

مقدمة الفصل الثالث

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تعيين الأفراد على أسس سليمة ليتمكنوا من إنجاز المهام الموكلة إليهم بجدارة ولهذا تضع معايير مستقبلا تتعلق بالمواصفات المطلوبة في الشخص من خلال عملية التحليل الوظيفي التي من خلالها يتم التوصل إلى وصف الوظيفة ووصف شاغلها حتى يتسنى إجراء مقارنة بينها وبين مواصفات المتقدمين لشغل الوظائف وذلك من أجل وضع الموظف في المكان الذي يتناسب مع ما يملكه من قدرات ومهارات ويؤدي مهامه على أكمل وجه. ولهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي وهي قائمة توضح مسؤوليات وواجبات الوظيفة المعينة وحدود السلطة ومواصفات الشخص الذي يستطيع القيام بهذه الواجبات والمسؤوليات. ولهذا سيتم معالجة في هذه الدراسة الميدانية داخل المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية إلى التعرف إلى معايير توزيع المهام داخل المؤسسة ومدى تأثير هذه العملية على أداء مهام الأفراد.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأنسجة ومعايير توزيع المهام ضمن بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي

يناقش هذا المبحث كل من العناصر الآتية، تقديم عام للمؤسسة، وهيكلها التنظيمي والمعايير المستعملة في توزيع مهامها.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأنسجة

فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية مركب المسيلة جاء نتيجة إستراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الاستغلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد.

وتعود أول خطوة أتبعتها الحكومة في إنجاز هذه المؤسسة سنة 1979 حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15500500 متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل، وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في ببرنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971، ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1974-1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في: 13/ 11/ 1975 وتبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة، وقد بدأت الأشغال بتاريخ 11/04/1977 وانتهت سنة 1979 وفي 01/12/1980 تم الدخول الفعلي في الإنتاج وتعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عما متواصل.

-وبعد إجراء إعادة الهيكلة انبثقت ما يسمى "بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية"

➤ نشاطات المركب ومساهمته في الكوارث الطبيعية التي حلت ببلادنا

لقد ساهمت المؤسسة منذ نشأتها في عام 1980 في جميع الكوارث الطبيعية التي عرفت الجزائر وذلك بداية بزلزال الأصنام، كوارث سكيكدة، تمنراست، القصبة، عين تيموشنت، باب الواد، بني ورتلان وأخيرا زلزال بومرداس.

حيث كانت المؤسسة السابقة في الميدان وساهمت ب3500 خيمة و 3000 سرير وقد غطت نسبة كبيرة من احتياجات المنكوبين في ذلك الوقت.

وهذه بعض الصفقات التي تم إبرامها مع الحماية المدنية ووزارة الداخلية :

1 - 10000 خيمة من نوع الحماية المدنية.

2- 4000 خيمة من النوع المتوسط 22مكان.

3- 500 سرير.

كما تسعى مؤسستنا إلى عقد صفقات مع جميع الولايات من أجل وضع برنامج خاص بالتعاون مع وزارة الداخلية والجماعات المحلية (المخطط الاستعجالي).

كما تستطيع مؤسستنا تغطية متطلبات السوق الوطنية.

➤ مساهمة المؤسسة مع الدولة الجزائرية في الكوارث الدولية

لقد كانت من المؤسسات التي شاركت في العمليات التضامنية التي تقوم بها الدولة الجزائرية إتجاه الدول الشقيقة والصديقة وعلى سبيل المثال زلزال إيران، اندونيسيا، يوغسلافيا، المغرب، مالي...الخ.

➤ موقع المركب

يقع المركب في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية لولاية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سونا طراك ومن الجهة الجنوبية للمؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت ومن الجهة الغربية 160مسكن.

➤ نظام العمل بالمركب: قسم (الغزل، النسيج ، التكملة)

الفوج من الساعة 5:00 صباحا إلى 13:00 زوالا.

الفوج من الساعة 13:00 زوالا إلى 21:00 مساء.

- أما بالنسبة قسم التفصيل والإدارة والصيانة من الساعة 8:00 صباحا إلى غاية 16:00 مساء.

العدد الإجمالي للعمال حسب إحصائيات دائرة المستخدمين.

- العمال الدائمون: 228.

- العمال المتعاقدون: 353.

- عمال العقود المدعمة: 014.

العدد الإجمالي: 595 عامل .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأنسجة

تتمثل المهمة الرئيسية للمركب في إنتاج الأقمشة الصناعية ذات الهدف الاقتصادي من أجل تطبيق برنامج إنتاجي يحقق كل سنة باستعمال وسائل مادية ومالية وبشرية.

➤ الأقسام الإنتاجية :

ل قسم الغزل Filature:

- يشتغل بقسم الغزل: 99 عامل منها 16 عامل دائم و 80 عامل متعاقد و 03 عامل في إطار العقود المدعمة.

- مجموع المغازل 29376 مغزل ويتم العمل في قسم الغزل على عدة مراحل:

- البشم.

- الكرد والتسريح.

- السحب والبرم.

- التلفيف والغزل.

- البرم.

- التجميع.

ل قسم النسيج Tissage:

63 واقع معايير توزيع المهام داخل المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية

- يشتغل بقسم النسيج: 128 عامل منها: 32 عامل دائم و 93 عامل متعاقد و 03 في إطار العقود المدعمة.
- ويتمثل اختصاص هذا القسم في نسج الأقمشة المختلفة بمختلف الخيوط التي يتم تصنيعها في قسم الغزل والخيوط التي يتم استيرادها من الخارج عبر المراحل التالية:
 - التحضير.
 - التنشئة.
 - التسدية.
 - النسج.
 - الفحص.

ل قسم التكملة Finissage:

- يشتغل بقسم التكملة: 35 عامل منها 16 عامل دائم و 29 عامل متعاقد.
- يمر القماش عبر عدة مراحل في قسم التكملة هي:
 - تحضير الألوان .
 - تبييض القماش.
 - الصباغة.
- معالجة القماش وتتمثل في التجهيز النهائي وهي العملية النهائية التي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة.

ل قسم المراقبة والجودة:

- يختص هذا القسم في مراقبة نوعية جميع منتوجات أقسام الإنتاج ويشغل به 29 عامل منها 13 عامل دائم و 15 عامل متعاقد و 01 عامل في إطار العقود المدعمة.

قسم التفصيل و الخياطة Confection:

- يشتغل بقسم التفصيل والخياطة: 52 عامل منها 18 عامل دائم و 30 عامل متعاقد و 04 عامل في إطار العقود المدعمة.
- يختص هذا القسم في صنع الخيم بجميع أنواعها المظلات والأحواض المائية وأغطية الشاحنات... الخ وينقسم إلى: الرسم، التقطيع، التحميم، الخياطة الخفيفة والثقيلة و الفحص النهائي للمنتج.

