



**تمهيد :**

يسعى الباحث من خلال هذا الفصل لتسليط الضوء على مؤسسة بريد الجزائر بتحديد ماهيتها ، ومحاولة التعرف على أهم المراحل التي شهدتها هذه المؤسسة أثناء تطورها ، مع الإشارة إلى طبيعة نشاطها بالتتويه لطبيعة الخدمات المقدمة من قبلها ليلج بعد ذلك لتحديد مهام تسيير الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر ، وإدارة التغيير بهذه المؤسسة خاتما هذا الفصل بتبيان جوانب من العلاقة بين تسيير الموارد البشرية ، وإدارة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر .

**1- تحديد ماهية مؤسسة بريد الجزائر :**

تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر بتاريخ 14 جانفي 2002 بموجب مرسوم تنفيذي 43/02 ، وتم الإعلان الرسمي على ميلادها كمؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي في 15 أكتوبر 2002 ، و لتسليط الضوء على ماهية مؤسسة بريد الجزائر بشكل أكثر وضوحا فإن الباحث حاول تسليط الضوء على المقصود بمؤسسة عمومية ، و على ما تعنيه لفظة البريد ، ليسلط في الأخير الضوء على ماهية مؤسسة بريد الجزائر .

**1.1- المؤسسة :**

# عرف ناصر دادي عدون المؤسسة أنها " كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا و ذو إطار قانوني واجتماعي، يهدف إلى إنتاج /أو تبادل سلع ، و خدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية، بشرية، مادية، أساليب إدارية) ، و هذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ، و نوع النشاط"<sup>1</sup>. و الملاحظ أن هذا التعريف قد أشار إلى أهمية الجانب الاجتماعي في المؤسسة هذا الجانب الذي نستشفه بصورة أوضح من خلال تعريف جاك لوبستين J. Lobstein الذي عرفها بقوله " إنها إحدى أشكال النشاط الإقتصادي ، بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل "<sup>2</sup>.

**2.1- المؤسسة العمومية :**

تعرف المؤسسة العمومية على أنها " كل خلية جماعية التي تتكون لممارسة ، بشكل أساسي ، لوظيفة الإنتاج أو تقديم خدمات بالاختيار الصائب و بالترشيد للموارد ( البشرية ، المادية ، و المالية ) لضمان مردودية أفضل لاستخدام هذه الموارد و من ثمة المساهمة في نمو الدخل الوطني<sup>3</sup> و منه يمكن القول أن المؤسسة العمومية هي كل مؤسسة حكومية و التي تقام من أجل تحقيق أهداف محددة ، سواء كانت تهدف للربحية ، أو إلى الخدمة العامة أو إلى كليهما معا .

**3.1- البريد :**

# يعرف البريد أنه " يضمن نقل ، و توزيع البعثات ، علاوة على مختلف المعاملات المالية"<sup>4</sup>. # أما المادة التاسعة من القانون 03/2000 فقد عرفت في الفقرة الأولى منها الخدمات البريدية بقولها هي " جمع و ترحيل و توزيع المادة البريدية " محددة معنى المادة البريدية في الفقرة الخامسة بقولها هي " كل إرسال تسمح مواصفاته التقنية بالتكفل به في الشبكة البريدية ، من بينها مواد المراسلة ، الكتب و المجلات و الجرائد و اليوميات و كذا الطرود البريدية المحتوية على بضائع بقيمة أو بدون قيمة تجارية "<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص 8 .

<sup>2</sup> يوسف سعدون : مرجع سابق ، الفصل الأول ، ص 7 .

<sup>3</sup> : A. BOUMERZRAG *L'Entreprise publique et ses relation avec l'état* , Thèse de Magister , Institut des sciences économique , Alger . 1990,P.3

<sup>4</sup> Microsoft Encarta 2007[CD] , Microsoft Corporation , 2006. poste (organisme),

# و لقد أتبع القانون السالف الذكر بمرسوم تنفيذي رقم 43/02 المتضمن إنشاء بريد الجزائر و لقد جاء في المادة الأولى منه أن " بريد الجزائر مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي تجاري [...] تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي [...]"<sup>2</sup>.

★ و مما سبق يمكن تعريف مؤسسة بريد الجزائر بأنها " تنظيم إجتماعي ذو طابع إقتصادي ، مع أنه تابع للدولة ، إلا أنه مستقل ماليا و ذو إطار قانوني يتمتع من خلاله بالشخصية الاعتبارية ، يهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع و خدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية، بشرية، مادية، أساليب إدارية) ، و هذا بالتعامل مع عناصر بينته الداخلية و الخارجية " .

## 2-نشأة و تطور مؤسسة بريد الجزائر:

### 1.2-نبذة تاريخية :

من خلال قراءات الباحث حول البريد فإنه قام بتقسيم هذه النبذة التاريخية لثلاثة عناصر حيث تم إفراد العنصر الأول و الثاني للحديث عن البريد بصفة عامة سواء قبل العصر الحديث أو بعده ، أما العنصر الثالث فقد خصص للبريد في الجزائر.

#### 1.1.2-البريد قبل العصر الحديث:

مع أن أول وثيقة بريدية معروفة قد عثر عليها في مصر ، وتاريخها يعود إلى سنة 255 قبل الميلاد<sup>3</sup> إلا أن أول ظهور حقيقي لخدمة البريد كان في عهد الإمبراطور الروماني Auguste الذي أسس إدارة تشرف على تسيير و توجيه مراسلات الإمبراطورية الرومانية ، و لقد كان البريد في هذه الفترة في أوروبا مقتصرًا على هيئات بريدية خاصة لكل من الملوك و النبلاء و رجال الدين<sup>4</sup>.

#### 2.1.2-البريد في العصر الحديث :

لعل أول حدث بارز شهدته العصر الحديث ، فيما يتعلق بالبريد ، هو الذي جاء عقب الثورة الفرنسية لعام 1789 بستة سنوات أي عام 1795 ، في عهد حكم هنري الثالث Henri III ، حيث أنه بعد أن تم تأسيس إدارة الدولة أتبع ذلك بإنشاء الإدارة العامة للبريد و المراسلات « Administration générale des postes et messageries » إلا أن النقلة النوعية و التحول الكبير في تاريخ تطور البريد كان في القرن التاسع عشر أين حقق فعلا ممارسة تجارية و صناعية ، و لقد ساهم في هذا التطور ظهور السكة الحديدية في أربعينيات القرن التاسع عشر ، و اعتماد الطابع البريدي في فرنسا عام 1848<sup>5</sup>.

و في 9 أكتوبر 1874 تم تأسيس اتحاد البريد العالمي ، وهو يوم يجري الاحتفال به الآن في كل أرجاء العالم بوصفه يوم عالميا للبريد. ففي ذلك التاريخ وقّع ممثلو 22 بلدا معاهدة برن فوحدوا بذلك خليطا متضاربا من الخدمات والأنظمة البريدية في ساحة بريدية واحدة يتم في إطارها تبادل الرسائل والطرود البريدية المختلفة. واليوم يوجد في العالم 700 000 مكتب بريد و يقدر عدد العاملين في البريد بـ 6.2 مليون عامل ، كما يقدر نشاط هذه المكاتب بـ 400 بليون رسالة في السنة ، و جدير بالذكر أن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة قد أسفر عن تحسن عام في نوعية

<sup>1</sup> المادة 09 ، قانون رقم 03/2000 المؤرخ في 05/08/2000، المتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و بالمواصلات السلكية و اللاسلكية.

<sup>2</sup> المادة 01 ، مرسوم تنفيذي رقم 43/02 المؤرخ في 14/01/2002 المتضمن إنشاء بريد الجزائر .

<sup>3</sup> الأمم المتحدة : قسم تكنولوجيا المعلومات ، إدارة شؤون الإعلام، موضوع أطلع عليه على الموقع <http://www.upu.int/> بتاريخ 24/04/2008 على الساعة 17 و 30 دقيقة

<sup>4</sup> Microsoft Encarta 2007, La poste (Organisme).

<sup>5</sup> Microsoft Encarta 2007, La poste (Organisme).

الخدمات البريدية في بلدان كثيرة وساهم على النطاق العالمي في زيادة أحجام البريد، وهي أحجام ينتظر أن تواصل الازدياد بنسبة 2.5 في المائة في السنة في شتى أرجاء العالم<sup>1</sup>.

### 3.1.2- البريد في الجزائر:

نظرا لكون التطورات الكبيرة التي عرفها البريد على المستوى العالمي كانت في القرن التاسع عشر فإن أهم مراحل تطور البريد في الجزائر كانت متزامنة مع حقبة الإحتلال الفرنسي ، الأمر الذي يجعل جزء كبير من التطور التاريخي للبريد في الجزائر مشترك مع تطور البريد في فرنسا ، ذلك التطور الذي كانت شرارته الحقيقية مع إنشاء وزارة البريد و التلغراف في 1879<sup>2</sup> و عموما يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل هامة لتطور البريد في الجزائر هي :

#### - المرحلة الأولى:

لقد خضع تطور البريد في الجزائر لتطور البريد في فرنسا و لعل أهم الأحداث التي يمكن رصدها في هذه المرحلة يمكن تصنيفها لصنفين الأول يتعلق بالخدمات البريدية فلقد شهدت سنة 1924 ، ميلاد أول طابع بريدي يحمل تسمية الجزائر فرنسية «Algérie Française» و تم بيعه في مختلف مكاتب البريد المتواجدة في الأراضي الجزائرية ابتداء من تاريخ 1924/07/01 و إذا كان هذا أول طابع بريدي يحمل اسم الجزائر فإن أول طابع للجزائر المستقلة عرف بإسم طابع 1+9 و صدر في نوفمبر 1962.<sup>3</sup> و إلى جانب الخدمات البريدية للبريد فإن الخدمات المالية إحتلت مكانة هامة منذ تأسيس الصندوق الوطني للإدخار la Caisse nationale d'épargne عام 1881 ، وتعزز هذا الدور بشكل أكبر في عام 1918 بظهور الصك البريدي.

#### - المرحلة الثانية:

تمتد هذه المرحلة من سنة 1962 إلى غاية سنة 1975 وكان يتم تنظيم البريد وفقا للقوانين الفرنسية تماشيا مع أحكام القانون 1962/12/31 الذي نص في مادته الأولى على استمرار سريان التشريع الفرنسي مستثنيا منه ما يتعارض و السيادة الوطنية . و لعل أبرز ما يجب الإشارة إليه في هذه المرحلة هو أنه عقب إستبدال الفرنك ، العملة المتداولة آنذاك ، بالدينار سنة 1964 تم سنة 1966 الإعلان الرسمي عن العمل بنظام الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط الذي كانت إنطلاقته بعملية رمزية تمثلت في تسليم دفتر صندوق التوفير و الإحتياط للرئيس الراحل هواري بومدين على مستوى البريد المركزي بالعاصمة<sup>4</sup>.

#### - المرحلة الثالثة:

و هي المرحلة التي نظمها مرسوم 89/75<sup>5</sup> إذ يعتبر هذا المرسوم أول قانون بريدي عرفته الجزائر المستقلة ، و لقد جاء هذا المرسوم في شكل قواعد تشريعية و تنظيمية تحدد كيفية سير إدارة البريد بإعتبارها إدارة عمومية ، و لقد حدد مهام و اختصاصات إدارة البريد على النحو التالي:

- إختصاصات ناتجة عن تطبيق الإحتكار البريدي : بما أن المرسوم أشار إلى تطبيق الإحتكار البريدي فإنه تولد عن ذلك :

- مهام بريرية : نقل المراسلات الرسمية و الشخصية .

<sup>1</sup> الأمم المتحدة : قسم تكنولوجيا المعلومات ، إدارة شؤون الإعلام، موضوع أطلع عليه على الموقع <http://www.upu.int/> بتاريخ 24/04/2008 على الساعة 17 و 30 دقيقة.

<sup>2</sup> Microsoft Encarta 2007, La poste (Organisme).

<sup>3</sup> ساعي البريد : مجلة شهرية تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر ، العدد 38 لشهر ديسمبر ، الجزائر العاصمة ، 2006، ص 07.

<sup>4</sup> ساعي البريد : مجلة شهرية تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر ، العدد 25 لشهر نوفمبر ، الجزائر العاصمة ، 2005، ص 60.

<sup>5</sup> المرسوم رقم 89-75 المؤرخ في 1975/12/30 ، المعدل و المتمم ، المتضمن قانون البريد و المواصلات .

- مهام المواصلات : إرسال المراسلات التلغرافية ، الربط بين الأشخاص من أجل تبادل المكالمات الهاتفية .

- مهام أخرى : علاوة على المهام السابقة هناك مهام أخرى رئيسية تقوم بها مصلحة البريد تتمثل في :

- عمليات مصرفية :

إصدار و أداء الحولات ، مسك الحسابات البريدية الجارية ، نقل القيم.

- عمليات لفائدة الخزينة :

أداء الحولات و النفقات العمومية ، أداء المعاشات ، المساهمة في تسجيل سندات الخزينة .

- العمليات لفائدة بعض إدارات المالية :

تحصيل الرسوم و الضرائب لفائدة قباضات الضرائب ، تحصيل الرسوم الجمركية ، بيع

طوابع المخالصة ، المساهمة في تسيير الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط.

و لقد تم في سنة 1975 إدخال وسيلة الإعلام الآلي على عملية تسيير الحسابات البريدية الجارية .

### -المرحلة الرابعة:

نظم هذه المرحلة الرابعة مرسوم 267/98 ، الذي أعاد تنظيم الإدارة المركزية لوزارة البريد

، إذ تم تحديد الهياكل الإدارية ووضع إدارة البريد تحت سلطة وزير ، و أمين عام مكلف بمعاينة القضايا المطروحة على الوزير و توجيه التعليمات إلى المديريات.

و عموما فإن أهم الهياكل الإدارية التي نص عليها هذا المرسوم :

\*ديوان الوزير: مكون من موظفين يتم تعيينهم من الوزير ، و يعملون تحت إشراف رئيس الديوان.

\*المفتشية العامة : مكونة من موظفين معينين من طرف الوزير مكلفون بالمراقبة و التفتيش ،

وهي منقسمة إلى قسمين :

● أ - المفتشية العامة للإدارة. ب - المفتشية التقنية .

