ذلك سبيلا إلى تطوير فرص التفاوض الجماعي

عامة كما أن وجود هذه المنظمات يساعد كثيرا

نشوب المنازعات وقد يساعد على انتشار الع الجماعية

اعية من ابرز سمات علاقات العمل في المجتمعات

الحصول عليها وتجسيدها في ارض الواقع و قيات

ل للعمل مل سببه التفاوض الذي ي ل وأصحاب العمل

الأحكام بشكل مرضي للطرفين

تة تساهم في تفعيل الأسلوب الديمقراطي من خلال

بق المفاوضات الجماعية .

تفعيل النظام الداخلي

في الأمور المشتركة مع صاحب العمل وخاصة

لتعاون والتشاور صورة لجان تتكون من مندوبين

عمال أو منظماتهم و : الدولة وقوانينها ف بات تلعب
في مجال التشريعات والأنظمة العمالية والضغط في
عات دورا كبيرا في التأثير على سير الانتخابات
عم المرشحين المعنيين بالأموال صوت ات في مجال
على درجة قوة النقابة وحجم أعضائها وقدرتها
نأن تكون عالية . انسجام وعدالة وهذا بالإدراك
ة تتم لدي كل مرؤوس عند ت بوسة خاصة الأجر
ا إلى ذلك .

ع العمومي مهيمنا على أغلبية القطاعات النشاط
تاز بمستوي كفاءة جد محدود أمام أصحاب العقود
ة كما ن مع العمال لتحديد الأجور والتعويضات
مولا به بحيث تتم عملية التفاوض بطريقة منظمة
باري للدفاع عن حقوق الأطراف و اول تنظيم إدارة
ارد الداخلي مد ي السر لإ تعتبر الاتفاقية الجماعية
ها تكرر عملية داخل الهيئات المستخدمة في ظل
انون رقم 90_11 ج له دور في تنظيم علاقات العمل
أهم المصادر لقانون العمل

مة والجزاء و العقاب المطبق في الإدارة.

تنظيمها .
إدارة الموارد ية .
المؤسسة وحجم مواردها وهيكلها التنظيمي ودعم
عليها لها .

تذکرہ

اتمة

ن لعلاقات الصناعية اارة. علت الباحثة تصل الى من
ت قادتھا الى نتائج نت ن سناعية في تفعيل ارة اارد
ور من حيث ن المؤسسة الصناعية علاقات يسودھا
فق بين جميع راف فاوضات بين اارة اة اتخاذ القرار
مؤسسة أما المرتبطة بالمؤسسة التي ير الاقتصادي
عي والس ما ملكيتها في يد الدولة و الصناعية في اقة
عمال. وتسمى هذه العملية في بعض العمل ويستخدم
اعية للتوصل إلى اتفاقيات حول مسائل الراتب،
يب.... الخ فتظهر فاعليتها بالتركيز على الأفراد
ش. بود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل، من خلال
والثقة والحوار وتشجيع العمل الجيد من لأسلوب
بالمشاركة باتخاذ القرارات ومنه نجد أن للعلاقات
ن خلال وظيفة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في
اخلي لها والعوامل المؤثرة ف اة من خلال الثلاثية
ن العمال في المؤسسة والتشريع الخاص بالقوانين
بما يخص قوانين العمل .

قائمة المراجع

مراجع :

- 1 _ ايهاب صبيح محمد رزيق :العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين ,دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع 2001
- 2 _ امين عز الدين :المدخل في شؤون العمل وعلاقته ,مكتب القاهرة ,مصر ,د,ط,د,س
- 3 _ احمد محيو :محاضرات في المؤسسة الادارية طبعة 5 ديوان المطبوعات الجامعية مصر 1990
- 4 _ احمد حسن البرعي :علاقات العمل الجماعية في الفنون المصري ,د,ط,دار الفكر العربي
- 5 _ بن عبوا الجليلي ثابتي الحبيب :تطوير كفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الاساسية للمؤسسات الالفية الثالثة مؤسسة الثقافة الجامعية مصر 2009
- 6 _ حامد احمد رمضان بدر :ادارة الموارد البشرية ,دار النهضة العربية ,القاهرة ,الطبعة الثانية 1994 .
- 7 _ حنا نصر الله :ادارة الموارد البشرية ,دار زهران ,الاردن 2002
- 8 _ حضر كاضم حمود ساسين :ادارة الموارد البشرية ,دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الاردن 2009
- 9 _ جورج لوفيران :الحركة النقابية في العالم ترجمة الياس مرعي ,د,ط, منشورات عويدات لبنان. ب ت
- 10 _ رشيد واضح :علاقات العمل في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر ,دار هومة للنشر والتوزيع الجزائر 2005
- 11 _ رشيد زرواتي :تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية الجزائر 2002
- 12 _ صلاح الشتواني :ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ,مدخل الاهداف مؤسسة الشباب الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية 1995
- 13 _ صلاح الشتواني :إدارة الإنتاج ,مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية 2000
- 14 _ صديق محمد عفيفي ,جرمين حزين سعيد :التفاوض الفعال في الحياة والأعمال ,مكتبة فين شمس للنشر والتوزيع القاهرة ط7, 2003
- 15 _ صلاح الدين عبد الباقي ,عبد الغفار حنفي :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية المكتب العربي الحديث الإسكندرية
- 16 _ صلاح الدين عبد الباقي :الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات . 2001
- 17 _ صلاح الدين محمد عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر ,الدار الجامعية مصر 2004
- 18 _ ضياء مجيد الموسوي :الخصوصية والتصحيحات الهيكلية ,آراء واتجاهات ,ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر , 2001
- 19 _ عمر وصفي عقيلي :إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ,جامعة حلب دار وائل للنشر والتوزيع طبعة الثالثة ,2015
- 20 _ على عبد الله :تحليل المنظمات ,مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2002