قسم الصيانة Maintenance:

- يشتغل بقسم الصيانة: 55 عامل منها 30 عامل دائم و 24 عامل متعاقد و 01 في إطار العقود المدعمة.
- يختص هذا القسم في المراقبة والصيانة المستمرة للآلات من الناحية الميكانيكية والكهربائية.

قسم الإدارة:

يهدف هذا القسم إلى الرقي والازدهار للمؤسسة وبالتالي تكوين رفاهية العمال واهم المصالح الإدارية.

➤ مديريةية التكوين والمستخدمين D.R.H:

- يشتغل بدائرة المستخدمين والتكوين: 14 عامل منها 6 عمال دائم و 8 عامل متعاقد و 00 متعاقد في إطار العقود المدعمة.
- وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني.

➤ دائرة الوسائل العامة:

- يشتغل بهذه الدائرة 30 عامل منهم 16 عامل دائم و 14 عامل متعاقد و 00 في إطار العقود المدعمة.
- تسهر هذه الدائرة على نظافة محيط المركب ومستلزماته.

➤ دائرة الشؤون الاجتماعية DASC:

- يشغل بدائرة الشؤون الاجتماعية: 6 عمال دائمون.

- وهي تشرف على توفير الخدمات الصحية للعمال من عيادة وطبيب داخل المركب وسيارة الإسعاف.

مديرية المحاسبة والمالية DFC:

- يشغل بمديرية المالية والمحاسبة : 09 عمال منه 08 عمال دائمون و 01 متعاقد و 00 في إطار العقود المدعمة.

- وهي تهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات.

➤ مديرية التقنية :

يشغل بهذه المديرية 14 عامل منهم 08 عمال دائمون و 06 عمال متعاقدين و 01 عمال في إطار العقود المدعمة.

- تسهر المديرية التقنية على جلب المشاريع والصفقات والتخطيط لبرنامج العمل داخل المركب ومتابعة العقود المبرمة مع الزبون.

➤ مديرية تسيير المخزونات والتموين والمشتريات :

- يشغل بقسم التخزين والتموين والتسويق : 44 عامل منهم 23 عامل دائم و 15 عامل متعاقد و 06 في أي إطار العقود المدعمة.

- تقوم هذه الأخيرة بتسويق المنتج إلى الأسواق الوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية وتغطي مستلزمات المركب من شراء قطع الغيار ولواحقه.

المطلب الثالث: معايير توزيع المهام داخل المؤسسة الوطنية للأنسجة (ما هو مذكور في بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي)

الجدول 03: معايير توزيع المهام داخل المؤسسة الوطنية للأنسجة

المستوى الدراسي		التكوين		الخبرة		
الو رشات	الإدارة	الو رشات	الإدارة	الو رشات	الإدارة	
باك+10	باك+8	من 6 الى 18 شهر	من 6 الى 18 شهر	من 6 الى 8 سنوات	من 6 الى 8 سنوات	رئيس قسم
ساداسيات	ساداسيات					
باك+10	باك+8	12 شهر	12 شهر	من 6 الى 8 سنوات	من 6 الى 8 سنوات	رئيس دائرة
ساداسيات	ساداسيات					
3 ثانوي+	3 ثانوي+	تقني سامي	تقني سامي	من 2 الى 4 سنوات	من 4 الى 6 سنوات	رئيس مصلحة
8 ساداسيات	8 ساداسيات					
باك+6	3 ثانوي+	18 شهر	18 شهر	من 4 الى 6 سنوات	من 2 الى 4 سنوات	رئيس فرع
ساداسيات	4 ساداسيات					
باك	3 ثانوي	9 اشهر	9 اشهر	من 9 الى 18 شهر	من 9 الى 18 شهر	رئيس فوج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة ومصادر جمع البيانات

يوضح هذا المبحث طبيعة وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات

المطلب الأول: تحديد وطبيعة العينة.

للقيام بأي دراسة علمية اكاومية يجب إتباع منهج معين، من أجل الحصول على البيانات المراد الوصول إليها في الدراسة، ومعرفة كيفية الاستفادة من البيانات المتحصل عليها بطريقة صحيحة، تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها

يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعها إلى تحقيقها.

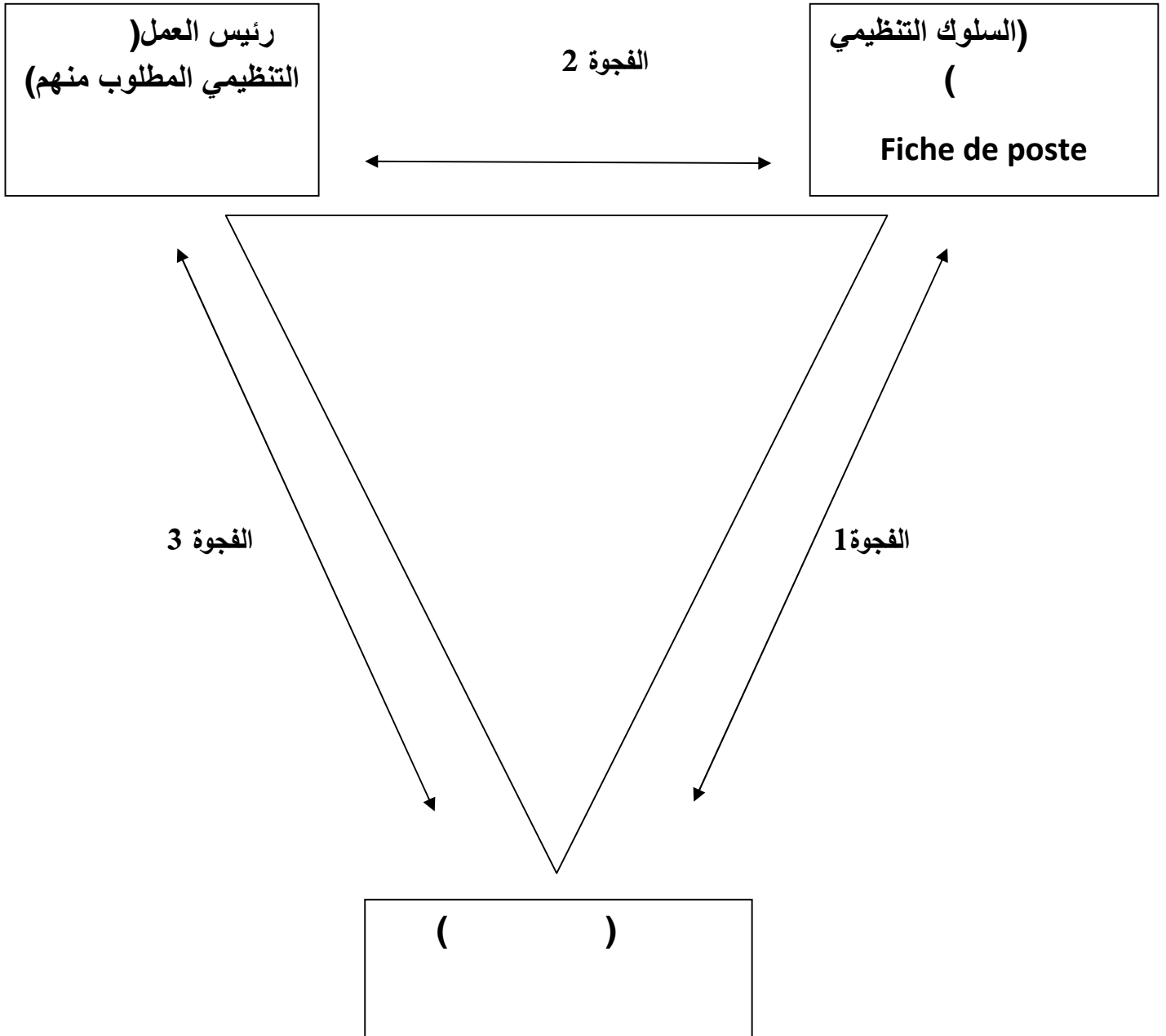
وبناء على ذلك تناول هذا المطلب وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها.