\*المديريات المركزية : و هي هياكل مختصة و عددها ثمانية (8) إدارات مكلفة بتسيير المصالح ،

و تحديد الوسائل الضرورية ( هذه المديريات مقسمة إلى مديريات فرعية). هذه المديريات الثمانية

هي :

1- مديرية البريد و المصالح المالية البريدية DPSFP.

2- مديرية التنظيم و التسويق للمواصلات DRMT.

3- مديرية التجهيز للتحويل DEC.

4- مديرية التجهيز للإرسال DET.

5- مديرية التخطيط و الإعلام الآلي DPI.

6- مديرية الإدارة العامة DAG.

7- مديرية الميزانية و المحاسبة DBC.

8- وكالة المحاسبة للبريد و المواصلات.

\*المديريات الخارجية :مكونة هذه المصالح من المديريات الجهوية ، و المديريات الولائية و بعض المصالح المتخصصة .

- **المديريات الجهوية :** و هي مصالح مكلفة بالتنسيق و تسهيل نشاطات المديريات الولائية

- **المديريات الولائية :** و هي المصالح الضرورية للإدارة مكلفة بالتسيير ، و التنظيم

و المراقبة ، وتنفيذ الخدمات البريدية .

- المصالح الخاصة : هذه المصالح ذات مهام محددة سواء كانت جهوية أو على المستوى الوطني .
- المصالح التنفيذية : هي مصالح لها إتصال مباشر مع المستعملين (الزبائن) مهمتها تقديم الخدمات ، و هي مكونة من مكاتب بريدية . مراكز هاتفية ،الوكالات التجارية للمواصلات و كذلك لبعض المراكز و هي مرتبة في عدة أصناف حسب أهميتها و تواجدها ، و هي ملحقة في أغلب الأحيان بالمديريات الولائية .
- **المرحلة الخامسة :** يمكن أن نسمي هذه المرحلة بمرحلة الإصلاحات فلقد شهد في ضلها البريد نقلة نوعية في مختلف المجالات و كانت البداية مع القانون 03/2000<sup>1</sup> الذي أقر في مادته الأولى فصل البريد عن المواصلات ، كما أشار في مادته الثانية أن أنشطة البريد خاضعة لرقابة الدولة و لقد كرست المادة الخامسة احتكار الدولة لقطاع البريد .و خلافا للقوانين السابقة فإن هذا القانون نقل أنشطة استغلال البريد الممارسة من طرف وزارة البريد و المواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ذات علامة تجارية مميزة لها .

شكل رقم (01-04) العلامة التجارية لمؤسسة بريد الجزائر



المصدر : مجلة شهرية تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر ، العدد 38 لشهر ديسمبر ، الجزائر العاصمة ، 2006 ، ص 07.

**2.2- تنظيم مؤسسة بريد الجزائر :** ليس من السهولة بمكان الحديث عن بنية مؤسسة كبيرة مثل مؤسسة بريد الجزائر التي تنتشر عبر ثمانية و أربعين ولاية ، وعلى كل فإن الباحث إرتأى أن يتناول بنية هذه المؤسسة بالتطرق لسبع عناصر يرى أنها أهم المكونات الأساسية لمصلحة البريد هي:

- المديرية العامة .
- مديريات الإستغلال .
- مديريات الدراسات .
- المديريات الإقليمية .
- الوحدات الولائية .
- المكاتب البريدية .
- المراكز المتخصصة .

### **1.2.2- المديرية العامة :**

مقر المديرية العامة في عاصمة البلاد و تضم بداخلها مختلف مديريات الإستغلال و الدراسات كما أنها تشرف مباشرة على المديريات الإقليمية الثمانية التابعة لها .

<sup>1</sup> قانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05/08/2000 ، المتضمن القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات .

**1.1.2.2- مديريات الاستغلال :** تضم مديريات الإستغلال كل من مديرية الوسائل المادية ، مديرية التجارة ، مديرية الإعلام الآلي ، مديرية البريد المالي ، مديرية الموارد البشرية ، مديرية المالية والمحاسبة ، مديرية البريد.

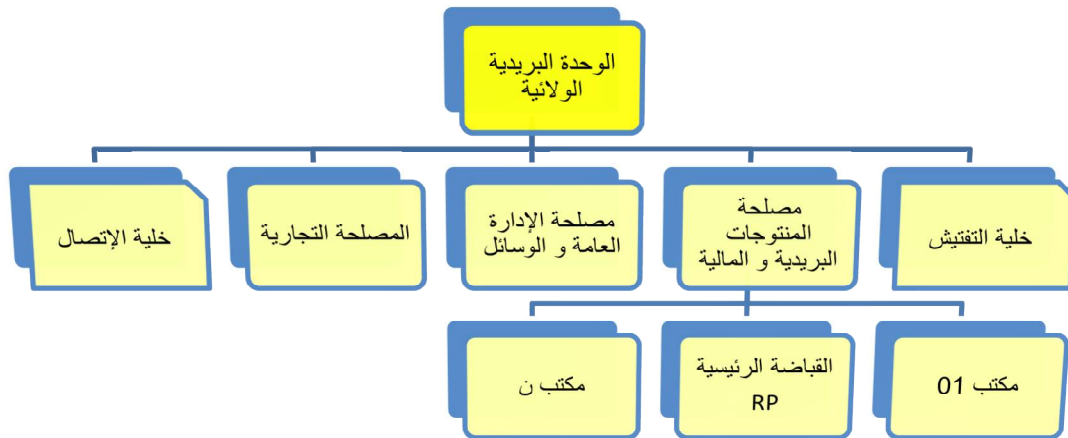
**2.1.2.2- مديريات الدراسات:**تضم مديريات الإتصال كل من مديرية المراقبة و التخطيط و النوعية إلى جانب كل من مديرية الأعمال القضائية و الإتصالات .

**3.1.2.2- المديريات الإقليمية :** تضم مؤسسة بريد الجزائر ثمانية مديريات إقليمية موزعة عبر التراب الوطني هذه المديريات الإقليمية هي :

- 1 - المديرية الإقليمية للجزائر العاصمة .
- 2- المديرية الإقليمية قسنطينة.
- 3- المديرية الإقليمية سطيف .
- 4- المديرية الإقليمية عنابة .
- 5- المديرية الإقليمية ورقلة .
- 6- المديرية الإقليمية وهران .
- 7- المديرية الإقليمية بشار .
- 9- المديرية الإقليمية شلف

**2.2.2- الوحدات الولائية :** توجد ثمانية و أربعون وحدة ولائية ، مقر كل واحدة بعاصمة كل ولاية ، و يوجد بكل وحدة ولائية خليتي تفتيش و إتصال ، كما أنها تضم كل من مصلحة المنتوجات البريدية والمالية ، مصلحة الإدارة العامة و الوسائل ، و مصلحة التجارة وتشرف الوحدة الولائية على مكتب رئيسي يسمى القباضة الرئيسية RP هذا المكتب الرئيسي هو الذي يشرف على عمل كل المكاتب المنتشرة عبر دوائر و بلديات الولاية ، و يختلف عددها باختلاف عدد السكان من ولاية لأخرى . و تتموضع هذه المكونات في الوحدة الولائية وفقا للشكل رقم (02-04).

الشكل رقم (02-04) وحدة ولائية ذات ن مكتب



المصدر : مديرية الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر

- **خلية تفتيش:** مهمتها مراقبة و تفتيش الصندوق و محاسبة المكاتب البريدية .

- **خلية الإتصال:** مصلحة وسيطة بين المنسق الولائي و الزبائن ( في حالة وجود شكاوي أو

استفسارات..إلخ).

- مصالـح الإدارة العامة و الوسائل: تعمل على ضمان صيانة وإصلاح و أمن الممتلكات. كما تقوم بتمويل احتياجات مكاتب البريدية ، و كذا ضمان تسيير الوقود و الاستهلاكات..إلخ.

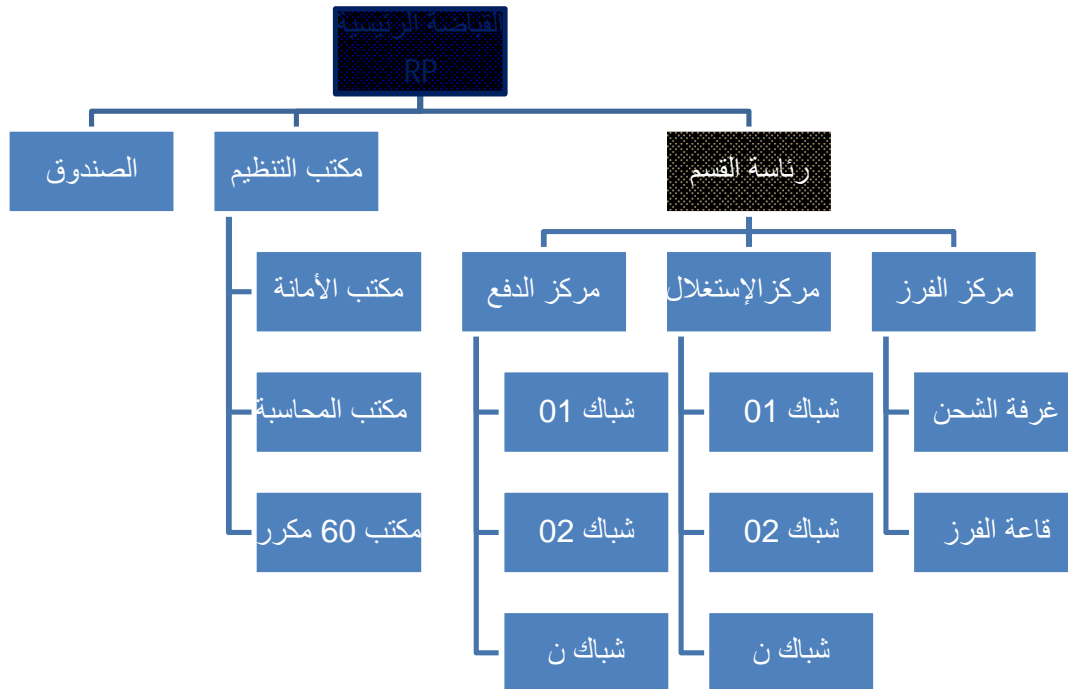
- المصالح التجارية: تتمثل مهامها في ضمان تنفيذ و تطبيق الإستراتيجية التسويقية و كذا وضع مستشارين تجاريين لضمان الربط بين مختلف المندوبين التجاريين.

- مصالـح المنتجات البريدية و المالية: تعمل على تنظيم و ضمان تسيير المكاتب و المراكز البريدية كما تقترح إنشاء أو إلغاء مكاتب بريدية. إضافة إلى مسكها للمحاسبة المادية للأكياس البريدية ، و كذا محاسبة أذونات التجهيز ( Bon d'équipement ).

**3.2.2- المكاتب البريدية :** مكاتب البريد مكلفة بانجاز كل العمليات و تنفيذ الموازنة الملحقة للبريد. و كما سبق الإشارة فإن المكتب الرئيسي الموجود بعاصمة الولاية هو الذي يشرف على بقية المكاتب الأخرى ، و يطلق على المكتب الرئيسي اسم القباضة الرئيسية La Recette Principale و يرمز له إختصارا بـ RP ، وسوف نحاول تسليط الضوء على بنية القباضة الرئيسية بشيء من التفصيل لأنها مكتب عادي لا يختلف عن مكاتب البريد الأخرى إلى جانب إنفراده ببعض الوظائف أبرزها:

- 1- القباضة الرئيسية هي التي تمول كل مكاتب الولاية بالمال .
- 2- الأفراد بفتح الحسابات البريدية الخاصة بالمؤسسات .
- 3- تمويل المكاتب بالقيم ( البريدية- الجبائية- التلغرافية)
- 4- تمويل الحسابات البريدية الخاصة بالمكاتب الأخرى (Appurment).
- 5- مركزة الصكوك البنكية و صكوك الخزينة لإجراء عملية المقاصة.
- 6- تزويد الحسابات البريدية للزبائن عبر مختلف المكاتب البريدية.

الشكل رقم (03-04) الهيكل التنظيمي لمكتب رئيسي أو ما يصطلح بتسميته القباضة الرئيسية



المصدر : مديرية الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر



- مكتب الأمانة : و يشرف عليه عون يقوم بجميع أعمال السكرتاريا التابعة لمكتب القابض الرئيسي.
- مكتب 60 مكرر: و يشرف على هذا المكتب مفتش مهمته :
  - القيام بالمتابعة و المراقبة للسجل 60 مكرر.
  - مطابقة IDS مع صك الدفع ثم الإيداع على مستوى جهاز الإعلام الآلي.
  - متابعة كل الوثائق المحاسبية الداخلة و الخارجة بتأشيرها عليها.
- مكتب المحاسبة : يشرف على هذا المكتب محاسب رئيسي و من بين المهام التي يقوم بها :
  - القيام بحصر تعدادي لمختلف العمليات المنجزة في آخر كل يوم عمل .
  - ترجمة مختلف العمليات المنجزة لأرقام تدون على الدفتر 1105.
- \* مركز الفرز : يشرف عليه مفتشان يعملان بالتناوب و يتم على مستوى هذا المركز :
  - إرسال الأموال إلى مختلف مكاتب الولاية
  - فتح الإرساليات الواردة و غلق الإرساليات الصادرة .
  - فرز البريد الوارد .
  - توزيعه من خلال موزعي البريد التابعين للمكتب .
- \* غرفة الفرز ( طاولة ) :
  - يقوم الموزع في مكتبه بفرز البعثات لمنطقة التوزيع التابعة له وتحدد الدورات الخاصة بالموزعين من طرف قابض البريد وبالتشاور مع المفتش المعني .
  - توزيع البعثات العادية والمسجلة .
  - توزيع الصكوك البريدية CH28 ( مقابل الإمضاء ) .
  - يقوم الأعوان بفرز البعثات الخاصة بالمصالح (القباضة الرئيسية ، المديرية الولائية ، مديرية – مراقبة).
  - مراقبة البعثات الغير مخلص أو ناقصة التخليص و كذلك مراقبة البعثات الخطأ.
- \* غرفة الشحن: cabine de chargement :
  - يشرف عنها عونان بالتناوب : في هذه الغرفة يتم حفظ كل البعثات التي تمر عليها ، وبالتالي فهي محطة مهمة في مسار البعثات ( الرسائل LR – الطرود المؤقتة CR الصكوك من نوع CH28...).
  - استقبال وإرسال الطرود البريدية .
- \* مركز الدفع :
  - يسمح مركز الدفع بفضل شبكته المعلوماتية الرابطة لمجموع المؤسسات البريدية بإجراء العديد من العمليات التي من بينها :
    - سحب الأموال ، مع مراقبة رصيد الحساب و كذا الإمضاء .
    - اقتطاع الأجرور عن بعد IDS.
    - طلب دفاتر الصكوك البريدية .
    - تسليم خلاصة الحساب للزبون مباشرة بعد إجراء عملية السحب .
    - تزويد الحساب البريدي الجاري عن طريق عمليات التحويل السريع.
- \* مكتب الاستعلامات :
  - مكلف بتسييره عون واحد مهمته تكمن فيما يلي:
    - الاحتجاجات الخاصة بالرسائل LR .
    - الحوالات RI – حوالات خاصة ب RIAL
    - إرسالية القباضة ( المؤمنة حتما .الصكوك . إرساليات عادية الواردة و الصادرة )