- 21_ عمر وصفي عقيبلي :إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي طبعة 1 , وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن 2005 -
- 22_ عبد الباسط محمد حسن :علم الاجتماع الصناعي ,ط3 دار غريب مصر .
- 23_ عمار بوحوش,محمد ذنبيات :مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث الجزائر 1995
- 24 _ علي محمد رابعة :إدارة الموارد البشرية ,تخصص نظم المعلومات الإدارية ,دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الاردن 2003
- 25 _ عادل محمد زايد :ادارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية القاهرة 2003
- 26_ على غربي بلقاسم سلاطنة إسماعيل قيرة :تنمية الموارد البشرية ,دار الهدي عين مليلية 2000
- 27 _ عادل حرحوش صالح, مؤيد سعيد صالح :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ,عالم الكتب الحديثة الاردن 2006
- 28_ عجة الجبالي :الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية :النظرية العامة للقانون الاجتماعي في الجزائر د,ط الجزائر 2005
- 29 _ علاء الدين عبد الغاني محمود :ادارة المنظمات .طبعة 1 دار صفاء للنشر والتوزيع 2011
- 30_ فوزي عبد الخالق ,علي احسان شوكت طرق البحث العلمي مفاهيم ومنهجيات ,مؤسسة الثقافة الجامعية
- 31_ قياس المؤمن محي الدين امين يوسف :الإدارة الصناعية ,دار زهران للنشر والتوزيع 2007
- 32_ قباري محمد اسماعيل :علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية ,دار النشر معارف بالاسكندرية
- 33 _ محمد نجيب توفيق ,عبد الله محمد بازرة :العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات القاهرة الطبعة الاولى
- 34 _ محمدي حسين زوليف ,سليمان اللوزي وآخرون :إدارة العلاقات الصناعية ,مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ط1,عمان الاردن 1994
- 35 _ محمد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية ,دار الجامعة للطباعة والنشر بيروت ,الطبعة الاولى 1993
- 36 _ محمد السويدي :مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري ,ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1990
- 37 _ مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ,المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992
- 38 _ محمد فالح صالح :ادارة الموارد البشرية ,دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن عمان
- 39 _ موريس انجلس :منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات علمية
- 40 _ ناصر عدون إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دار المحمدية العامة الجزائر 2004
- 41 _ ناصر دادي عدون :اقتصاد المؤسسة ,دار المحمدية الجزائر 1998.

42 _ يوسف سعدون :علم الاجتماع ودراسة التنغير التنظيمي ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة ب, ط .

السوريات والمجلات :

- 1_ اسماعيل بوخارة ,سمراء دومي :المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق ,مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة باتنة جوان 2002
- 2_ اشرف غريب :العلاقات الصناعية ,دورة في جامعة الملك عبد العزيز كلية الاعمال براغ
- 3 _ ميسون على حسين على العبيدي :ادارة الموارد البشرية ,شبكة جامعة بابل نظام الكتروني 24.3,2016 الساعة 12:00
- 4 _مصطفي بوجلال :تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول الى اقتصاد السوق ,الحكمة العدد 5 جانفي _مارس 2011
- 5 _ عيسى بوزغينة :النقابة .مجلة المرشد ,المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية معهد الجزائر عدد3 1991
- 6 _ بوعشة مبارك :الخصوصية باعتبارها احدي الأدوات الأساسية للإصلاحات الاقتصادية ,مجلة العلوم الإنسانية ,منشورات جامعة قسنطينة الجزائر عدد8 1999