➤ **منهجية الدراسة:** بغرض تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يتميز بوصف الظاهرة بعرضه لأحداث وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والعناصر المؤثرة فيها في الجانب النظري، وذلك دون تدخل الباحث في مجرياتها، مما يمكن هذا الأخير من التفاعل مع هذه الأحداث، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. أما في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة فقد إعتدنا على المنهج التحليلي، حيث قمنا بدراسة عينة من العمال والمسيرين داخل المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية، وخرجنا بمجموعة النتائج.

وإتباع هذا المنهج جاء من أجل معرف المعايير الحقيقية المستعملة في توزيع المهام وتأثيرها على أداء مهام العاملين.

من خلال إجراء المقابلات والحصول على بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي من إدارة الموارد البشرية قمنا بإجراء تحليل ثلاثي الأبعاد حيث تمثل هذا تحليل في:

الشكل 08: فجوات أداء المهام.



الفجوة رقم 1 ← فجوة تنظيمية: وهي ترتبط بين السلوك المطلوب من المؤسسة والسلوك الفعلي من الذي يؤديه العامل.

الفجوة رقم 2 ← فجوة السلطة والقيادة: وهي ترتبط بالسلوك المطلوب من المؤسسة و الأوامر التي يلقيها رئيس العمل إلى العامل.

الفجوة رقم 3 ← فجوة تنظيمية وتجاوز السلطة: وهي التي تربط الأوامر التي يلقيها الرئيس للعامل والسلوك الفعلي للعمال.

ومن خلال هذا تحليل توصلنا إلى العديد من الفجوات والحقائق.

➤ **حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة في:

_ الحدود الزمانية: تم إعداد هذه الدراسة على عينة عمال من المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية ، في الفترة الممتدة من 7 مارس إلى نهاية افريل من سنة 2017.

_ الحدود المكانية: الدراسة تمت على مستوى المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية المتواجدة بولاية المسيلة، وهذا بغية الوصول إلى مسيري المؤسسة وذلك لإجراء المقابلات.

_ الحدود البشرية: نتيجة الدراسة الميدانية تعتمد على إجابات أفراد العينة وترتبط به ارتباطا وثيقا، ولهذا لا يمكن تعميمها على باقي المؤسسات.

➤ **مجتمع وعينة الدراسة:** وبناء على موضوع الدراسة وأهدافها، فإن مجتمع الدراسة يتكون من مسيري المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية، فقد حاولنا إجراء أكبر عدد من المقابلات مع مسيرين الشركة البالغ عددهم 11، وقد اختلف أسلوبه من مقابلة المهيكلة وأخرى غير مهيكلة، وذلك بغية تحصيل أكبر عدد من المعلومات التي تساعد في إثراء الدراسة ودعم التحليل. ولقد أجريت هذه المقابلات مع:

- رئيس مصلحة المستخدمين.

- رئيس فرع المستخدمين.

- رئيس مصلحة المالية.

- رئيس قسم النسيج.

- رئيس مصلحة النسيج.

- رئيس فرع النسيج.

- رئيس مصلحة التكملة.

- رئيس قسم التكملة.

- رئيس دائرة المالية.

- رئيس مصلحة الغزل.

- رئيس قسم الغزل.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات

كمحاولة منا للإجابة على الإشكالية الرئيسية، والأسئلة الفرعية المطروحة، تمت الاستعانة بمجموعة من المقابلات مع مسيري المؤسسة، والاستعانة ببعض الوثائق الرسمية للمؤسسة بهدف الحصول على معلومات تفيدنا في دراسة الموضوع.

وتم الحصول على بيانات الدراسة من خلال:

1 الاعتماد على المصادر الثانوية المتمثلة في مختلف المراجع من كتب و دراسات سابقة في الموضوع، مما ساعدنا على تكوين فكرة أولية حول الموضوع وأهم المستجدات.

2 الاعتماد على المصدر الأولي المعلومات التي تم استخلاصها بعد إجراء المقابلات التي أجريت مع مسيري وأصحاب القرار داخل المؤسسة، والاعتماد على بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي الخاصة بالمؤسسة والمتحصل عليها من طرف مدير إدارة الموارد البشرية.

إعداد وتصميم دليل المقابلة: في إطار بحثنا هذا فضلنا إجراء مقابلات مهيكلة وأخرى غير مهيكلة

مع مسيري المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية، وأجريت كلها داخل مقر المؤسسة

وتراوحت مدة المقابلة من 60 إلى 90 دقيقة بحيث نظمنا وقسمنا مدة المقابلة على المنهج التالي:

من 5 إلى 10 دقائق: كتمهيد أو مدخل للموضوع، بحيث كانت أسئلة افتتاحية.

من 30 إلى 60 دقيقة: قمنا بالتعمق أكثر بالموضوع كانت أسئلة في صلب الموضوع بالمزيد من التفصيل.

من 10 إلى 20 دقيقة :كانت كخاتمة للمقابلة بحيث كانت عبارة عن حوصلة لأهم ما جاء في المقابلة، وتقديم اقتراحاته وانطباعه الشخصي حول الموضوع.

وبهذا الصدد قمنا بإعداد وتصميم دليل المقابلة صمم خصيصاً لهذا الغرض الذي يضم مجموعة من الأسئلة (9 أسئلة)، وذلك بعد الإطلاع على منهجية إعداد دليل المقابلة، قسم دليل المقابلة إلى ثلاث محاور بحيث كان:

المحور الأول: كمدخل أو تمهيد للموضوع

المحور الثاني: يضم أسئلة تدخل عمق موضوع البحث، تحتاج إجابات تفصيلية.