- معالجة الحوالات المعادة HDS. CNR.CNAS و الحوالات التي في الانتظار بعد نهاية مدة الحفظ بكل أصنافها .
- معالجة الحوالات الدولية المدفوعة في الحساب
- القيام بإشعار الحوالات التابعة للمكتب ( الداخلية و الخارجية ).
- \*- **شباك الحوالات** : و يتم من خلاله إستخدام الحوالات التالية :
- **الحوالات البطاقية** : تسمح للزبون بإرسال مبالغ مالية , غير محدودة للغير و هذا عبر كامل التراب الوطني .
- **حوالات التحويل الالكتروني للأموال** : TEF شبيهة بالحوالة البطاقية مع تحويل الكتروني للأموال من مكتب إلى آخر عبر شبكة الإعلام الآلي .
- **الحوالات الاجتماعية** : تسمح هذه الأخيرة بدفع مستحقات المعاشات المتنوعة .
- **حوالات النظام الدولي IFS/IMO** : تسمح بالإرسال و الاستلام الالكتروني للحوالات ذات النظام الدولي مع البلدان المرتبطة مع الشبكة.
- مراقبة الحوالات بعدد للإصدار ( CNR-CNASAT-HDS ).
- مراقبة الحوالات المعادة.
- مقارنة الحوالات مع صك الإصدار للمستخرجات لتفادي الأخطاء.
- متابعة الاحتجاجات الخاصة بالحوالات.
- \*- **خلية CNEP - الصندوق الوطني للتوفير** :
- - متابعة الأخطاء الناتجة عن الدفع و السحب ل CNEP .
- - متابعة حسابات الفوائد.
- - متابعة حركة الدفاتر ( تجريد الدفاتر - ضياع الدفاتر ...).
- - طلب الكشوفات الخاصة بـ CNEP .
- **شباك الإدخار** :
- يقدم البريد الذي هو شريك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط عبر مجموع النقاط البريدية إمكانية القيام بالعمليات التالية :
- فتح الحساب وتسليم الدفتر .
- عمليات الدفع و التسديد دون تحديد المبلغ المالي .
- تسوية الفوائد.
- استخراج شهادات الفوائد .
- **مكتب التلغراف** :
- حيث يتم فيه توزيع البرقيات والبعثات التي تحمل الخدمة السريعة والرزم البريدية المسجلة عن طريق مكلف تلغرافي خاص .
- 5.2.1- المراكز المتخصصة:**
- 1. مركز مراقبة الحوالات CCM:** مركز خاص بمراقبة الحوالات و تجديد تاريخ الحوالات التي إنتقضت فترة صلاحيتها.
- 2. المركز الجهوي للمحاسبة CRC :** يشرف على مختلف عمليات المحاسبة للمديريات التابعة له.
- 3. مركز الصكوك البريدية CCP:** يتولى الإشراف على إعداد و توزيع دفاتر الصكوك البريدية على مختلف المديريات الإقليمية التابعة له.

**4. مركز المحاسبة للصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط :** يشرف على القيام بمختلف عمليات المحاسبية المتعلقة بعمليات الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط على مستوى مؤسسة البريد.

### **3. خدمات مؤسسة بريد الجزائر:**

تقدم مؤسسة بريد الجزائر نوعين من الخدمات هما الخدمات البريدية و الخدمات المالية.

#### **1.3- الخدمات البريدية لمؤسسة بريد الجزائر :**

**1.1.3- خدمة بريد الرسائل:** و تشمل هذه الخدمة الرسائل العادية، الرسائل المسجلة، المطبوعات البريدية ، و البطاقات البريدية.

**2.1.3- خدمة الطرود البريدية:** تتميز هذه الخدمة بما يلي :

- خدمة بريدية ذات أجور تنافسية .
- يمكن عبرها إرسال أو إستقبال الطرود البريدية الخاصة بالزبائن محلياً ودولياً.
- إمكانية متابعة أثر البعائث المرسله عبر هذه الخدمة ، والإستعلام عنها في وقت لايتعدى دقائق معدودة

-تقبل هذه الخدمة إرسال بعائث ذات أوزان وأحجام كبيرة.

-الدقة في مواعيد الترحيل وسرعة المعالجة والتوزيع

-يتم تسليم المودع أو المرسل منه سند عند إيداع البعثة.

- يتكفل البريد بالمعالجة الجمركية للطرود البريدية نيابة عن أصحابها بحيث يتم إستقبال بعائث الطرود البريدية الواردة من الخارج التي تحتوي على مواد تخضع للعرض الجمركي ويقوم المختصين من البريد ومصلحة الجمارك بالمعاينة وتحديد الرسوم الجمركية إن كانت ضمن الشرائح الخاضعة لدفع الرسوم الجمركية وتدوين البيانات في النماذج المعدة لهذا الغرض وإستئناف توزيعها مباشرة إلى المرسل إليهم.
- توزع الطرود إلى عناوين المرسل إليهم أو إلى أقرب مكتب بريد يحدده المرسل منه في عنوان المرسل اليه .

-تعامل الطرود التجارية بالحد الأدنى للتعريفات الجمركية وبحسب الفواتير التي يفترض إرفاقها مع كل طرد

- حدود الأوزان - حد الوزن الأقصى بـ 31.500 كيلو غرام.

**3.1.3- خدمة البريد العاجل EMS:** خدمة البريد العاجل خدمة حديثة تمتاز بالسرعة والانتظام والضمان ، ويتم متابعة بعائثها عبر الشبكات الإلكترونية العالمية ومنها الإنترنت ، ويمكن من خلال هذه الخدمة إرسال الوثائق الهامة وأشرطة الكمبيوتر والشيكات والرسومات الهندسية والخرائط والعينات والبضائع والهدايا وغيرها من المستلزمات.

الأوزان :الحدود القصوى للوزن 30 كيلو غرام للبعثة الواحدة وعدد البعائث غير محدد.

الأبعاد:لايزيد مجموع أطوال البعثة عن 300 سم بحيث لايزيد أطول بعد عن 150 سم.

نطاق الخدمة الدولية: قائمة الدول المشتركة في خدمة البريد السريع.

نطاق الخدمة المحلية: كل مكاتب البريد المنتشرة عبر ولايات القطر الجزائري .

**4.1.3- خدمة الإستهلاعات عن البعثات والطرود وتتبع أثر البعثات :** يتم الإستهلام عن بعثات

البريد العاجل والطرود البريدية من خلال زيارة الموقع الخاص بالهيئة العامة للبريد <http://www.poste.dz/> في التحديد الخاص بتتبع أثر البعثات وتدوين البيانات الخاصة بالبعثة وبالأخص رقم البعثة كاملاً المحدد في سند إيصال الإيداع أو بمراجعة إحدى المكاتب البريدية أو مكتب الإيداع .  
الشروط الخاصة بالإستهلاعات:

-تقبل الإستهلاعات في خلال ستة أشهر اعتباراً من اليوم التالي ليوم إيداع الطرد ، وخلال هذه الفترة تقبل الإستهلاعات بمجرد الإبلاغ عن المشكل من قبل الراسل أو المرسل إليه . غير أنه عندما يتعلق الإستهلام بطرود غير موزع ولم تنقض بعد مهلة التوجيه المقررة فإنه يحدد إعلام الراسل بهذه المهلة.

-تكون معالجة الإستهلاعات مجانية ، غير أنه إذا أرسلت الإستهلاعات بوسائل الإتصالات البعدية أو بالبريد العاجل الدولي ، بناء على طلب الزبون ، فإنه يترتب على ذلك تحصيل أجره تعادل قيمتها سعر الخدمة المطلوبة

-تعبئة البيانات على نموذج الإستهلام المخصص لهذا الغرض.

**5.1.3- خدمة البريد الدعائي:** هي خدمة بريدية حديثة تمكن القطاعات التجارية والصناعية

والخدمية من الترويج والتسويق لمنتجاتهم وخدماتهم من خلال توزيع النشرات الدعائية والتعريفية والعينات إلى العناوين البريدية سواء لكافة العناوين أو لشريحة معينة يحددها المعلن.

مزايا خدمة البريد الدعائي :

-تكاليفها هيدة جداً مقارنة بالوسائل الإعلانية الأخرى

ثبت عالمياً أنها أداة تسويقية ناجحة ومؤثرة.

-توفر للمعلن عناوين بريدية ورقية أو إلكترونية عبر موقع البريد في شبكة الإنترنت.

-تصنف العناوين البريدية إلى عدد من الشرائح لتساعد المعلن في إختيار الشريحة المستهدفة.

-توفر إمكانية التغليف وكتابة العناوين عليها.

-تستخدم لتوزيع الإستهلاعات المختلفة وجمعها وإعادتها للجهة المعلنه .

**6.1.3- خدمة الصناديق البريدية :** تتمثل هذه الخدمة في قيام البريد بتمكين المنتفع سواء

شخص إعتباري أو معنوي من الإشتراك في صندوق بريـد خصوصي في أي مكتب بريد يرغب الزبون.

مزايا الخدمة :

1- الإشتراك في خدمة الصناديق البريدية يعتبر من مكملات تحديد الهوية الشخصية.

2- يحفظ المراسلات الشخصية للمشارك ويمكنه من طلب توجيه فواتير الخدمات المختلفة إليه مثل فواتير الهاتف الثابت والنقل وغيرها.

3- إمكانية إستلام البريد في وقت عمل المكاتب البريدية .

4- رسوم الإشتراك السنوية رمزية إذ تقدر بـ 400 دج سنويا .

5- إمكانية إستلام النشرات الدعائية التي تهم المشتركين.

6-إمكانية نشر العنـوان البريدي في دليل المشتركين.

**7.1.3- خدمة بيع الطوابع البريدية:** تقوم مؤسسة بريد الجزائر ببيع الطوابع البريدية سواء عن

طريق مكاتبها المنتشرة عبر التراب الوطني أو عبر وكلائها المعتمدين.

**8.1.3- خدمة توزيع فواتير الهاتف الثابت :** تقوم مؤسسة بريد الجزائر في إطار الإتفاقية

التي تجمعها بمؤسسة إتصالات الجزائر بتوزيع فواتير الهاتف السلكي و الاسلكي عن طريق خدمة البريد السريع EMS المشار إليها آنفا.

**9.1.3- خدمة بيع بطاقات التعبئة للإتصالات (شركة موبيليس) :** في إطار إتفاقية بين مؤسسة بريد الجزائر و شركة موبيليس يتم بيع بطاقات التعبئة لموبيليس عبر مختلف مكاتب المؤسسة و كذلك عبر مختلف أكشاك وكلائها المعتمدين.

**10.1.3- دخول مجال البريد الإلكتروني:** حيث تعترم المؤسسة توفير ما يزيد عن نصف مليون علبة بريد إلكترونية .

**11.1.3- إدخال خدمة البريد الهجين:** تتمثل هذه الخدمة الموجهة أساسا إلى أصحاب المؤسسات الكبرى ، في رسائل ترسل عبر البريد الإلكتروني يتم طبعها ووضعها في ظروف بريدية و إيصالها بالطريقة العادية إلى المرسل إليهم .

و البريد الهجين Le courrier hybride يعتبر إبداع حقيقي في طريقة تقديم الخدمات البريدية ، سواء تعلق الأمر بالرسائل أو المنشورات المطبوعة في أقرب نقطة محل إقامة الزبون ، و منذ 2005 ، عرف هذا النوع من البريد نسبة قبول سنوي تصل إلى 14% لدى المتعاملين البريديين وهو إن دل على شيء فإنما يدل على مدى أهمية هذه الخدمة ومدى إهتمام البريد بها و هدفه في ذلك الحفاظ على حصص من سوق بريد الرسائل ، و تعويض بعض الخسائر الناجمة عن تقلص حجم البريد الكلاسيكي . و في الوقت الحالي نجد أن 22% من البلدان تقترح على الزبائن خدمة البريد الهجين و هذا على المستوى المحلي مقابل 13% على المستوى العالمي ، فالبريد الهجين العالمي يبقى ضئيلا على الرغم من كل شيء فهو لا يتعدى 1% فقط حسب السيدة ديبورا سبرينغ ، رئيسة مصلحة البريد الهجين الدولي في البريد الأسترالي<sup>1</sup>.

### **2.3- الخدمات المالية لمؤسسة بريد الجزائر :**

تقدم مؤسسة بريد الجزائر العديد من الخدمات المالية ومن أهم هذه الخدمات المالية مايلي:

**1.2.3- سحب الأموال :** يتم سحب المبالغ المالية من طرف زبائن مؤسسة بريد الجزائر من خلال الطرق التالية :

- عن طريق الصك البريدي .
- عن طريق البطاقة الممغنطة .
- عن طريق التوزيع النقدي لرواتب الموظفين ، و لمعاشات التقاعد و الضمان الاجتماعي.

**2.2.3- الحوالة البريدية ( داخل البلد ) :** تحويل الأموال من شخص إلى شخص من خلال النموذج 1406 و يتم إرسالها كبعيثة بريدية .

**3.2.3- الحوالة البريدية الدولية :** تحويل الأموال من شخص خارج الوطن إلى شخص آخر داخل الوطن من خلال نموذج ورقي وعن طريق البريد .

**4.2.3- دفتر الادخار البريدي :** أدوات الادخار تستند إلى الورق (دفتر) إضافة إلى بطاقة حساب ادخار ( مع كشوفات أو عن طريق الأنترنات ) .