الرسائل الجامعية:

- (1 العيبار فلة :دورة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ,رسالة ماجستير ,جامعة الجزائر 2005
- (2مينة غريب :علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية ,مذكرة دكتوراه عنابة ,الجزائر 2006_2007
- (3مصطفي بوجلال :استقلالية المؤسسة العمومية الصناعية واثرها على علاقات العمل والانتاج ,مذكرة ماجستير ,المسيلة /الجزائر 2001
- 2012 _ (4/2013)مصطفي بوجلال :تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول الى اقتصاد السوق ,مذكرة دكتوراه جامعة الجزائر 2
- (5علي غربي :العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع دراسة سيسولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري ,رسالة دكتوراه في علم الاجتماع جامعة القاهرة 1989
- (6صالح بن نوار :الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات من وجهة نظر المديرين والمشرفين اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع جامعة قسنطينة الجزائر 2005 منشورة في كتاب فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث.2006.

الوثائق :

ج ج د ش :الجريدة الرسمية عدد 17 المؤرخ في 25_04_1990 المتم بالمر 91_29 يتضمن القانون 90_11 يتعلق بعلاقات العمل

قائمة املحق

رقم ()

تذة المحكمين

رقم	المحكمين	مص	بسة
1	رضا	و عمل	المسيلة
2	مريم	و عمل	المسيلة
3	سمهان	و عمل	المسيلة
4	وهيبة	و عمل	المسيلة

ابلة الحرة

مسؤول مصلحة المستخدمين

- س1 واك التعليمي ؟
- س2 معك المهني ؟
- س3 هل داخليا ام خارجيا ؟ اشرح لنا ذلك كيف؟
- س4 مع بعض العاملين في مكان عم بحاجة إلى تدريب خيصةك لحاجتهم في هذه المجالات ؟
- س5 ن كافة أشكال التدريب ؟ كيف ذلك ؟
- س6 مة من خلال الفرارات المتخذة منها ؟
- س7 المترتبة في د دي الدورات وما هي الإجراءات هذه الحالات ؟
- س8 قرار بوحه عام في مؤسستكم
- س9 ن أخطا ؟ وما مكافأة من أحسن عمله ؟..
- س10 المؤسسة هل تعمل على أم تتيح فرص المشاركة ال ؟.
- س11 ي المؤسسة ؟ هل تري بأنها بحاجة إلى تعديل ام العامل في أي منصب كان ؟
- س12 في توسيع المؤسسة سواء من ناحية توسيع عها ؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دور العلاقات الصناعية في تفعيل إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة

مذكرة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

أخي العامل أختي العاملة

محاولة منا كطلبة جامعيين المساهمة في البحث العلمي ومن اجل الاطلاع على دور العلاقات الصناعية في تفعيل إدارة الموارد البشرية نرجو منكم ملء الاستمارة بكل دقة وعناية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة والإجابة علي السؤال المفتوح في المكان المخصص واستعمال ظهر الورقة في عدم كفاية المكان المخصص لذلك ونعلمكم بأن هذه البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

نشكركم على تعاونكم معنا

السنة الجامعية 2015 – 2016

أولاً : محور متعلق بالبيانات الشخصية

- 1- السن :
- 2 - الجنس : ذكر أنثى
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5- المستوى المهني إطار مشرف
- 6- الاقدمية في العمل :

ثانياً محور يتعلق بالعلاقات الصناعية :

بيانات حول أرباب العمل

- 7- هل يشجعك مديرك على إبداء أفكار جديدة من شأنها ان تحسن الخدمة
نعم لا أحيانا
- 8 - هل يحرص مديرك علي تفعيل وتشجيع روح التعاون بين العمال ؟
نعم لا أحيانا
- 9- ما طبيعة علاقة مديرك مع العاملين في المؤسسة ؟
- علاقات جيدة علاقات حسنة علاقات عادية علاقات سيئة
- 10- هل يمتلك مديرك القدرة علي إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل؟
نعم لا أحيانا
- 11- هل يشركك مديرك في القرارات التي تخص العمل؟ نعم لا
- 12- هل يحضي جميع العمال باحترام من طرف رئيسك نعم لا أحيانا
- 13- هل تثق برئيسك ؟ نعم لا أحيانا

في حالة الإجابة بنعم : لماذا.....