المحور الثالث: كخاتمة وحوصلة للمقابلة، يفتح له المجال لتقديم اقتراحاته وانطباعه حول الموضوع.

المبحث الثالث: حقيقة معايير توزيع المهام ومدى تأثيرها على أداء مهام المسيرين.

يناقش المبحث الأخير العناصر التالية: فقرات دليل القابلة، الفجوات الموجودة بين الهيكل التنظيمي وبطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي، ويناقش أيضاً الفجوات الموجودة بين معايير توزيع المهام المشار إليها في بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي والمعايير الموجودة في واقع المؤسسة وأخيراً الفجوات الموجودة بين السلوك الفعلي للعمال والسلوك المطلوب منهم من طرف المؤسسة والسلوك المطلوب منهم من طرف رئيسهم.

المطلب الأول: تحليل فقرات دليل المقابلة

سنقوم بهذا المطلب بعرض أسئلة دليل المقابلة، والغرض من إدراج كل سؤال، ثم تحليل نتائج المقابلة.

- اسم ولقب والمسير ،واسم الوظيفة الذي يشغله

كان الغرض من هذا السؤال معرفة الأسماء المتعددة للوظيفة ومكانتها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- ما هو المستوى الدراسي الذي تملكه؟

كان الغرض من هذا السؤال هو معرفة إذا كان المستوى الدراسي الذي يملكه الموظف يتطابق مع المستوى الدراسي الموجود في بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي .

اختلفت إجاباتهم من موظف لآخر فمنهم من كان مستواه أقل من ما هو موجود في بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي ومنهم من كان مستواه أعلى من ذلك ومنهم من تطابق مستواه، ففي الوظائف العليا للمؤسسة مثل رؤساء الدوائر فقد تطابق المستوى الدراسي بين المسير وبين بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي. أما في المستويات الأخرى فقد اختلف المستوى.

- كم لديك وأنت تشتغل بهذه المؤسسة؟ وهل اشتغلت بمؤسسات أخرى من قبل؟ (إذا كانت الإجابة بنعم، كم دامت المدة؟)

كان الغرض من هذا السؤال هو معرفة الخبرة التي يملكها العامل ومدى تطابقها مع بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي.

اختلفت الإجابات من مسير إلى آخر فمنهم من كان يملك الخبرة الكافية ليشغل ذلك المنصب ومنهم من كان لديه خبرة تفوق بكثير المنصب الذي يشغله. فمنهم من يشغل منصب عالي في المؤسسة ولم يتحصل على هذا المنصب إلا بعد خبرة دامت 10 سنوات وفي بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي من يشغل هذا المنصب يجب أن يملك خبرة من 6 إلى 8 سنوات.

- ما هي الوظيفة التي كنت تشغلها سابقا (داخل المؤسسة)؟

كان الغرض من هذا السؤال معرفة إذا كانت الترقية المذكور في بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي يطبق داخل المؤسسة.

اختلفت الإجابات تماما عن ما هو موجود داخل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي.

- هل دخلت دورات تكوينية من قبل (داخل أو خارج المؤسسة وكم عددها وفي أي مجال كانت هذه الدورات)؟

كان الهدف من هذا السؤال معرفة الدورات التكوينية التي يملكها الموظف ومدى مطابقتها لبطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي.

اختلفت الإجابات فمنهم من شارك في العديد من دورات التكوينية خاصة المسيرين الذين يملكون مناصب عالية داخل المؤسسة مثل رؤساء الدوائر أما رؤساء المصالح داخل الو رشات فكانت إجابتهم ب

"لا" وعند طرح هذا السؤال على رئيس دائرة قال بأن تكوين العمال يكون عند بداية شغلهم للوظيفة حيث يقوم بالإشراف عليهم حتى يتعرفوا على العمل جيدا.

- ما هو عدد العاملين الذين يعملون تحت إشرافك؟

كان الغرض من هذا السؤال هو معرفة مدى جدية العامل وتحمله لمسؤوليته وأعباء وظيفته.

لم نتلقى إجابة كافية لهذا السؤال.

- ما هي المهام التي تقوم بأدائها داخل المؤسسة؟

الغرض من هذا السؤال هو مدى مطابقة المهام الذي يقوم بها بالمهام المحددة داخل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي.

كانت معظم الإجابات غير مطابقة للمهام المحددة داخل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي.

- ما هي المهام التي تقدمها للعمال التابعين لك؟

الغرض من هذا السؤال هو معرفة مدى مطابقة هذه المهام لما يقوم به العامل حقيقة وما هو موجود داخل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي.

معظم الإجابات تطابقت بين ما يصدره الرئيس لعامله وبين ما اخبرنا به العامل، لكن لم يتطابق مع بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي.

- ماذا تتوقع من العمال التابعين لك في المستقبل؟

لم نتلقى إجابة كافية على هذا السؤال.

المطلب الثاني: الفجوات الموجودة بين الهيكل التنظيمي ومناصب العمل وبطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة (organigramme). ودراسة مناصب العمل (poste de travail). وبطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي (fiche de poste). نلاحظ بعض الفجوات فيما بينهم.

الفجوة الأولى:

وجود مصلحة المالية في الهيكل التنظيمي كدائرة مستقلة بذاتها أي هي دائرة تملك رئيس لها وعمال تابعين لها وفي داخل المؤسسة موجودة هذه الدائرة ومستقلة بذاتها حيث يرأسها مسئول يدعى (مراد بختي البالغ من العمر 50 سنة) أما في بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي لا يوجد بطاقة تصف هذه الوظيفة وشاغلها بل توجد بطاقة تصف رئيس مصلحة المالية والمحاسبة أي المالية والمحاسبة متلازمين. وهذا من ما سنلاحظه في الجدولين التاليين :

الجدول 04: مناصب العمل في بطاقة الوصف والتوصيف قسم المالية والمحاسبة

الرقم	الفهرس
01	مدير المالية والمحاسبة
02	مساعد مدير المالية والمحاسبة
03	رئيس دائرة المالية والمحاسبة
04	رئيس مصلحة المحاسبة العامة
05	رئيس فرع المحاسبة (شراء، بيع، تخزين)
06	رئيس فرع المحاسبة/البيع
07	محاسب
08	رئيس مصلحة المالية
09	رئيس فرع الخزينة/المالية
10	صندوقى رئيسي
11	رئيس مصلحة الجباية
12	رئيس مصلحة الميزانية
13	رئيس مصلحة التغطية
14	رئيس دائرة المحاسبة التحليلية
15	رئيس فرع المحاسبة التحليلية
16	رئيس فرع محاسبة الموارد

المصدر: وثائق المؤسسة

هذا فيما يخص بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي (fiche de poste) الموجودة داخل المؤسسة

أما فيما يخص الهيكل التنظيمي فهو كالآتي:

الشكل 09: الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة.