**5.2.3- التحصيل النقدي لفواتير الخدمات العمومية و الإيجار :** تسديد الفواتير إلكترونيا.

**6.2.3- الخدمات المجرات عن بعد :** يمنح كل من الموزع الصوتي 15.30 و موقع الانترنات للزبون إمكانية :

- الاطلاع على الحساب البريدي الجاري .

<sup>1</sup> ساعي البريد : مجلة شهرية تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر ، العدد 58/57 جويلية -أوت ، الجزائر العاصمة ، 2008 ، ص 11.

- طلب دفتر الصكوك .
- طلب الرمز السري .
- طلب التوجيهات المتعلقة بكيفية إجراء العملية.

عرفت مؤسسة بريد الجزائر ثورة حقيقية في مجال تحديث خدماتها ، و إنشاء خدمات جديدة معتمدة في ذلك بصفة خاصة على تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و مع أن العمليات التي تمت في إطار هذه التكنولوجيات عديدة إلا أنه يمكن حصر أهمها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

\*توسيع الشبكة المعلوماتية للحساب البريدي الجاري من خلال تجهيزات كافة المكاتب البريدية بحواسيب تم ربطها بالشبكة البريدية . بدأت هذه العملية بربط 272 مكتب بالشبكة في سنة 2003 و تم تعميمها على جميع المكاتب ( عدا بعض الاستثناءات ) في غضون سنة 2004 و تسمح هذه العملية لصاحب الحساب بالاستفادة في أي مكتب من عدد من الخدمات كانت مقتصرة على المكاتب الكبيرة المربوطة بشبكة الإعلام الآلي للحساب البريدي . من هذه الخدمات التي تتطلب الربط بالشبكة ، خدمة الاطلاع على الرصيد و سحب مبالغ تتجاوز 5000 دج . يمكن اعتبار هذه العملية الأهم من بين عمليات الإصلاح باستخدام وسائل الإعلام و الاتصال.

\*في نفس سياق توفير الخدمات البريدية الاستثنائية في المكاتب الصغيرة ، تم تصوير نماذج إمضاءات (specimens de signatures) أصحاب الحسابات البريدية الجارية ، ووضعها على الشبكة المعلوماتية للحساب البريدي الجاري بحيث يمكن التحقق من إمضاء الزبون من خلال الإطلاع عليه عبر الشبكة . هذه العملية سمحت برفع المبلغ الأقصى الممكن سحبه من طرف صاحب الحساب في اليوم الواحد (من 20000 دج إلى 200000 دج في اليوم).

\* منذ 1997 و إلى غاية نهاية 2004 ، تم بالتعاون مع مؤسسة (SATIM)\* تنصيب ، ما يقرب من 500 موزع آلي للنقود (DAB) \*\* تتكفل المؤسسة المتعاقدة بصيانتها و تسييرها عبر شبكة خطوطها (X 25) . الغرض من هذه الشبكة تمكين أصحاب الحسابات البريدية من الحصول على السيولة النقدية دون الاضطرار إلى الانتظار أمام الشبايك .

\* إطلاق بطاقة دفع إلكترونية لأصحاب الحساب البريدي الجاري . انطلقت هذه العملية في الأول من مارس 2005 . وفرت لها كمرحلة أولى 200 نقطة دفع إلكتروني في الجزائر العاصمة . يشير الباحث إلى أن هذه العملية قد تم تعميمها في مطلع عام 2008

\* شرعت المؤسسة في طرح عدد من خدماتها عبر الانترنت ، منها خدمة الإطلاع على الرصيد أو طلب صكوك بريدية .

\* في مجال الحوالات البريدية تم استخدام شبكة المعلوماتية البريدية لإدخال خدمة جديدة هي الحوالة الإلكترونية (TEF) (TEF/ Transfert Electronique de Fonds) و ذلك ابتداء من فيفري 2002 . تمكن هذه الخدمة من إيصال مبلغ الحوالة في نفس يوم إرسالها .

\* بالإضافة إلى ما سبق يمكن إدخال خدمة تستخدم شبكة الهاتف العادية هي خدمة الاستلام السريع للأموال من الخارج بالشراكة مع مؤسسة (Western Union) شرع في تطبيق هذه الخدمة منذ 19 ماي 2001 في 250 مكتب ، و هي تسمح باستلام الأموال من أكثر

<sup>1</sup> بو عبد الله صالح : معوقات استخدام تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في تحديث مؤسسة بريد الجزائر ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر 2005

\* SATIM اختصارا لـ Société d`Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique\* أي مؤسسة أتمتة المعاملات المصرفية و النقدية.

\*\* DAB اختصارا لـ Distributeur Automatique de Billets de Banque أي الموزع الآلي للأوراق المصرفية.

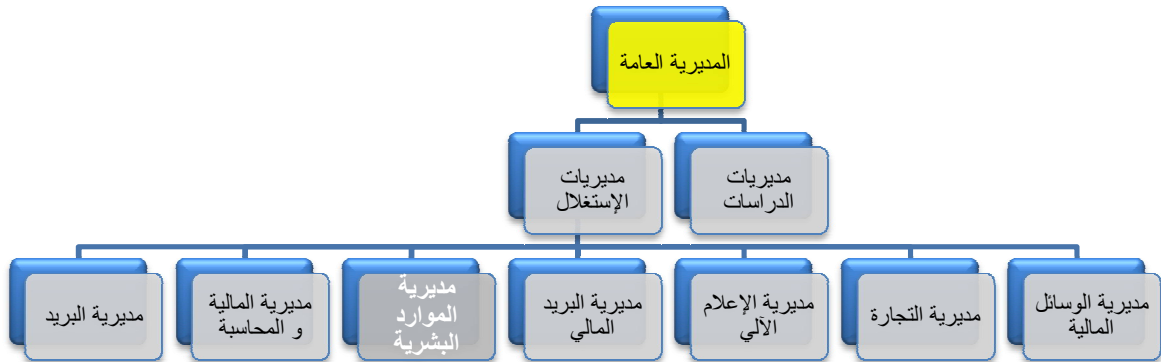
من 186 دولة .

\* استخدام النظام المعلوماتي الدولي (IFS) (International Financial System) لاستقبال الحوالات الدولية .

#### 4. تسيير الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر:

يطلق على الجهة المختصة في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر اسم مديرية الموارد البشرية و لقد كانت هذه المديرية سابقا موجودة بالوزارة تحت تسمية إدارة شؤون المستخدمين إلا أنه بعد التعديلات التي أقرها القانون رقم 03/2000 المؤرخ في 05/08/2000 ، المتضمن القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات ، و القرار 43/02 المؤرخ في 14 جانفي 2002 الذي تم على إثره إعلان ميلاد مؤسسة بريد الجزائر ، تم تحويل إدارة شؤون المستخدمين إلى مديرية الموارد البشرية ، و إذا كانت هذه المديرية على مستوى وزارة الاتصال و تكنولوجيات الإعلام تشرف على مختلف المؤسسات التابعة للوزارة فإن لمؤسسة بريد الجزائر مديرية للموارد البشرية خاصة بها ، و تتواجد على مستوى المديرية العامة ، و نظرا للأهمية التي توليها الإدارة العامة لمؤسسة بريد الجزائر لهذه الإدارة فإنها قد جعلتها على إتصال مباشر بها، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (04-04) الذي يوضح موقع مديرية الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر. أما التحول من تسمية شؤون العاملين إلى تسمية الموارد البشرية فإنه جاء في خضم التحولات الكبيرة التي عرفتها المؤسسات العمومية خاصة في فترة التسعينيات من القرن الماضي .

شكل رقم (04-04) موقع مديرية الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لبريد الجزائر



المصدر : مديرية الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر

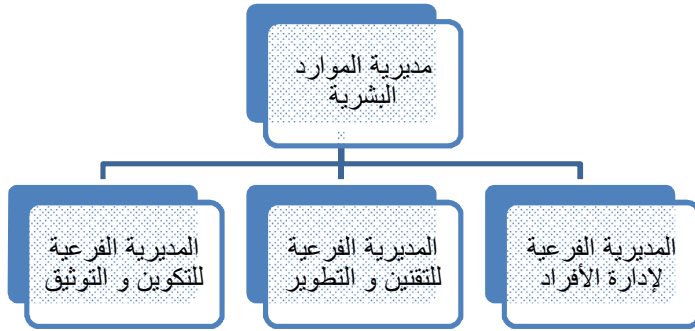
#### 1.4- مهام مديرية الموارد البشرية :

لقد حددت مهام هذه الإدارة في النقاط التالية :

- تحديد سياسة تسيير الموارد البشرية ، و تكوينها و الإهتمام بالشؤون الإجتماعية لهذه الموارد ، هذا إلى جانب الحرص على التطبيق السليم للإجراءات المتخذة لتحقيق ذلك.
- السهر على تطبيق قوانين العمل سواء تعلق الأمر بالقوانين المتعلقة بقانون العمل أو القانون الداخلي للمؤسسة .

- المساهمة في إعداد الهيكل التنظيمي المتعلق بالمؤسسة .
- إعداد ، و التفاوض ، و السهر على تنفيذ القوانين و الإتفاقيات الجماعية و اللوائح الداخلية .
- وتتكون مديرية الموارد البشرية من ثلاث مديريات فرعية تحاول من خلالها تجسيد المهام الكبرى المحددة المشار إليها آنفا هذه المديريات الفرعية هي :
- المديرية الفرعية لإدارة الأفراد.
- المديرية الفرعية للتطوير و التقنين.
- المديرية الفرعية للتكوين و التوثيق .
- يشرف على كل من هذه المديريات الفرعية مدير فرعي يتم تعيينه من قبل الإدارة العليا و يؤدي مهامه تحت إشراف مدير الموارد البشرية ، و يمكن تمثيل ما سبق في الشكل رقم (04-05)

شكل رقم (04-05) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر : مديرية الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر

و يرى الباحث أنه لا يمكن تسليط الضوء على دور مديرية الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر دون التطرق لمهام هذه المديريات الفرعية بشيء من التفصيل .

#### **1.1.4- المديرية الفرعية لإدارة الأفراد:** تتكفل هذه المديرية الفرعية بالمهام التالية :

- تحديد السياسة المتعلقة بالأفراد.
- ضمان التسيير الإداري للعاملين في المديرية العامة ، أما العاملين على مستوى المكاتب المنتشرة عبر التراب الوطني فإن التسيير الإداري لهم يتم على مستوى مصلحة إدارة الأفراد المتواجدة بالوحدة الولائية التي يتبع لها المكتب .
- تحديد مخطط سنوي للتوظيف و السهر على تطبيقه . ولا يسمح للمصالح المتواجدة على مستوى الوحدات الولائية بالتوظيف بشكل مباشر و إنما يتم التوظيف بشكل مركزي ، أي على مستوى مديرية الموارد البشرية ، أما المصالح المتواجدة على مستوى الوحدات الولائية فإن دورها يقتصر على مراسلة مديرية الموارد البشرية و إعلامها بما تحتاجه من موارد بشرية .
- وضع سياسة للمهنة.
- وضع سياسة فيما يتعلق بالجانب الإجتماعي .
- إعداد ، و نشر التشريع المتعلق بحماية الأفراد و السهر على تطبيقه .
- المساهمة في المحافظة على مناخ إجتماعي حسن و متابعة تطور العلاقات الإجتماعية
- ضمان صحة و طب العمل .

#### **2.1.4- المديرية الفرعية للتطوير و التقنين:** تتكفل هذه المديرية الفرعية بالمهام التالية :

- المساهمة في إعداد التخطيط الهيكلي مع أخذ في الإعتبار تطور الشبكة التكنولوجية و أهداف المؤسسة .
- تحديد حاجيات العاملين بالتعاون مع الإدارة العامة .
- المساهمة في تصنيف المكاتب ، و المراكز البريدية التابعة لمؤسسة بريد الجزائر .
- تحديد مجموع المصطلحات الخاصة ببريد الجزائر .



- إعداد التوقعات المتعلقة بالتقاعد ، والتكوين ، و التوظيف ، ...
- ضمان تسيير العاملين و المهنة .
- إنجاز دراسات تتعلق بتطوير العمل و تطوير سلك البريد .
- إعداد و نشر الإجراءات المتعلقة بتسيير الأفراد وفقا للتشريعات المعمول بها .

#### **3.1.4- المديرية الفرعية للتكوين و التوثيق:** و تتمثل مهام هذه المديرية الفرعية فيما يلي :

- تحديد سياسة التكوين و مخطط التكوين السنوي .
- تحديد تكاليف التكوين و وضع ميزانية للمخطط السنوي للتكوين .
- توطيد العلاقات مع مختلف مراكز التكوين .
- وضع كشف سنوي بمنجزات التكوين.
- تحديد إجراءات التحقيق الفعلي لمكتسبات التكوين.
- نشر مختلف الوثائق المتعلقة بالعمل .

#### **2.4- الموارد البشرية لمؤسسة بريد الجزائر:** توظف المؤسسة حاليا 28000 عامل، مصنفيين

في ثلاث فئات سوسيو مهنية هي :

- ◀ مجموعة الإطارات.
- ◀ مجموعة التحكم .
- ◀ مجموعة التنفيذ.

#### **1.2.4- مجموعة الإطارات السامية :** يبلغ عدد الإطارات السامية بمؤسسة بريد الجزائر 700

إطار موزعين على 10 فئات على النحو التالي :

- 1- المدراء الإقليميين .
- 2- المدراء نسقين .
- 3- المدراء .
- 4- المدراء الفرعيين.
- 5- رؤساء المشاريع.
- 6- رؤساء المصالح.
- 7- المكلفين بالدراسات.
- 8- القابضين الرئيسيين.
- 9- رؤساء المراكز.
- 10- مسؤولي خلايا التفيتش.

إن لكل إطار من الإطارات السابقة مهام قيادية و تقنية و إشرافية و رقابية يقوم بها في مجال إختصاصه .

#### **2.2.4- مجموعة التحكم :** تمثل هذه الشريحة النسبة الساحقة من عمال مؤسسة بريد الجزائر

فهي تشمل كل الأعوان الذين يسهرون على التأدية الفعلية للخدمات البريدية و المالية ، و تشمل قابضي المكاتب و رؤساء الأقسام و المفتشين و الأعوان الذين يسهرون في المصالح المالية على القيام بالمعاملات المالية و في المصالح البريدية على فرز البريد و توجيهه و إيصاله للمرسل إليهم .