بيانات تتعلق بالنقابة

- 14 - هل أنت منخرط في نقابة المؤسسة ؟ نعم لا
- 15- ما هي الأساليب التي تتبعها نقابتكم في نشر الثقافة النقابية ؟
دورات تجمعات ندوات ملصقات اخري اذكرها
- 16- كيف تواجهون تعنت الإدارة لتحقيق مطالبكم هل عن طريق ؟ :
الحوار والتعاون الإضراب القضاء
- 17- هل النقابة قادرة على المفاوضات مع مسؤولي المؤسسة؟
نعم لا أحيانا
- 18- هل الحوار والمناقشة ترونه أسلوب راقى في عملية المطالبة؟
نعم لا أحيانا
- 19- هل في رأيك تسعى النقابة لزيادة تحسين ظروفكم العملية والاجتماعية ؟
نعم لا أحيانا
- 20- هل تعتقدون ان مطالبكم النقابية متكيفة مع الظروف والمستجدات ؟
نعم لا أحيانا
- 21- كيف ترون مكانة نقابتكم اليوم ؟
جيدة عادية سيئة
- 22- هل حققت النقابة مطالب العمال ؟ نعم لا أحيانا
- 23- هل أنت راضي عن دور النقابة؟ نعم لا أحيانا

بيانات تتعلق بالتشريع

24 - هل انتم علي اطلاع على الاتفاقيات الجماعية بين مؤسستكم ومؤسسة اخري ؟

نعم لا

25- هل تنقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل إذا لم تكن هناك مراقبة

نعم لا أحيانا

26- هل تري ان القوانين الصادرة عن الدولة تخدم

مصالح الإدارة فقط مصالح العمال مصالح الإدارة والعمال معا

27- هل تلتزم الجهات المسؤولة بتطبيق كافة أشكال التدريب في المؤسسة ؟ نعم لا

ثالثا محور يتعلق بإدارة الموارد البشرية

بيانات تتعلق بالتدريب الصناعي

28- حسب رأيك هل تعطي الإدارة أهمية للعملية التدريبية؟ نعم لا أحيانا

29- هل استفدت من دورات تدريبية ؟

مرة مرتين أكثر من مرتين ولا مرة

30- كيف تتم عملية الاستفادة بدورة تدريبية ؟

دوريا انتقائيا لا توجد فترات تدريبه

31- من هو المستهدف من الاستفادة بالتدريب ؟

العمال الجدد تخصصات معينة جميع العمال

32 - في حالة استفادتك من التدريب هل تركت لك اثر ايجابي في أدائك ؟

نعم لا أحيانا

33 - هل أنت راضي عن العمل الذي تقوم به , نعم لا

34 - هل أنت واعي بأهمية التدريب ؟ نعم لا

35 - هل هناك تدريب اني داخل المؤسسة نعم لا

36- هل هناك فترات تدريب و تكوين خارج المؤسسة : نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل تكون :

في الجزائر خارج الوطن

بيانات تتعلق بالأسلوب الديمقراطي

37- هل الوظيفة الحالية تناسب مؤهلاتك ؟ نعم لا

38 - هل تشعر بوجود روح التعاون والجماعة في العمل ؟ نعم لا

39 - كيف تصف الطريقة التي يتعامل بها رئيسك أثناء العمل : ديمقراطية تسلطية

40- هل أنت راضي عن العمل التي تقوم به ؟ نعم لا

41 - ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ؟

تطوير الموارد البشرية تنمية روح التعاون تشجيع روح المبادرة الحسنة

42- هل تتردد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتك : نعم لا أحيانا

43- هل تقدم اقتراحات حول العمل : نعم لا

44- هل تعترف الإدارة بما تقدمه من أعمال ؟ نعم لا

45- هل يميز الرئيس في معاملة العمال نعم لا أحيانا

بيانات تتعلق بالنظام الداخلي

46- هل تحترم أوقات العمل في الدخول والخروج من المؤسسة ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذا يعود إلى : حب الانضباط القوانين تنص على ذلك

خوفا من الرئيس المباشر

47- هل يضايقك احترام المواعيد والانضباط في العمل ؟ نعم لا

48- هل اللوائح والتعليمات التي تضعها الادارة تؤدي بك الي الحرص على الحضور في الاجتماعات المهمة الغير رسمية ؟ نعم لا

49- هل تطبق لوائح وقوانين المؤسسة ؟ نعم لا

50- هل تطبق العقوبات في مؤسستكم إذا أخطأ العمال ؟ نعم لا

51- ما هو رد المسؤول اذا تم قيامك بخطأ؟

يعفو عنك المعاقبة تبعا للقوانين

52- هل نظام الثواب والعقاب المطبق حازم بصورة جيدة يراعي العدالة في التطبيق ؟

نعم لا

شكرا