المصدر: وثائق المؤسسة

ويمكن للمؤسسة أن تصحح هذه الفجوة من خلال فصل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي للرئيس مصلحة المالية عن رئيس مصلحة المحاسبة من أجل التوضيح الأكثر لمهام كل منهما حتى لا يكون هناك تداخل في المهام الوظيفية، وتكون كل وظيفة مستقلة بذاتها.

الفجوة الثانية:

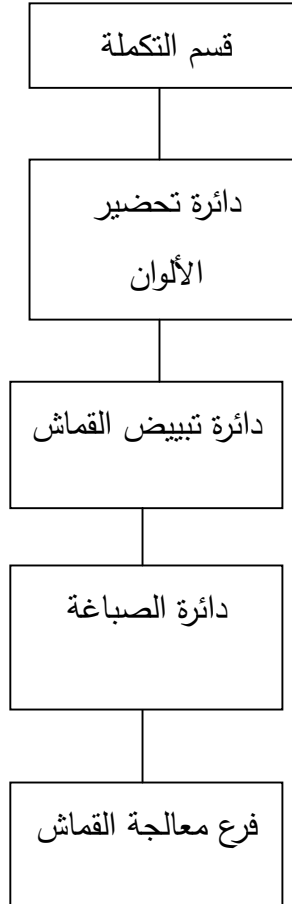
فيما يخص قسم التكملة (finissage)

هناك اختلاف بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومناصب العمل

ففي الهيكل التنظيمي يوجد 3 دوائر (دائرة تحضير الألوان، دائرة صباغة ودائرة تبييض القماش وفرع معالجة القماش أما في مناصب العمل فتوجد دائرتين (دائرة A ودائرة B).

وهذا ما يبينه الشكلين الموالين:

الشكل 10: الهيكل التنظيمي لقسم التكملة



المصدر: وثائق المؤسسة

الجدول 05: مناصب العمل داخل دائرة التكملة

الهيكلة	مناصب العمل
عمال النيابة العامة	نيابة العامة للتكملة سكرتاريا
رئيس دائرة A	<u>رئيس دائرة التكملة</u> رئيس مصلحة التبييض / صباغة رئيس فرع التبييض / صباغة ... الخ رئيس مصلحة التشطيب رئيس فرع التشطيب / الخ <u>رئيس مصلحة الميكانيكية والإدخال</u> رئيس فرع الميكانيكية ... الخ <u>رئيس مصلحة ...</u> رئيس فرع ... الخ
رئيس دائرة B	<u>رئيس دائرة التكملة</u> <u>رئيس مصلحة التبييض / الصباغة</u> رئيس فرع التبييض / الصباغة ... الخ <u>رئيس مصلحة التشطيب</u> رئيس فرع التشطيب / الخ رئيس مصلحة رئيس فرع ... الخ <u>رئيس مصلحة</u> رئيس فرع ... الخ

المصدر: هو وثائق المؤسسة انظر الملحق رقم 3

اقتراحات من أجل تصحيح هذا التناقض:

الشكل 11: الهيكل التنظيمي المقترح لدائرة التكملة



المصدر: من إعداد الطالبة

مما سبق نلاحظ أيضا أن أغلبية الوظائف ليس لديها بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي أي لا توجد معايير ثابت لتوزيع العمال في بعض الوظائف حيث تقوم المؤسسة بتشغيل العمال عن طريق عقود ما قبل التشغيل ويشغلون مناصب داخل المؤسسة .

المطلب الثالث: الفجوات الموجودة بين معايير توزيع المهام داخل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي وبين ما هو موجود في الواقع المؤسسة

معايير توزيع المهام المستعملة في المؤسسة محدودة جدا ولا تليق بمستوى مؤسسة وبحجمها، حيث تمثلت في الخبرة،التكوين والمستوى الدراسي، و خاصتا للمناصب العليا في المؤسسة وتفتقر هذه المعايير إلى معايير أخرى مهمة جدا مثل المهارات، سلوك الأفراد،شهادة في اللغات الأجنبية، المعرفة السابقة بالشخص،الصفات البدنية والشخصية، وهناك معايير أخرى تختص بكل وظيفة مثل المعايير الخاصة بالوظائف القيادية، فمن خلال ملاحظتنا للمعايير المستعملة وطريقة توزيعها(الجدول رقم 03) فإنه لا توجد معايير خاصة بالوظائف القيادية وأخرى خاصة بالوظائف التنفيذية نلاحظ أنها نفس المعايير المستعملة في جميع المستويات الإدارية ولا يوجد فرق أو اختلافات داخل بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي لمختلف مناصب المستويات الإدارية.

جدول 06: فجوة المعايير الخاصة برئيس مصلحة التكملة

المعايير الحقيقية المستعملة في المؤسسة	المعايير الموجودة داخل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي
/ / ماستر كيمياء تحليلية.	- الخبرة: 2 إلى 4 سنوات - التكوين: تقني سامي - الشهادة: 3 ثانوي + 8 سداسيات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول التالي نلاحظ عدم تطابق بين المعايير المطلوبة من طرف المؤسسة لشغل الوظيفة وبين المعايير الحقيقية للأشخاص الذين يشغلون الوظيفة رغم أن المعايير الموجودة داخل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي غير كافية وزيادتا على ذلك غير مطبقة لأن التكوين والخبرة والشهادة وحدهم لا تكفي لشغل هذا المنصب لأن طبيعة هذا المنصب (رئيس مصلحة التكملة) يجب أن تتوفر على مهارات ومعايير أخرى وخاصتها مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين لأن من مواصفات رؤساء المصالح يجب توفر مهارات الاتصال والتواصل، مهارات سلوكية: مهارات التنسيق وتوزيع المهام، لأن من المهام الموكلة إليه توزيع العمال على مناصبهم وتوجيههم ولذلك يجب تتوفر فيه هذه الصفة، إتقان لغتين على الأقل.

الجدول 07: فجوة المعايير الخاصة برئيس مصلحة النسيج

المعايير الحقيقية المستعملة في المؤسسة	المعايير الموجودة داخل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي
1 سنة / 3 ثانوي + 4 سداسيات	- الخبرة: 2 إلى 4 سنوات - التكوين: تقني سامي - الشهادة: 3 ثانوي + 8 سداسيات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا يوجد تطابق بين المعايير المطلوبة من المؤسسة والمعايير الموجودة في العمال ونلاحظ أيضا هذه المعايير غير كافية لأن رئيس الفرع يملك قدرات وكفاءات أكبر من التي

يملكها رئيس المصلحة وهذا ما يؤدي إلى حصول مشاكل بين رئيس المصلحة ورئيس الفرع لان رئيس الفرع دائما يرى نفسه بان مستواه أعلى وأكبر من رئيسه (وهذا ما تم ملاحظته فعلا من خلال فترة التريص داخل المؤسسة) و خاصتا عند إصدار رئيسه للأوامر، وزيادة على ذلك هذه المعايير غير كافية فيستحسن من إدارة الموارد البشرية زيادة متطلبات أخرى للوظيفة وذلك لطبيعة هذه المنصب لأنه يتطلب متطلبات أخرى مثل:

الخبرة: تكون من 2 الى 4 سنوات وذلك من اجل المعرفة الجيدة بالمؤسسة والعمال.