#### **3.2.4- مجموعة التنفيذ :** رغم أن هذه الشريحة من العمال ما تقدمه من جهد لا يدخل في

جوهر عمل مؤسسة بريد الجزائر إلا أنه لا يمكن إغفالها كموارد بشرية بمؤسسة بريد الجزائر

و لدورها بالغ الأثر في مردودية المؤسسة و تشمل هذه الفئة السوسيو مهنية عمال النظافة ، و السائقين و عمال الصيانة و عمال الشحن و التفريغ.

**4.2.4- ترقية تشغيل المرأة بمؤسسة بريد الجزائر:** لا يمكن الحديث عن الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر دون الحديث عن ما أصبحت تشغله المرأة في هذه المؤسسة ، و لعل ترأس المؤسسة من قبل سيدة\* هو خير مثال عن مدى مساهمة المرأة في تطور المؤسسة و نجاحها . و إذا كان من الثابت أن للمرأة دور كبير في تحقيق النمو الملموس لعالم الأعمال من خلال الإدماج التدريجي لها في الحياة الاقتصادية ، و في حياة المؤسسة و هذا ما تكرر به البيان الختامي للمنتدى النسائي *WOMEN'S FORUM* الذي جرت فعالياته من 10 إلى 14 أكتوبر 2007 بفرنسا<sup>1</sup>. فإن دور المرأة في مؤسسة بريد الجزائر يبرز من خلال تواجدها في مختلف الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة .

و أمام هذه الأهمية للعنصر النسوي بمؤسسة بريد الجزائر فإن الإدارة العامة قد جعلت من اليوم العالمي للمرأة الموافق للثامن مارس من كل سنة مناسبة لتقييم دور المرأة و تكريمها من طرف مختلف مسؤولي القطاع .

**3.4- وظائف مديرية الموارد البشرية :** مديرية الموارد البشرية هي إحدى مديريات الإستغلال في مؤسسة بريد الجزائر و تقوم هذه المديرية بالعديد من الوظائف المسندة إليها إلا أن الباحث حرص على الإكتفاء بذكر ثلاث وظائف هي التوظيف و هو الوظيفة الأساسية للمديرية الفرعية لتسيير الأفراد، و التكوين و هو الوظيفة الأساسية للمديرية الفرعية للتكوين و التوثيق ، و أخيرا المسار الوظيفي و يعتبر من أهم وظائف المديرية الفرعية للتطوير و التقنين.

**1.3.4- التوظيف :** يتم التوظيف وفقا لما جاء في الفقرة الأولى من المادة الرابعة من النظام الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر لسد منصب شاغر أو لخلق منصب شغل . و لقد حددت الفقرة الثانية من المادة الرابعة إلى جانب كل من المادتين الخامسة و السادسة إجراءات التوظيف على النحو التالي:<sup>2</sup>

- تعلن مديرية الموارد البشرية عن وجود المناصب المتوفرة عن طريق نشرها بواسطة إعلانات بالمؤسسة قصد تفضيل التوظيف الداخلي قبل الشروع في البحث عن المترشحين في سوق العمل .
  - المترشحون الخارجيون ملزمون بتقديم ملف إداري حيث تحدد مديرية الموارد البشرية قائمة الأوراق المدرجة فيه .
  - يحتفظ المستخدم من خلال مديرية الموارد البشرية في الحق في القيام بتحقيق خاص بالتأهيل فيما يتعلق بتقلد مناصب عمل معينة.
- فمثلا يتم شغل مناصب الإطارات السامية في مؤسسة بريد الجزائر عن طريق فتح مديرية الموارد البشرية أبواب الترشح مع وضع شروط للترشح في تعليمة تصدرها مديرية الموارد البشرية و يعلن عن محتوى هذه التعليمة لمجموع الموظفين إما عن طريق الإعلانات الملصقة ، أو في الإطار المخصص للموارد البشرية عبر الإنترنت.

\* مع أن السيدة غنية هودرية قد تم إقالتها في أوت 2008 إلا أن ما قدمته لمؤسسة بريد الجزائر طيلة سنوات الإصلاح من إنجازات يقر به كل عمال مؤسسة بريد الجزائر ، حتى الرافضين لطريقتها في إدارة التغيير .

<sup>1</sup> ساعي البريد : مجلة شهرية تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر ، العدد 49 لشهر نوفمبر ، الجزائر العاصمة ، 2007 ، ص 04.

<sup>2</sup> المواد 4 ، 5 ، 6 من النظام الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر .

و لإعطاء فكرة عن الشروط التي تطلبها مديرية الموارد البشرية لتقلد المناصب السامية أورد الباحث الشروط التالية المتعلقة بتقلد المناصب السامية الخاصة بالمنسقين الولائيين للبريد و التي تتمثل في :

- شهادة البكالوريا + 4 سنوات أو أكثر ، و أن يكون ذو رتبة في المناصب التالية :

- مراقب رئيسي .

- مهندس و مراقب مع خبرة 05 سنوات أقدمية في هذا المنصب .

- مكلف في الدراسات و مهندس تطبيقي مع 10 سنوات أقدمية في هذا المنصب .

- تحديد آخر أجل لإيداع ملفات الترشح لدى مديرية الموارد البشرية<sup>1</sup> .

إن هذه الشروط تبين أن توظيف الإطارات عملية داخلية ، و أنها تخضع لمعياري المستوى الدراسي و الأقدمية المهنية ، و لكن أمام قلة المترشحين الحائزين على مستويات فوق مستوى البكالوريا مما جعل العديد من المناصب السامية تدار عن طريق الإنابة و أمام هذا الوضع وجدت الإدارة العامة نفسها مجبرة على فتح الأبواب للتوظيف الخارجي لإستقطاب الجامعيين و هو الأمر الذي إستاء له العديد من إطارات القطاع معتبرين أن ذلك إخلال بالإتفاقية الجماعية التي وقعت عليها مؤسسة بريد الجزائر .

و الإنابة و فقا للمادة 44 من الإتفاقية الجماعية هي إستخلاف موظف ما صاحب المنصب ، في المسؤولية كون المنصب لا يمكن أن يبقى شاغرا ولو مؤقتا و/أو شغل منصب ذو تصنيف أعلى في السلم التدريجي من تصنيف منصبه الحالي بصورة مؤقتة . و يكون شغل المنصب بالنيابة موضوع قرار كتابي من المستخدم أو ممثله .

لا يمكن لمدة الإنابة أن تقل عن شهر واحد و لا أن تزيد عن 12 شهرا.

عند إنتهاء فترة الإنابة يجب على المستخدم :

\* إما تثبيت الموظف بالنيابة في المنصب الجديد على أساس قرار تقييمي من الخط التدريجي في إطار الترقية .

\* إما إعادة تعيينه في منصبه الأصلي أو في منصب مماثل .

\* الإنابة لمدة شهر على الأقل بصورة مستمرة تخول الحق في تسديد تعويض الفارق.

عندما يشغل الموظف ، منصب الإنابة ، لأكثر من مرة ، يحتفظ بالأولوية لشغل هذا المنصب في حالة الشغور النهائي .

إن غالبية الإطارات قد شغلت مناصب لمدة تزيد عن 12 شهرا واستنادا لنص المادة السابقة فهم يطالبون بتوظيفهم في هذه المناصب بقرار تقييمي في إطار الترقية .

**2.3.4- التكوين :** تعتبر مديرية الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن التكوين و هذا ما يستشف من نص المادة التاسعة من النظام الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر التي جاء فيها بأنه " يتم تسيير العامل من قبل البنية المكلفة بتسيير الموارد البشرية و ذلك خلال فترة التكوين بأكملها . و تكلف هذه البنية ، خلال فترة التكوين ، بمراقبة مواظبة المستخدمين الخاضعين للتكوين ، و يتم تقييم نتائج التكوين بالاشتراك مع المصالح العملية"<sup>2</sup> .

تولي مؤسسة بريد الجزائر عناية فائقة للتكوين و هذا ما يتضح من تصريح المديرية العامة للمؤسسة " لضمان تأهيل أكيد لمؤسسة بريد الجزائر كان لزاما علينا الشروع في تحويل الكفاءة و إشراك كل الموظفين في عمليات التكوين "<sup>3</sup> . أما المسؤول الأول عن التكوين في مؤسسة بريد

<sup>1</sup> ساعي البريد : مجلة شهرية تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر ، العدد 49 لشهر نوفمبر ، الجزائر العاصمة ، 2007 ، ص 07.

<sup>2</sup> المادة 09 من النظام الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر .

<sup>3</sup> ساعي البريد : مجلة شهرية تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر ، العدد 32 لشهر جوان ، الجزائر العاصمة ، 2006 ، ص 4.

الجزائر السيد مدير الموارد البشرية فقد أكد بأن المؤسسة إستفادت في إطار برنامج ميديا 2 بما قيمته 4 ملايين أورو خصصت 800.000 منها لمجال التكوين ، و تجدر الإشارة إلى أن قرابة 1200 إطار قد إستفادوا من هذه الدورات التكوينية التي كان مضمونها يدور حول كيفية تحقيق سبل التغيير و إدارة المشاريع و الأعمال<sup>1</sup> ، " وتتوفر مؤسسة بريد الجزائر على ثلاث مدارس جهوية للتكوين على المستوى الوطني هي :

✓ المدرسة الجهوية بسطيف Ecole régionale de Sétif

✓ المدرسة الجهوية بتلمسان Ecole régionale de Tlemcen

✓ المدرسة الجهوية بورقلة Ecole régionale de Ouargla

وهذه المدارس الثلاث كن من ممتلكات مؤسسة البريد و المواصلات و كان يتم تكوين مختلف العاملين في مؤسسة البريد و المواصلات على مستوى هذه المدارس الثلاث ، و لكن بعد إعادة الهيكلة ، وبعد أن تم تقسيم مختلف المنشآت بين كل من مؤسستي بريد الجزائر واتصالات الجزائر أصبحت هذه المدارس الثلاث من نصيب مؤسسة بريد الجزائر. مع الإشارة إلى أنه لا تزال هناك بعض المدارس المشتركة مثل :

✓ المدرسة الوطنية للبريد و الإتصال Ecole nationale des postes et télécommunication و يتجلى لنا حرص مديرية الموارد البشرية على التكوين لتنمية مواردها البشرية من خلال عمليات التكوين الكثيرة التي مست مختلف الفئات السوسيو مهنية العاملة بها ، ونذكر من بين عمليات التكوين هذه على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- تقديم دروس في إدارة الأعمال و قيادة التغيير لـ 380 إطار و 742 إطار تحكم .
- تقديم تكوين لـ 7000 عون بريدي ، بين رؤساء مكاتب و قابضين رئيسيين و رؤساء مصالح الخدمات المالية و البريدية و رؤساء فرق بالإضافة إلى أعوان الشباك حول كيفية عمل نظام الموازنة عن بعد بين شهري نوفمبر و أفريل من عام 2005 تحسبا لبدأ العمل بالنظام الوطني للدفع الإجمالي البيبنكي .
- و لقد قامت مديرية الموارد البشرية بمجموعة من الإجراءات تصب كلها في سلك التكوين و تتمثل في معرفة كيفية التعامل مع النقد الآلي كوسيلة للتحكم في التعاملات المالية و التحويلات النقدية ، بتنظيم تربية مست فئة الأعوان المكلفين بالتوزيع ، و قابضي البريد و المشرفين المراقبين<sup>2</sup> .
- تكوين المفتشين الرئيسيين ، فمباشرة بعد التكوين الذي يتلقونه في المدارس التابعين لها ، يتم إخضاعهم إلى فترة إختبار مدة أربعة أشهر ، يتم خلالها إجراء بعض الإمتحانات و يتم فيها أيضا تأطير المتربصين المراقبين من طرف مفتش توكل إليه مهمة إدماج الطلبة في الميدان المهني ، و يقوم المتربصون بتقديم مشروع نهاية الدراسة (مذكرة تخرج ) و هذا بحضور لجنة تحكيم مكونة من خبراء في مهن البريد .
- تنفيذ الإستراتيجية العامة التي تنتهجها المؤسسة و الهادفة لتزويد مؤسسة بريد الجزائر بشباب جامعي يكون قادر على إدارة التغييرات التي تطمح المؤسسة لتحقيقها فإن هذه المدارس قامت مؤخرا بتكوين 90 رئيس مكتب بريدي\* تم تسليمهم مناصبهم في الفاتح جوان 2008 .

<sup>1</sup> ساعي البريد : مجلة شهرية تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر ، العدد 44 لشهر جوان ، الجزائر العاصمة ، 2007، ص 6.

<sup>2</sup> ساعي البريد : مجلة شهرية تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر ، العدد 50 لشهر ديسمبر ، الجزائر العاصمة ، 2007، ص 03.

\* تسمية رئيس مؤسسة هي التسمية الجديدة التي اعتمدها مؤسسة البريد لما يعرف بالقباض .

يستمر التكوين بهذه المدارس الجهوية لمدة 09 أشهر و هو يهدف إلى تكوين الشباب المتخرج من الجامعات ذات الاختصاصات المختلفة نخص بالذكر : العلوم القانونية ، التسيير ، التجارة ، و يتضمن التكوين في هذه المدارس الجهوية المواد التالية :

العلوم القانونية – Les science juridique

التسويق – Le marketing

الإتصال - La communication

إدارة الأعمال – Le management

و لتدعيم المعرفة النظرية بمعرفة ميدانية فإنه تم تأطير رؤساء المؤسسات الجدد لمدة 16 أسبوع من قبل قابضين رئيسيين أحيلوا إلى التقاعد و تم الإستعانة بخبراتهم بتوقيع عقود عمل محددة ، و هذا بغية تقديم دعم إضافي للمتكونين .

ومع أن مؤسسة بريد الجزائر تسعى للحصول على موارد بشرية ذات تكوين جامعي لمواكبة التطورات و التغييرات التي يشهدها عالم اليوم ، إلا أن الملاحظ أنها تركز في تكوينها لهذه الموارد على الجوانب الفنية و الإدارية و القانونية فقط و هذا ما يستتف من مواد التكوين التي خلت من المواد الإجتماعية و الإنسانية كعلم النفس و علم الإجتماع ، علما أن هؤلاء المتكونين كرؤساء مؤسسات يتوقف نجاحهم على نوعية الخدمة المقدمة لزيابئهم ، و مجال عملهم الأساسي مجال خدماتي في المقام الأول ، سواء تعلق الأمر بالخدمات المالية أو البريدية .