الشهادة: باك+6سداسيات.

المهارات:

اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

مهارة التواصل و الاتصال.

مهارة التنبؤ وقوة الملاحظة.

مهارات التنسيق وتوزيع الأعباء.

السمات الشخصية:

اللباقة في الحديث وبشاشة الوجه.

حسن الاستماع والفهم وإدراك المواقف بوعي وتركيز.

اللغة: إتقان اللغة العربية والفرنسية أو انجليزية بطلاقة تحدثا وكتابة يستحسن من رؤساء المصالح داخل الو رشات إتقان أحد اللغتين جيدا سواء انجليزية أو فرنسية لأن المؤسسة الوطنية للنسيج دائما تتعامل مع الأجانب(خاصتا ألمانيا) وذلك من أجل الآلات عند تغييرها أو القدوم من أجل إجراء دورات تكوينية للعمال من أجل الآلات الجدد ولهذا يستحسن إتقان أحد اللغتين من أجل التواصل الجيد معهم. وهذه النقطة تفتقر منها المؤسسة وذلك لأن رؤساء الأقسام (les chef départements) فقط من يتقنون اللغة الفرنسية.

الجدول 08: فجوة المعايير الخاصة برئيس فرع النسيج.

المعايير الحقيقية المستعملة في المؤسسة	المعايير الموجودة داخل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي
4 إلى 6 سنة 18 شهر باك + 6 سداسيات	- الخبرة: 4 إلى 6 سنة - التكوين: 18 شهر - الشهادة: باك + 6 سداسيات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ تتطابق معايير المذكورة في بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي والمواصفات الفعلية لشاغل الوظيفة، يستحسن إضافة بعض المعايير الخاصة بالمهارات وسلوك وسمات الفرد من أجل تحسين أداء المهام مثل مهارة التنبؤ وقوة الملاحظة و حسن الإستماع والفهم وإدراك المواقف بوعي وتركيز.

الجدول 09: فجوة المعايير الخاصة برئيس مصلحة الغزل.

المعايير الحقيقية المستعملة في المؤسسة	المعايير الموجودة داخل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي
4 سنوات تقني سامي 3 ثانوي + 8 سداسيات	- الخبرة: 2 إلى 4 سنوات - التكوين: تقني سامي - الشهادة: 3 ثانوي + 8 سداسيات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد تطابق بين المعايير المطلوبة من المؤسسة والمعايير الموجودة في العمال ونلاحظ أيضا هذه المعايير غير كافية لأن رئيس الفرع يملك قدرات وكفاءات أكبر من التي يملكها رئيس المصلحة وهذا ما يؤدي إلى حصول مشاكل بين رئيس المصلحة ورئيس الفرع لأن رئيس الفرع دائما يرى نفسه بأن مستواه أعلى وأكبر من رئيسه (وهذا ما تم ملاحظته فعلا من خلال فترة التربص داخل المؤسسة) و خاصتا عند إصدار رئيسه للأوامر، وزيادة على ذلك هذه المعايير غير كافية فيستحسن

من إدارة الموارد البشرية زيادة متطلبات أخرى للوظيفة وذلك لطبيعة هذه المنصب لأنه يتطلب متطلبات أخرى مثل:

الخبرة: تكون من 2 إلى 4 سنوات وذلك من أجل المعرفة الجيدة بالمؤسسة والعمال.
الشهادة: باك+6 سداسيات.

المهارات:

اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

مهارات القيادة و الإدارة بشكل عالي.

مهارة التواصل والقيادة بشكل عالي.

مهارة التنبؤ وقوة الملاحظة.

مهارات التنسيق وتوزيع الأعباء.

السمات الشخصية:

اللباقة في الحديث ويشاشة الوجه.

حسن الاستماع والفهم وإدراك المواقف بوعي وتركيز.

اللغة: إتقان اللغة العربية والفرنسية أو انجليزية بطلاقة تحدثا وكتابة يستحسن من رؤساء المصالح داخل الو رشات إتقان احد اللغتين جيدا سواء انجليزية أو فرنسية لأن المؤسسة الوطنية للنسيج دائما تتعامل مع الأجانب(خاصتا ألمانيا) وذلك من أجل الآلات عند تغييرها أو القدوم من أجل إجراء دورات تكوينية للعمال من أجل الآلات الجدد ولهذا يستحسن إتقان احد اللغتين من أجل التواصل الجيد معهم. وهذه النقطة تفنقر منها المؤسسة وذلك لأن رؤساء الأقسام (les chef départements) فقط من يتقنون اللغة الفرنسية.

الجدول 10: فجوة المعايير الخاصة برئيس فرع المستخدمين

المعايير الحقيقية المستعملة في المؤسسة	المعايير الموجودة داخل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي
عامين / 3ثانوي	- الخبرة: 4 إلى 6 سنوات - التكوين: 18 شهر - الشهادة: 3 ثانوي

من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ عدم تطابق المعايير مع مواصفات العامل وهذه المعايير أيضا غير متطابق مع طبيعة الوظيفة لأن هذه الوظيفة تتطلب بعض المهارات خاصتا المهارات الخاصة بالاتصال و التواصل مع الآخرين وسمات شخصية مثل اللباقة في الحديث وبشاشة الوجه .لأن الموظف في هذه الوظيفة يقوم باستقبال العمال(سواء المتقاعدين أو الذين يعملون داخل المؤسسة) والاستماع إلى الشكاوى تقديم الوثائق للعمال وغيرها من المهام ولهذا في هذه الوظيفة يستحسن التركيز على المعايير المرتبطة بالسمات الشخصية والمهارات والسلوك.

الجدول 11: فجوة المعايير الخاصة برئيس الدائرة المالية

المعايير الحقيقية المستعملة في المؤسسة	المعايير الموجودة داخل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي
أكثر من 10 سنوات 3سداسيات ليسانس في العلوم المالية	- الخبرة: 6 إلى 8 سنوات - التكوين: 3سداسيات - الشهادة: ليسانس في العلوم المالية

من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابقة نلاحظ عدم التوافق بين المعايير الموجودة داخل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي وبين الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف أي أن هناك فجوات بين بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي وبين أرض الميدان وهذا ما أدى إلى الانعكاس السلبي في أداء المهام لأن هذا أدى إلى تداخل المهام وهذا ما سنلاحظه في الجداول القادمة وذلك لأن رؤساء المصالح ليس لديهم المعايير

التي تطابق الوظيفة ونلاحظ أيضا هذه المعايير غير كافية لأن تكون مواصفات الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة.

لأن مجرد التكوين والخبرة وشهادة غير كافية لشغل هذا المنصب ولهذا نقترح معايير أخرى تتناسب مع ووظيفة رئيس دائرة المالية.

المستوى الدراسي والخبرة

الشهادة الجامعية الأولى في تخصص المحاسبة مع خبرة 10 سنوات

الشهادة الماجستير في تخصص المحاسبة مع خبرة 7 سنوات

شهادة الدكتوراه في تخصص المحاسبة مع خبرة 3 سنوات

المهارات

صياغة وتحديد الأهداف

إعداد البرامج التنفيذية للخطط المعتمدة.

اتخاذ القرارات المعتمدة بناء على الحقائق.

التعامل الجيد مع برامج الحاسب الآلي وخصوصا برامج المحاسب

التعامل مع الأجهزة المكتبية

الدراية بنظم المحاسبة المعتمدة في المصانع.

مهارات الاتصال و التواصل مع الآخرين.

اللغات

العربية والفرنسية تحدثا وكتابة.

الدورات التكوينية

يجب أن يجتاز الدورات التدريبية التالية:

مفاهيم نظم الجودة.

المراجعة الداخلية.

المطلب الرابع: الفجوات الموجودة بين السلوك الفعلي والسلوك المطلوب منهم من المؤسسة والسلوك المطلوب منهم من رئيسهم

الجدول 12: فجوة أداء المهام رئيس مصلحة التكملة.

المهام الموجودة في بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي	المهام الذي يقدمها له رئيسه في العمل	المهام الذي يقوم بها فعليا
01-تنسيق مراقبة الإنتاج (كمي ونوعي) المحقق في مختلف الأقسام.	01-لا توجد.	01-مراقبة السلع من حيث الجودة والكمية والنوعية.
02- لمشاركة في إعداد مخطط الشراء.	02-البرنامج المسطر للإنتاج.	02- لا توجد.
03- المشاركة في التنظيم وحركية التدريب في الموقع.	03- لا توجد.	03-لا توجد.
04- يتدخل لحل المشاكل التقنية.	04- لا توجد.	04- إصلاح الأخطاء المرتكبة من العامل أو الماكينات.
05- تحليل أسباب الفجوة واقتراحات الحلول لها.	05- تبليغ المعلومات والتحسينات المقترحة للإنتاج ومناقشة بعض الأمور التي تحتاج إلى إصلاح أو تغيير.	05- لا توجد.
06- تنسيق أنشطة الخدمة وإنشاء التقرير	06- لا توجد.	06- لا توجد.

الدوري.		
07- تطبيق معايير الإنتاج الكمية والنوعية .	07- لا توجد.	07- لا توجد.
08- ضمان تنفيذ معايير الوقاية والسلامة .	08- لا توجد.	08- لا توجد.
09- لا توجد.	09-التشديد على الانضباط والتفاني في العمل.	09-لا توجد.
10- لا توجد.	10- لا توجد.	10-تسيير الإنتاج داخل المؤسسة.
11- لا توجد.	11-لا توجد.	11-تنفيذ أوامر مسئول المؤسسة.
12- لا توجد.	12-لا توجد.	12-توجيه العمال ومراقبة الغياب.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ عدم التطابق الكلي بين المهام الموجه له من طرف المؤسسة وبين ما يقوم به العامل والمهام التي توكل إليه ، أي وجود الفجوات الثلاثة (الفجوة التنظيمية، الفجوة التنظيمية وتجاوز السلطة وفجوة السلطة والقيادة)، بعد المقابلة مع رئيس دائرة التكملة ورئيس مصلحة التكملة لاحظنا أن هناك بعض المهام المطلوبة من طرف المؤسسة و الموكلة إلى رئيس المصلحة لكن يقوم بأدائها رئيس الدائرة (مثلا تطبيق معايير الإنتاج الكمية والنوعية) والمشاركة في التنظيم وحركية التدريب في الموقع وإعداد التقرير الدوري) وذلك لعدم توفر الكفاءة اللازمة لرئيس المصلحة في أدائها. لكن نلاحظ بان المهام المتعلقة بالإنتاج والآلات المطلوبة من طرف المؤسسة يقوم بتأديتها أي تأدية المهام التي تتعلق بصيرورة الإنتاج أما التي تتعلق بالعاملين مثل تدريبهم ، تطبيق معايير الإنتاج الكمية والنوعية، لا يقوم هو بتأديتها نلاحظ أن المهام التي لها علاقة بالمهارات و السلوك لا يقوم بها(مثل المهمتين 2و7 وهي تطبيق معايير الإنتاج الكمية والنوعية في تنظيم وحركية التدريب في الموقع أي لا يقوم بالمهام التي لديها روح الجماعة).

الجدول 13: فجوة أداء مهام رئيس مصلحة النسيج

المهام الموجودة في بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي	المهام الذي يقدمها له رئيسه في العمل	المهام الذي يقوم بها فعليا
01-تنسيق مراقبة الإنتاج (كمي ونوعي) المحقق في مختلف الأقسام.	01-لا توجد.	01-لا توجد.
02-المشاركة في إعداد مخطط الشراء	02-لا توجد.	02-لا توجد.
03- المشاركة في التنظيم وحركية التدريب في الموقع .	03-لا توجد.	03-لا توجد.
04-يتدخل لحل المشاكل التقنية.	04-متابعة مشاكل كل قسم (الإنتاج، عطب ميكانيكي...الخ).	04-متابعة مشاكل كل قسم (الإنتاج، عطب ميكانيكي...الخ).
05-تحليل أسباب الفجوة واقتراحات الحلول لها .	05-لا توجد.	05-لا توجد.
06- تنسيق أنشطة الخدمة وإنشاء التقرير الدوري.	06-لا توجد.	06- توجد.
07- تطبيق معايير الإنتاج الكمية والنوعية .	07-لا توجد.	07-لا توجد.
08- ضمان تنفيذ معايير الوقاية والسلامة .	08-لا توجد.	08-لا توجد.
09-لا توجد.	09- تسيير العمال داخل قسم العمل.	09- تسيير العمال داخل قسم العمل.
10- لا توجد.	10- توجيه رؤساء الفروع .	10- توجيه رؤساء الفروع .
11- لا توجد.	11- تنقيط العمال(الحضور، الغياب).	11- تنقيط العمال(الحضور، الغياب).
12-لا توجد.	12- ترتيب العمل حسب نظام	12- ترتيب العمل حسب نظام