ورغم التكوين المكثف الذي عرفته و تعرفه الموارد البشرية العاملة بمؤسسة بريد الجزائر إلا أن مسؤولي القطاع يشيرون إلى نقص التأطير و التكوين للأعوان أمام الثورة الحقيقية التي عرفتها مؤسسة بريد الجزائر<sup>1</sup> . و في واقع الأمر أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر ليست وحدها التي تعاني من وجود صعوبات تتعلق بتكوين إطاراتها بل إن التكوين في مؤسساتنا عموما تشوبه العديد من الشوائب التي تؤدي في كثير من الأحيان إلى الإخفاق في تحقيق تنمية الموارد البشرية و هذا ما يمكن إستخلاصه من بعض الدراسات السابقة التي إطلع عليها الباحث و الذي تحرى في عرضه لها ما نصح به الكاتبان سلاطنية بلقاسم و حسان الجيلاني من تقديم ملخصات لمناهجها و نتائجها فقط . و دون أية محاولة تقييمية لبعض مناهجها الظاهرة الوهن ، و دون مناقشة لتلك النتائج أو الربط بينها<sup>2</sup>.

**الدراسة الأولى:**<sup>3</sup> هذه الدراسة السوسيوولوجية من إعداد الباحث محمد منادلي و الموسومة (( إدارة الموارد البشرية و سياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية )) . هذه الدراسة جاءت في شقين نظري و ميداني تناول الجانب الميداني منها إطارات مركب المضادات الحيوية بـ " صيدال " .

**إشكالية الدراسة :** تطرح الدراسة تساؤل عام مفاده /

\* هل الاهتمام الكبير الذي أعطته إدارة الموارد البشرية لتوفير العنصر البشري و المادي لإنجاح سياستها التكوينية ، قد ساهمت في تكيف مؤسسة صيدال مع التحويلات الاقتصادية و ضمان تطوير الإنتاج و جودته ؟

**نتائج الدراسة :**

و جاءت نتائج الدراسة كالتالي :

<sup>1</sup> ساعي البريد : مجلة شهرية تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر ، العدد 32 لشهر جوان ، الجزائر العاصمة ، 2006 ، ص 09.

<sup>2</sup> سلاطنية بلقاسم ، حسان الجيلاني : محاضرات في المنهج و البحث العلمي – الكتاب الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ص142.

<sup>3</sup> محمد منادلي : إدارة الموارد البشرية و سياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية لإطارات مركب المضادات الحيوية " صيدال " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الإجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة الجزائر ، 2006.

بعد الاختبار الميداني لفرضيات الدراسة خلص الباحث إلى أن نتيجة البحث تظهر من خلال محورين كبيرين هما

### 1/ السياسة التسييرية لإدارة الموارد البشرية:

يرى الباحث أن هناك ثغرات في السياسة التسييرية لإدارة الموارد البشرية ، لكنه يؤكد في ذات الوقت على وجود عمال استطاعوا أن يرفعوا كفاءتهم الأمر الذي مكنهم من التحكم الجيد في الانتاج ، و أكد أيضا أن استراتيجية المؤسسة تتجسد يوم بعد يوم بشكل إيجابي ، ليخلص إلى أن السياسة التكوينية قامت بالتأكيد على أنها أحدثت تغيير في المستوى المعرفي و التقني لإطارات المركب و منه التحكم الجيد في الانتاج .

### 2/ التكيف واندماج العمال :

توصل الباحث إلى أن هناك نقص في تطبيق سياسة التكوين ، و ذلك من خلال النقائص التي تحيط بهذا الجانب من نقص في الدورات التكوينية ، وعدم متابعة إدارة الموارد البشرية ، وبالخصوص عملية التكوين من بداية تحضير البرنامج إلى التقييم النهائي لمستوى المتكويين ، و لكن بالرغم من هذا نجد أن البرامج التكوينية المقدمة للإطارات قد أثرت إيجابيا على مستوى تكيف واندماج العمال و بالتالي تمكنت إدارة الموارد البشرية من التحكم في العنصر البشري ولو بنسبة متوسطة ، و هناك تحسن في هذا التحكم مقارنة بالسنوات السابقة .

### الدراسة الثانية :<sup>1</sup>

هذه الدراسة التي جاءت في حقل علم الاجتماع من إعداد الطالب ر . أوصيف و تحمل عنوان (( تسيير الموارد البشرية في إستراتيجية تنمية المؤسسة )) ولقد قسمت إلى قسمين ضم كل منهما أربع فصول ، القسم الأول تناول الجانب النظري و القسم الثاني حاول الباحث من خلاله الإجابة على التساؤلات التي طرحها الدراسة .

### تساؤلات الدراسة :

حاول الباحث تحديد إشكالية بحثه من خلال طرحه الأسئلة التالية :

أ – كيف وُفقت مؤسسة سوناتراك SONATRACH ، فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية ، بين محيط النظامين الاقتصاديين الذين مرت بهما:الاقتصاد الموجه و اقتصاد السوق؟

ب- ما هي إستراتيجية مؤسسة سوناتراك SONATRACH فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في إطار البيئة الجديدة (اقتصاد السوق ) ؟

### نتائج الدراسة :

أكدت هذه الدراسة من خلال نتائج مختلف الجداول الإحصائية التي تناولتها بالدراسة و التحليل أن إدارة الموارد البشرية و خلال تطور سوناتراك لعبت دور شكلي أكثر منه عملي ذلك أن وظيفة تسيير الموارد البشرية في شركة سوناتراك كانت دائما تدرج في المستوى الثاني مقارنة بالوظائف التقنية للمؤسسة . فهي لم تتطور بنفس الطريقة التي تطورت بها بقية وظائف المؤسسة ، لأنها كانت مقتصرة على مهام التسيير الإداري . و الدراسة ترى أنه رغم أن تسيير الموارد البشرية ساهم فعلا في تهيئة و وضع قيد التنفيذ لمشروع المؤسسة . ولكن تبقى هذه المساهمة

<sup>1</sup> R.Oucief : *La Gestion des Ressources Humaines Dans La stratégie de Développement de L'Entreprise*, Le cas du processus de Modernisation de SONATRACH, Mémoire de Magister , Département de Sociologie , Faculté des sciences Humaines et sociales , Université d'Alger , 2002.

مجرد مساهمة نظرية مشتملة على تحضير مرجع الإطار المعنوي الذي ليس له أي أثر ملموس على ممارسات الموارد البشرية .

أما فيما يتعلق بالتكوين و أثره في إدارة التغيير فلقد جاءت نتائج الدراسة في هذا المجال تؤكد أن سوناطراك استثمرت في التكوين\* ، خاصة الإداري ، و أن أعمال التكوين هذه كان لها أثر إيجابي على مستوى كفاءة و احترافية الموارد البشرية . فأنشطة التكوين ساهمت في لفت انتباه المسيرين لأهمية تسيير الموارد البشرية ومن ثمة بعض الاعتراف بهذه الوظيفة .

### الدراسة الثالثة :<sup>1</sup>

الدراسة الثالثة جاءت في حقل علم الاقتصاد تخصص تسيير من إعداد الباحث عبد الرؤوف عز الدين و معنونة بـ ((إدارة التغيير واستراتيجيات الموارد البشرية في سوق تنافسي ، دراسة حالة مؤسسة الاتصال في الجزائر ))

**إشكالية الدراسة :**

"ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة وما هي معايير الإيزو، وما الفرق بينهما، ثم ما مدى اهتمام كل منهما بإدارة وتسيير الموارد البشرية والعنصر البشري في حد ذاته؟"

### نتائج الدراسة :

توصل الباحث إلى أنه بناء على نتائج الاستقصاء فإن إدارة الموارد البشرية قد لعبت دور أساسي في عملية التغيير السابقة للمؤسسة. ذلك أن عملية تقسيم المؤسسة من شكلها السابق إلى قسمين أحدهما في مجال الاتصال والآخر في مجال البريد حتم على المؤسسة الحرص على تكوين مواردها البشرية إلا أن الباحث يرى أن عملية التكوين هذه التي أشرفت عليها إدارة الموارد البشرية واكتبتها العديد من الشوائب كإخضاع الأفراد للتكوين لا وفق حاجة المؤسسة و إنما وفقا للمحسوبة و للعديد من المؤثرات السلبية التي يرى أنها موروثه على عقليات التسيير للفترة السابقة على الإصلاحات .

### 3.3.4- المسار الوظيفي :

في إطار وضع قيد التنفيذ للوائح لتسيير الموارد البشرية « Règle de Gestion des Ressources Humaines » قامت مؤسسة بريد الجزائر بوضع مجموعة من اللوائح لتسيير مهن العاملين ، و لقد تم سن هذه اللوائح في ظل مبادئ التقييم ، و الإعتراف بمؤهلات هذه الموارد البشرية.

و لقد عرفت مديريةية الموارد البشرية تسيير المسار الوظيفي بقولها " هو في الواقع ، النظام المناسب لمنح بعد هام للعامل الإنساني ، المتمثل في المورد الأساسي لمؤسسة بريد الجزائر " . و ترى المديرية أن هذا النظام المناسب لمنح بعد هام للعامل الإنساني يتجلى من خلال الحراك الذي يعتبر أحد الجوانب الجد هامة في سن اللوائح و تحفيز العاملين ، و ترى مديريةية الموارد البشرية أن الحراك يمكن أن يتم من خلال المظهرين التاليين :

- عموديا ، أي من خلال التقدم في المجموعة أو المستوى و يكون ذلك من خلال ترقية عمودية
- أفقيا ، أي البقاء في نفس المجموعة و المستوى و التقدم في الدرجات (درجات السلم الوظيفي).

\* خصصت سوناطراك سنة 1998 غلاف مالي قدر بأكثر من 55.5 مليون فرنك فرنسي للتكوين في الخارج و أن تقريبا ثلث هذه الميزانية (29.72 %)

خصص لتكوين إطارات تسيير الموارد البشرية

<sup>1</sup> عبد الرؤوف عز الدين : إدارة التغيير واستراتيجيات الموارد البشرية في سوق تنافسي - دراسة حالة مؤسسة الاتصال في الجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة مسيلة ، 2004 .

إن الانتقال في مسار المهنة مبني على عدة مبادئ أهمها ما يلي:

- القيمة المهنية للعامل .
- مؤهلاته ، إستعداداته ، معارفه و أدائه المهني .
- طريقة أدائه للخدمة . سلوكه .
- تقييمه السنوي المسجل في البطاقة السنوية للتقييم La fiche annuelle d'appréciation .
- يتم التقدم في المسار المهني بناء على إقتراح من المسؤول.
- شروط الانتقال في المسار المهني :
- أن لا يكون قد خضع لأي عقوبة تأديبية أي كانت درجتها خلال الفترة التي تحددها مديرية الموارد البشرية .
- أن يقدم تقييماً لا يقل عن حد معين تحدده مديرية الموارد البشرية بالتفاوض مع الشريك الإجتماعي.

#### \* التقييم السنوي للعاملين :

- التقييم السنوي لكل عامل يدخل ضمن المسؤولية المباشرة لكل مسؤول و يتم على النحو التالي :
- في مكتب بريدي أو مركز : من طرف رئيس المؤسسة Chef d'établissement أو رئيس المركز Chef de centre أو رئيس العمال (الفريق) Chef d'équipe .
- بالنسبة لرؤساء المؤسسات و رؤساء المراكز : من طرف رئيس مصلحة المالية بمساعدة مسؤول خلية التفتيش.
- في مقر الوحدة البريدية الولائية UPW: من طرف رئيس المصلحة Chef de service التابع لها العامل .
- في مقر المديرية الإقليمية للبريد DTP: من طرف نائب المدير Sous Directeur الذي يكون تابع له العامل.
- بالنسبة للوظائف السامية : من طرف المنسق Coordinateur أو المدير الإقليمي Directeur Territorial .
- و المصالح الإدارية Les services de l'Administration مطالبة بأن تضع نموذج لبطاقة تقييم كل سنة لتقييم العاملين التابعين لسلطتها .
- بطاقات التقييم هذه يجب أن تتضمن جزء خاص بالمسؤولين ، و جزء خاص بالمصالح الإدارية . و يجب حفظ نسخة من بطاقة التقييم في ملف العامل المعني .

## 5- إدارة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر :

عرفت مؤسسة بريد الجزائر العديد من التغييرات في مطلع هذا القرن فما هي أبرز هذه التغييرات وما هي الأساليب و الطرق التي إنتهجتها مؤسسة بريد الجزائر لإدارة هذه التغييرات حتى تتمكن من إدارة التغيير المرغوب بنجاح ، هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا العنصر .

### 1.5- أبرز التغييرات في مسار مؤسسة بريد الجزائر :

لعل أبرز التغييرات التي عرفتتها مؤسسة بريد الجزائر هي :

**1.1.5- تجاوز آثار إعادة الهيكلة :** مؤسسة بريد الجزائر، وكما سبق الإشارة إليه في مستهل هذا الفصل ، تم إنشاؤها بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05/08/2000 و القاضي بتحديد القوانين العامة لتسيير كل من البريد و الإتصالات على إثر الفصل بينهما و ذلك بتحويل وظيفة الاستغلال فيما يتعلق بالخدمات البريدية و المالية إلى مؤسسة عمومية هي "مؤسسة بريد



الجزائر " ، و شركة ذات أسهم برأس مال عمومي هي " إتصالات الجزائر " ، و لقد أتبع هذا القانون بالقرار 02/ 43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 ، و الذي أعلن على إنشاء مؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي . و لقد عبر أحد مسؤولي قطاع البريد على هذا التحول بقوله " كان هذا الإنتقال صعبا نوعا ما ، خاصة على المستوى السوسيو مهني ، لكن بفضل عزيمة موظفي و موظفات البريد إستطاعت مؤسسة بريد الجزائر تحسين صورة المؤسسة، و تحقيق عدة مشاريع " <sup>1</sup> و حرصا من السلطات العمومية على تدارك التأخر الذي عرفه بريد الجزائر مقارنة بالعديد من دول العالم ، فقد أخضعت مؤسسة بريد الجزائر إلى تغييرات مست جميع الجوانب سواء تعلق الأمر بالناحية التكنولوجية المعتمدة أو الأفراد أو حتى التنظيم الهيكلي الذي أعيد بناءه بصيغة مخالفة تماما لسابقه كل ذلك لكسب ثقة الزبائن الذين بلغ عددهم 9.5 مليون زبون مع مطلع عام 2008 .

و لقد تضاعف رقم أعمال المؤسسة حيث إنتقل من 14 مليار دينار في سنة 2003 إلى 24 مليار دينار في نهاية سنة 2006 كما عرفت المؤسسة عصرنة لمختلف مكاتبها البالغ عددها اليوم 3300 مكتب و ذلك بتشغيل 3000 منها بالإعلام الإلي.

**2.1.5- توجه المؤسسة نحو إلكترونية الدفع:** و من التغييرات الهامة التي عرفتها المؤسسة توزيع ما يزيد عن 4 ملايين بطاقة سحب . من أجل تعميم البطاقة النقدية نظرا لما لهذه العملية من فوائد سواء للمواطن أو للمؤسسة. و يأتي توجه المؤسسة نحو إلكترونية الدفع في ظل حرص الدولة الجزائرية على مواكبة التطور الرقمي ، إذ أن الدولة تعتبر بريد الجزائر شريك مهم في برنامج عصرنة أنظمة الدفع الإلكترونية ، الذي يعتبر أحد الأهداف المرجو التوصل إليها من خلال السياسة التي تبنتها الوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاح البنكي و ذلك كخطوة أولى نحو تحقيق التجارة الإلكترونية و من ثمة الوصول لما يعرف بالحكومة الإلكترونية .

و في هذا الإطار فإن بريد الجزائر يعتبر طرفا مشاركا في برنامج عصرنة وسائل الدفع و هذا بمشاركة العديد من المؤسسات البنكية الرامية إلى وضع نظام متمركز على مستوى بنك الجزائر فقد جمعت الوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاح البنكي كل المؤسسات البنكية ، و كذا بريد الجزائر ، حول برنامج الغرض منه إدخال حيز التنفيذ كل العمليات التي من شأنها أن تفضي إلى جعل وسائل الدفع مثل الصك و النقد ووثائق السحب أو التحويل لا تحمل صفة المادية . و بواسطة هذا النظام يمكن وضع تحت تصرف زبائن مؤسسة بريد الجزائر ، و زبائن المؤسسات البنكية الأخرى بنية تحتية تسمح لهم بالحصول على خدمات مالية إلكترونية متعددة الأصناف . وفي هذا المجال إتفتت مؤسسة بريد الجزائر مع قرابة العشر بنوك حول مؤسسة ساتيم\* بإعتبار المؤسسة طرف مكمل و مدمج و هذا بغرض نزع صفة المادية على وسائل الدفع <sup>2</sup>.

إن طموح السلطات العمومية لم يتوقف عند هذا الحد بل إنه كان ولا يزال طموحا يتطلع إلى الوصول ببريد الجزائر إلى مصاف كبريات مؤسسات البريد على المستوى العالمي و هذا ما تثبتته لنا المحاولات المستمرة لتطوير هذه المؤسسة من خلال جملة التغييرات التي عرفتها و تعرفها و التطور الحادث في نوعية الخدمات المالية و البريدية الذي سبق الإشارة إليه في هذا الفصل أبرز مثال على ذلك.

<sup>1</sup> 1 ساعي البريد : مجلة شهرية تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر ، العدد 50 لشهر ديسمبر، الجزائر العاصمة ، 2007، ص11.

\* مؤسسة آلية للتعاملات البنكية و النقدية

<sup>2</sup> ساعي البريد : مجلة شهرية تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر ، العدد 24 لشهر ديسمبر، الجزائر العاصمة ، 2005، ص03.

**2.5- ثقافة التغيير :** أشارت مديرة مؤسسة البريد السابقة السيدة غنية هوادرية إلى أن مفهوم ثقافة التغيير كمفهوم جديد دخل مؤخرا قاموس المصطلحات المتداولة في المؤسسات ، مفهوم لا يزال منعما في مصالحننا . و بينت أن ذلك راجع إلى أن العمال يتقبلون بصعوبة التطورات القادمة من الخارج رغم أن مؤسسة بريد الجزائر يجب أن تكون في مستوى التطور و في تأقلم مع المحيط الدائر بها ، فهناك العديد من العوامل الممتدة جذورها في الداخل و الخارج تدفع بالمؤسسة إلى تبني مناهج عملية أخرى و إلى تعديل البعض الآخر و تستدل في هذا الصدد بمسار التنظيم في المؤسسة ، إذ أنها تؤكد أنه إذا تم الأخذ بعين الاعتبار بأراء الخبراء ، فإن إقحام الذهنيات في سياسة التغيير يبدأ بحس نبض الوضعية و معرفة مكان عدم توافق التنظيم و الأهداف المراد بلوغها ذلك أن تحريك آليات التغيير ، هو قبل كل شيء تحديد الإطار العملي و بعدها تبني سياسة عمل في ظروف من شأنها أن تكفل النجاح <sup>1</sup>.

لقد بدأ حديث السيدة المديرة بأن مفهوم التغيير منعدم في مصالحننا و بينت أن ذلك راجع إلى أن العمال في مؤسسة بريد الجزائر يتقبلون بصعوبة التطورات القادمة من الخارج ، و فعلا فإن العديد من التغييرات التي أرادت أن تدخلها ووجهت بمقاومة عنيفة أدخلت المؤسسة خاصة في عامي 2007 و 2008 بصراعات حادة إنتهت بإقالة المديرة ، وهنا نجد أنفسنا أمام تسائل مفاده هل غياب ثقافة التغيير في مصالحننا سببه مظاهر مقاومة التغيير ، التي كما سبق و أن رأينا عند الحديث عنها أنها أمر طبيعي ، على المسؤولين تقبله و التعامل معه بكل حذر ، بل قد تكون المقاومة مفيدة و تنبه إلى تغييرات يجب التراجع عليها، أو على الأقل إرجائها ، أم أن ثقافة التغيير تعني الإنصياع الكلي لما يأتي من الخارج بدليل نجاحه في الخارج ؟. و هل قامت الإدارة العليا في مؤسسة بريد الجزائر بتبني سياسة تغيير في ظروف من شأنها أن تكفل النجاح؟

**3.5- برامج ميدا II حول إدارة التغيير :** و لقد استفادت مؤسسة بريد الجزائر من دعم مالي من قبل البنك الدولي و السوق الأوروبية في إطار **برامج ميدا II** ، هذه البرامج التي جاءت في شكل دورات تكوينية لمسيري و إطارات بريد الجزائر، و لقد تمحورت هذه الدورات التكوينية حول ثلاث محاور و هي : إدارة الأعمال ، و إدارة الفرق ، و إدارة التغيير <sup>2</sup>.

إن دخول إدارة التغيير كوظيفة أساسية ضمن نوعية التكوين الذي خضع له إطارات مؤسسة بريد الجزائر ، للتشبع بروح ثقافة التغيير لمواجهة التغييرات العديدة التي مست و تمس هذا القطاع تبرهن على مدى حرص القائمين على هذه المؤسسة على حسن إدارة التغيير ، هذا من جهة ، و من جهة أخرى الحرص على انتهاج الأساليب العلمية في إدارتها للتغيير بلجوتها للاستعانة بالخبرة الدولية أثناء الفترة الانتقالية التي عرفت ، و ذلك باستعانتها بما يعرف بوسيط التغيير و المتمثل في مؤسسة سوفري بوست ، هذا الوسيط الذي سيتم الحديث عنه في العنصر الموالي.

**4-5 - وسيط التغيير لمؤسسة بريد الجزائر :** لقد سبق الإشارة لتعريف محمد الصيرفي لوسيط التغيير بأنه " مهني يساعد المنظمة على إحداث التغيير سواء فيما يتعلق باستثارة اهتمامها بالتغيير أو تخطيطه أو توجيه التغيير أو تقييمه ، وقد يكون وسيط التغيير فردا أو جماعة أو منظمة ، و قد يكون من داخل المنظمة التي يشغلها التغيير أو من خارجها <sup>3</sup>.

و بالنسبة لمؤسسة بريد الجزائر فإن وسيط التغيير الذي اعتمدت عليه في عملية التغيير الكبير الذي عرفته هذه المؤسسة في مطلع هذا القرن هو **مؤسسة سوفري بوست** ، و هذه المؤسسة فرع

<sup>1</sup>ساعي البريد : مجلة شهرية تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر ، العدد 32 لشهر جوان، الجزائر العاصمة ، 2006، ص 03.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 03.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي : مرجع سابق ، ص 91

للبريد الفرنسي متخصصة في الإستشارة و المعاينة أي أن وسيط التغيير هذا هو هيئة مهنية أجنبية تم التعاقد معها للمساعدة في إدارة التغيير .

**1.4.5- مدة التعاقد مع وسيط التغيير :** تم إبرام عقد بين مؤسسة سوفري بوست و مؤسسة بريد الجزائر و هي المؤسسة المُقدمة على إحداث تغييرات كبيرة و جوهرية على مختلف الأصعدة ، سواء على مستوى التنظيم الهيكلي ، أو التطوير التكنولوجي ، أو التنمية البشرية ، و مدة العقد أربع سنوات للفترة الممتدة بين جانفي 2003 إلى 31 جانفي 2007 ، و لقد تم تمديد فترة العقد إلى مابعد هذا التاريخ حتى يتسنى لمؤسسة سوفري بوست تحقيق التغييرات المستهدفة و التي لم تستكمل في الفترة المحددة المشار إليها آنفا<sup>1</sup>.

**2.4.5- المهام الرئيسية لوسيط التغيير بمؤسسة بريد الجزائر :** لقد أوكل لوسيط التغيير ممثلا في مؤسسة سوفري بوست العديد من المهام لمساعدة مؤسسة بريد الجزائر في إدارة التغيير المزمع القيام به في إطار التحول و الإنتقال من مؤسسة عمومية تضم إلى جانب أنشطتها البريدية و المالية أنشطة الإتصالات و من بين أهم تلك المهام نذكر ما يلي:

- توفير التحليل الإستراتيجي .
- المساهمة في التنظيم القانوني .
- تطوير العناصر القوية في النطاق التجاري .

## **6- العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و إدارة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر:**

إن هذه الدراسة تسعى في شقها التطبيقي لإبراز دور تسيير الموارد البشرية في إدارة التغيير عبر مختلف مراحل التغيير و دعما لإبراز هذا الدور حاول الباحث في هذا العنصر أن يستشف طبيعة هذا الدور من خلال الوقوف على ما تقوم به مديرية الموارد البشرية في إدارة التغيير في ضوء آراء الباحثين و الكتاب الذين يسلطون الضوء على أدوار جديدة لتسيير الموارد البشرية في إدارة التغيير .

**1.6- دور تسيير الموارد البشرية في تقرير إستراتيجية المؤسسة :** أكد كل من Sire و Guérin أنه إذا كان من الناحية التقليدية العاملين في وظيفة الموارد البشرية مسؤولون عن الجوانب الإدارية و الوظيفية فإنهم إنطلاقا من الساعة الحالية سيكونون زيادة على ذلك مسؤولون عن تبني دور إستراتيجي<sup>2</sup>. إذا كان كل من الباحثين Sire و Guérin يؤكدان على ضرورة تبني التسيير الإستراتيجي فإن الباحثان Guérin و Wils يربطان بين أهمية تبني تسيير الموارد البشرية للإستراتيجية و إدارة أو توجيه التغيير إذ يؤكدان بأن " وضع الإستراتيجية ، يقتضي دور تنظيمي و قيادي الذي يسمح بتوجيه التغيير في الإتجاه المرغوب من خلال الصياغة الإستراتيجية ، و يجب على مسؤولي تسيير الموارد البشرية تسيير التغيير أي تحديد الهياكل ، إرشاد الفرق ، الحصول على النتائج ، هذا الدور القيادي يظهر بشكل أكثر في النموذج الحديث ، بخلق محيط ملائم للإستراتيجية المتبعة من قبل الفاعلين"<sup>3</sup>.

و فيما يتعلق بمؤسسة بريد الجزائر فإن الإستراتيجية المتبناة من قبل مديرية الموارد البشرية تتجسد في تحديد سياسة تسيير الموارد البشرية ، و تكوينها و الإهتمام بالشؤون الإجتماعية لهذه الموارد ، هذا إلى جانب الحرص على التطبيق السليم للإجراءات المتخذة لتحقيق ذلك.

<sup>1</sup> ساعي البريد : مجلة شهرية تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر ، العدد 39 ، الجزائر العاصمة ، 2005 ، ص 6.

<sup>2</sup> Gunia ,N. , Op. , Cit. , P79.

<sup>3</sup> Ibid , Pp77-78.

**2.6- تسيير الموارد البشرية و التأثير الإستباقي للتغيير :** يرى Perrois أن تسيير الموارد البشرية في المؤسسات إنتقل من ضرورة إدارية إلى مصلحة ذات تأثير إستباقي ، و قبل أن يكون موجه للتغيير، من الضروري لتسيير الموارد البشرية أن يشارك بفاعلية في التغييرات و التوافقات السريعة المتخذة من طرف المؤسسة من أجل التطور . وجهة النظر هذه تم تأييدها من قبل Pearce Snyder الذي يرى أن القائمين على تسيير الموارد البشرية سوف يصبحون شيئاً فشيئاً عوامل محركة مكلفة بإدارة التغيير في المنظمات و بعبارة أخرى سيحصلون على دور إستراتيجي ، الذي سيكون حجر الزاوية بالنسبة للتغيير الناجح<sup>1</sup> .

لقد حاول الباحث جاهدا الحصول على نصوص قانونية أو لوائح تؤكد على أهمية الدور الإستباقي و ضرورة إلتزام مديريةية الموارد البشرية به حتى تقلل هذه الإدارة من عامل المفاجأة الذي يترتب عليه في غالب الأحيان رفض ، و مقاومة التغيير ، إلا أنه لم يجد ما يحث على هذا الدور .

**3.6- دور مديريةية الموارد البشرية في الحراك الإجتماعي :** إن حراك الموارد البشرية هو شرط أساسي في نجاح كل مشاريع التغيير هذا ما ذهب إليه كل من Roy و آخرون مركزين في ذلك بصفة خاصة على إعادة الهندسة Reengineering حيث أكدوا أن حراك الموارد البشرية يمثل عامل مهم في نجاح مشاريع إعادة الهندسة ، هذا الحراك يسمح بوضع النقاط على الحروف ليس فقط بالنسبة للجوانب التقنية ، و لكن أيضا بالنسبة للجوانب السوسولوجية و السيكلوجية<sup>2</sup> . ولقد تم الإشارة في العنصر المتعلق بمهام مديريةية الموارد البشرية للدور الذي توليه هذه المديرية للحراك الإجتماعي الأمر الذي يعكس بحق دورها في إدارة مشاريع التغيير.

**4.6- دور مديريةية الموارد البشرية في إثارة دافعية العاملين و تحفيزهم نحو التغيير:** أكد Cornet أن التحدي الحقيقي لتسيير الموارد البشرية يتجاوز بكثير مجالات التكوين ، و الإتصال ، و توصيف الوظائف، و أساليب تحديد الأجور، فهو إلى جانب كل ذلك يتعلق بإثارة دافعية الأفراد نحو التغيير<sup>3</sup> .

و قبل الخوض في تسليط الضوء حول دور مديريةية الموارد البشرية في إثارة دافعية العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فإنه من الضرورة بمكان تسليط الضوء على مفهوم الدافعية أو ما يعرف بالفرنسية بـ La Motivation.

عرف علي السلمي الدافعية بإيجاز بقوله " هي الرغبة غير المشبعة التي يسعى الإنسان لإشباعها " <sup>4</sup> ويوضح جمال الدين لعويصات الفرق بين الدافعية التي يرى أنها قوة داخلية تحرك الإنسان لمزيد من العمل و الحافز (Incentive) الذي يتمثل في المؤثر الخارجي الذي يشجع الإنسان لأداء أفضل<sup>5</sup>.

و إذا كانت مديريةية الموارد البشرية تحفز أفرادها من خلال مختلف أنواع الحوافز سواء المادية أو المعنوية حسب تأكيدات مسؤوليها بإعتبار أن هذه الحوافز مؤثرات خارجية تشجع الإنسان على القيام بعمله بشكل أفضل، فإن العمل على رفع دافعية العاملين يبدو أنه أصبح يمثل تحدي حقيقي على عدة أصعدة أهمها التركيز على إثارة الطموح لدى الأفراد ، نظرا لما يلعبه الطموح من دافع رئيسي للقيام بالعمل ، فربط إعتلاء المناصب القيادية بالمستوى التعليمي جعل

<sup>1</sup> Ibid , P78.

<sup>2</sup> Ibid , P79.

<sup>3</sup> Ibid , P80.

<sup>4</sup> علي السلمي : إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة ، 2004 ، ص 519.

<sup>5</sup> جمال الدين لعويصات : السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومو ، بوزريعة ، الجزائر ، 2003 ، ص 21.

العديد من العاملين و الإطارات القديمة يحرصون على مواصلة تعليمهم ، و رفع مستوياتهم الدراسية إن لم يكن من أجل تحسين مراكزهم المهنية فمن أجل المحافظة على المراكز التي يشغلونها.

**5.6- دور مديرية الموارد البشرية في المشاركة في إحداث التغيير :** يقول Gunia " إن القائمين على تسيير الموارد البشرية يجب عليهم أن يتوقفوا على أن يكونوا مجرد منسقين إداريين أو خبراء تشريع إجتماعي بل يجب أن يكونوا مسيرين حقيقيين للموارد البشرية ، و لهذا يجب أن يشاركوا في القرارات المتعلقة بالإستثمارات و إعادة الهيكلة ، و يجب عليهم إتباع خطط العمل التي توضع قيد التنفيذ"<sup>1</sup>.

في واقع الأمر إن مديرية الموارد البشرية تقوم فعلا بالمشاركة في جميع المجالات المذكورة أعلاه من خلال مختلف المديرية الفرعية التابعة لها فمثلا المديرية الفرعية للتطوير و التقنين تتكفل بالمساهمة في إعداد التخطيط الهيكلي مع أخذ في الإعتبار تطور الشبكة التكنولوجية و أهداف المؤسسة.

**6.6- دور مديرية الموارد البشرية في الحد من مقاومة التغيير :** و تسيير الموارد البشرية مطالبة باكتشاف و إستباق المقاومات و الصعوبات الممكنة للعاملين و في الواقع هناك عاملان رئيسيان وراء مقاومة التغيير هما :

- 1- عدم التعود على إستعمال الأداة الجديدة .
- 2- عدم القدرة على إستعمال الأداة الجديدة .

و عموما فإن إدخال بعض التغييرات يزعج فعلا العاملين نظرا لما يضيفه من تشويه على أساليب العمل القديمة ، و بدهاءة فإن مجموع عاملي المؤسسة ليسوا جاهزين لتغيير نمط عملهم الأمر الذي يمكن أن يتولد عنه ردود فعل رافضة للتغيير التكنولوجي ، و ما يتولد عنه . لهذا فإن تسيير الموارد البشرية مطالب بأن يبذل قصار جهده من أجل تحديد هذه المعضلات من أجل الحد من مقاومة التغيير ، و تدخل تسيير الموارد البشرية يمكن أن يكون من خلال مقابلات سنوية ، من أجل تحديد ملامح الوظائف ، ووضع قيد التنفيذ لتسيير الكفاءات الفنية الجماعية .

إن التعامل مع مقاومة التغيير يعتبر العامل الرئيسي في إدارة التغيير بل إن هناك من عرف إدارة التغيير أنه الحد من مقاومة التغيير ، وبما أن الباحث لم يوفق في الوصول لعبارة صريحة أو نص قانوني يحدد إجراءات التعامل مع مقاومة التغيير سواء في القانون الداخلي للمؤسسة أو في مختلف اللوائح و المناشير الصادرة عن مديرية الموارد البشرية فإنه ترك الكشف عن إجراءات التعامل مع مقاومة التغيير للجانب الميداني من هذه الدراسة.

**7.6- دور مديرية الموارد البشرية في المناخ الإجتماعي:** قبل تسليط الضوء على دور مديرية الموارد البشرية في المناخ الإجتماعي فإنه يجب في البداية تسليط الضوء على مفهوم المناخ الإجتماعي .

عرف *Vermot-Gaud* المناخ الإجتماعي " Climat social " بأنه " الجو العام الذي يسود المؤسسة ، و درجة رضى العاملين على العمل ، و دافعيتهم نحو المؤسسة ، و كذلك أهدافهم و قيمهم " <sup>2</sup>، أما *Cristian Allouche* فيعرف المناخ الإجتماعي بقوله " هو ترجمة لمجموعة

\* للإطلاع أكثر على أثر الطموح في إثارة الدافعية أنظر ، نظرية مستوى الطموح (Theory of the Level of Aspiration) في مؤلف جمال الدين لعويصات ، مرجع سابق .

<sup>1</sup> Gunia ,N. , Op. , Cit. , P81.

<sup>2</sup> Annick , C. , Op. , Cit. , P. 296.

من الظواهر للحالة المزاجية التي تسيطر للحظة ما (أو لفترة معينة من الزمن) بين أعضاء المنظمة، هذه الحالة المزاجية تتشكل من خلال عدد من المتغيرات: المحيط، الثقافة، نمط القيادة، ظروف العمل، الحضور النقابي... الخ<sup>1</sup>.

و من خلال التعريفين السابقين نخلص إلى أن المناخ الإجتماعي هو تعبير عن الجو العام الذي يسود المؤسسة، وهو محصلة لتفاعل عدة متغيرات أبرزها المحيط و الثقافة و ظروف العمل و نمط القيادة، و الحضور النقابي، و يمكن أن نظيف تأثير تسيير الموارد البشرية.

ومساهمة تسيير الموارد البشرية في جعل المناخ الإجتماعي مساعد على العمل، و على تحقيق التغيير بسلاسة و مرونة، أصبح ضرورة لا مفر منها، و هذا ما يبرزه *Nadège GUNIA* الذي يرى أنه في كل عمليات التغيير فإن المناخ الإجتماعي هو معلم هام في تحديد إتجاه العاملين في مواجهة التغيرات و التحولات التي يواجهونها، و الإضطرابات التي يمكن أن تظهر بين أعضاء التنظيم نتيجة للتغيرات في أنماط العمل السابقة. وهو يرى أنه على تسيير الموارد البشرية مصاحبة العاملين في أثناء عملية التغيير و إمدادهم بكل المعلومات الضرورية<sup>2</sup>. كما أن للمناخ الإجتماعي بالغ الأثر في إتخاذ القرار فمن الضروري لتسيير الموارد البشرية جعل القرارات جد واضحة بالنسبة لمختلف العاملين في المؤسسة بهدف التصدي لأي معارضة أو توتر محتمل.

لقد حرصت مديريةية الموارد البشرية على توفير مناخ إجتماعي مساعد على تحقيق و توجيه و إدارة التغيير و لقد أخصت بذلك المديرية الفرعية لإدارة الأفراد التي أوكلت لها مهمة المساهمة في المحافظة على مناخ إجتماعي حسن و متابعة تطور العلاقات الإجتماعية.

**8.6- دور مديريةية الموارد البشرية في تحقيق مشاركة العاملين في التغيير:** يؤكد Gunia أنه في غالب الأحيان أن مخاوف العاملين تتأني بشكل أكثر من عدم المشاركة في التغيير، و لهذا فإن تسيير الموارد البشرية يجب أن يعمل على أن يكون جسر فعال يربط بين الذين يتخذون القرار و بين الذين يخضعون لتنفيذه<sup>3</sup>. إن هذا القول يبرز لنا مدى أهمية المشاركة العمالية في التغيير كما يبرز لنا أن تسيير الموارد البشرية أصبح اليوم واجبا عليه الإضطلاع بمهمة مد جسور التواصل و العمل الجماعي بين القمة و القاعدة، و إنه من الضروري قبل الحديث عن مساهمة مديريةية الموارد البشرية في تجسيد المشاركة العمالية أن نسلط الضوء ولو بإيجاز عن موقف المشرع الجزائري من المشاركة العمالية في المؤسسة العمومية.

يقول محمد الصغير بعلي خلافا لما جاء في دستور 1989 الذي جعل من المشاركة العمالية في التسيير مبدأ دستوريا، فإن الدستور الحالي، دستور 1996، جاء خاليا من ذلك المبدأ حيث لم يرد فيه إلا نص عام في المادة 14 وهو "قيام الدولة على التنظيم الديمقراطي و العدالة الإجتماعية". و إذا كانت النصوص المتعلقة بإستقلالية المؤسسات (1988) قد ذهبت إلى ضرورة تعميق الديمقراطية في المؤسسات من خلال المشاركة العمالية في إطار أجهزة تقنية ملائمة و مكية، و من بين هذه الأجهزة، لجنة المشاركة\* *Comité de participation* التي لها إختصاصات متعددة تدور حول الحق في الإطلاع و الإعلام حول الوضعية العامة للمؤسسة (الإنتاج - المالية)

<sup>1</sup> Annick, C., Op., Cit., P. 296.

<sup>2</sup> Gunia, N., Op., Cit., P83.

<sup>3</sup> Ibid, P.83.

\* لجنة المشاركة بالمؤسسة تتكون من مجموع المندوبين عن المستخدمين بمكان عمل متميز يحتوي 20 عاملا على الأقل. تدوم مدة التمثيل 3 سنوات للإطلاع على كفاءات تنظيم انتخابات مندوبي المستخدمين أنظر، المرسوم التنفيذي رقم 90-289 المؤرخ في 1990/09/29، و المرسوم التنفيذي رقم 97-248 المؤرخ في 1997/07/08 المعدل و المتمم للمرسوم السابق.

و مراقبة تنفيذ الأحكام التشريعية و التنظيمية الخاصة بتشريعات العمل (الضمان الإجتماعي – الأمن – النظافة – طب العمل ) كما أنه قبل إجراء أي تغيير يتعلق بتنظيم الشغل يفترض أن يتم أخذ رأيها و لها أيضا دور في تسيير الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة ، كما يعود لها الإختصاص بتعيين ممثلي العمال بأجهزة الإدارة ، إلا أن جميع مهام لجنة المشاركة إستشارية و ليس لها أي جانب تنفيذي. و بهذا الصدد ، يلفت الإنتباه محمد الصغير بعلي إلى ما يلي :

أولا : أن أحكام القانون 88-01 نصت على ضرورة صدور قانون خاص بالمشاركة العمالية ، و هو مالم يتم ، بحيث وردت أحكامها في النص العام المتعلق بعلاقات العمل الذي لم يوفها حقها. ثانيا : إن المقارنة مع الوضع السابق تبرز مدى تقلص دور العمال في المشاركة في إدارة و تسيير المؤسسة ، و حتى لجنة المشاركة صلاحياتها مقتصرة على إبداء الرأي و الإعلام و الإطلاع على مايجري بالمؤسسة دون أن يكون لها القدرة على التأثير في القرارات الأساسية و ماتقدم عليه المؤسسة من تغييرات .

ثالثا : إن إستقلالية المؤسسة لا يجب أن تهدر التوفيق بين مبدأ المتاجرة الذي أصبح يوجه المؤسسة العمومية الإقتصادية و مبدأ المشاركة العمالية بالمساهمة في تسيير و إدارة المؤسسة ، إذ لا يجب التغافل عن العنصر البشري(العمال) في أي عملية إنتاجية<sup>1</sup>.

و مع أن مسؤولي الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر يؤكدون أن أبواب مديرية الموارد البشرية مفتوحة لأي مساهمة من طرف مختلف الفئات السوسيو مهنية إذا كانت ستساهم في الإدارة الفعالة للتغييرات المستهدفة من طرف المؤسسة ، إلا أن عدم وجود وثائق تؤكد المشاركة العمالية بشكل مباشر واقتصار هذه المشاركة على لجنة المشاركة ، و في ضوء الإنتقادات الموجهة من طرف محمد الصغير بعلي فإن الباحث يجد نفسه مجبرا على الوقوف على المشاركة العمالية من خلال نتائج الدراسة الميدانية .

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي : مرجع سابق ، ص ص. 29-32.