المؤسسة. 13- إعطاء إذن بالخروج للعمال ورؤساء الفروع.	مؤسسة. 13- إعطاء إذن بالخروج للعمال ورؤساء الفروع.	13- لا توجد.
--	--	--------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ وجود فجوة تنظيمية وتجاوز السلطة، أي أن رئيس القسم لا يقوم بتوجيه الأوامر المطلوبة من المؤسسة إلى رئيس المصلحة وقيام رئيس المصلحة بالقيام بالمهام التي تتعلق بتسيير العمال وتوجيههم ومراقبتهم وإعطاء الأوامر لهم أي بالأعمال أقل من المستوى المطلوب منه، لكن هناك تطابق كلي بين ما يقوم به وما يأمره به رئيسه في العمل، ونلاحظ أن معظم الأعمال التي توكل إليه أعمال تخص تسيير العمال وليس عمل تقني لكن المؤسسة في ورشاتها تطلب من العمال أعمال تقنية أكثر من الأعمال التسييرية ونلاحظ أيضا بان المهام 1،2،3،7،8 لا توجه إليه من قبل رئيسه ولا يقوم بتأديتها. ومن خلال المقابلة التي تمت مع رئيس دائرة الوسائل العامة (المرشح بان يكون مدير المؤسسة)، قال بأن رؤساء المصالح داخل الأقسام لا تتوفر فيهم المعايير الكافية لأداء مهامهم كلها وهم يشغلون هذه المناصب بالخبرة، أي القيام ببعض المهام الموكلة لهم من طرف المؤسسة ليس لديهم الكفاءة و القدرة الكافية لأدائها وهذا ما أدى إلى وجود هذه الفجوات.

الجدول 14: فجوة أداء مهام رئيس فرع النسيج

المهام الموجودة في بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي	المهام الذي يقدمها له رئيسه في العمل	المهام الذي يقوم بها فعليا
01-المسئولية عن توجيه وتنسيق أنشطة القسم وضمان توافر والحفاظ على معدات الإنتاج والجدول الزمني.	01-لا توجد.	01-لا توجد.
02- ضمان توفر كل فريق.	02-متابعة العمال أثناء العمل.	02-متابعة العمال والعمل.
03- إعطاء التعليمات، تفسير.	03-تسيير العمال في مناصبهم وتسهيل وإرشاد العمال أثناء العمل.	03-تسيير العمال وتوجيه رؤساء الأفواج وترتيب العمال حسب نظام المؤسسة.
04-يفرض الانضباط والنظافة وتعليمات السلامة.	04-لا توجد.	04-لا توجد.
05-يسهر على تنفيذ البرامج والمعايير.	05- لا توجد.	05-لا توجد.
06-لا توجد.	06-التعاون مع رؤساء العمال لسير الحسن للعمال.	06-لا توجد.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ عدم التطابق الكلي للمهام المطلوبة من المؤسسة والذي يطلبها منه رئيسه في العمل وما يقوم به فعلا، وجود الفجوات الثلاثة (فجوة تنظيمية وتجاوز السلطات ، فجوة تنظيمية وفجوة السلطة والقيادية)ونلاحظ بأن المهام المطلوبة منه من المؤسسة 1،4،5 لا يقوم بتأديتها ويقوم بتأدية مهام بسيطة فقط كما أن المهمة السادسة التي تطلب منه من رئيسه لا يقوم بتأديتها، يقوم بأداء أعمال اقل مستوى من الأعمال المطلوبة منه.

الجدول 15: فجوة أداء مهام رئيس فرع المستخدمين

المهام الموجودة في بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي	المهام الذي يقدمها له رئيسه في العمل	المهام الذي يقوم بها فعليا
01-يضمن تطبيق مخطط التدريب على مستوى المؤسسة.	01-لا توجد.	01-لا توجد.
02-دراسة ملفات توظيف المستخدمين.	2 لا توجد	02-لا توجد.
03-يحدد قانون وعقود التعيين.	03-متابعة عقود محددة المدة للعمال المتعاقدين بشكل شهري.	03-متابعة عقود محددة المدة للعمال المتعاقدين بشكل شهري.
04-يتبع تطور حالة العمالة.	04-السهر على تجسيد المقررات التي تخص شؤون العمال.	04-السهر على تجسيد المقررات التي تخص شؤون العمال.
05-يتبع مواقع وحركية المستخدمين .	05-القيام بإحصاء شكل دوري ومنتظم في مراقبة حركة العمال.	05-المتابعة اليومية لحركة العمال داخل الأقسام والقيام بإحصاء شكل دوري ومنتظم في مراقبة حركة العمال.
06-مشاركة عند تقييم.	06-لا توجد.	06-مشاركة عند تقييم.
07-لا توجد.	07-السهر على تلبية احتياجات العمال(وثائق إدارية ،شهادات التشغيل...الخ).	07-السهر على تلبية احتياجات العمال(وثائق إدارية ،شهادات التشغيل...الخ).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن المهام المطلوبة من المؤسسة تتطابق مع ما يقوم به العامل لكن لا يتوافق كليا مع ما يطلبه من رئيسه في العمل فمثلا المهمة رقم 1، 6 المطلوبة منه من المؤسسة لا يأمره به رئيسه في العمل، وما قمنا بملاحظته من خلال فترة التريص أن هذا العامل يتميز بصفات وسلوك

تتطابق مع منصبه إن الأوامر التي يتلقاها ليس من رئيسه (رئيس المصلحة) بل من رئيس مديرية الموارد البشرية مباشرة. لذلك لا توجد فجوة تنظيمية.

الجدول 16: فجوة أداء مهام رئيس مصلحة المالية

المهام الموجودة في بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي	المهام الذي يقدمها له رئيسه في العمل	المهام الذي يقوم بها فعليا
01-المسئول عن تنفيذ المهام المتعلقة بالنشاط المالي، يحافظ على الدفاتر المالية. المسؤولية عن حفظ وصيانة على القطع المحاسبية المختلفة.	01-يقوم بإجراء نوع من المقارنة التقاربية في المتابعة لأجل الوصول إلى نتائج متفق عليها بين المصالح (أي إجراء المقارنة التقاربية بين مصلحة ومصلحة المحاسبة والمقارنة التقاربية أيضا بين إدارة الوسائل العامة ومصلحة المحاسبة).	01-يقوم بإجراء نوع من المقارنة التقاربية في المتابعة لأجل الوصول إلى نتائج متفق عليها بين المصالح (أي إجراء المقارنة التقاربية بين مصلحة ومصلحة المحاسبة والمقارنة التقاربية أيضا بين إدارة الوسائل العامة ومصلحة المحاسبة).
02-يتحقق ويراقب المرور الجيد للعمليات المالية للمؤسسة.3يدير	02-لا توجد.	02-لا توجد.
03-ويحافظ على البيانات المصرفية المختلفة .	03-لا توجد.	03-لا توجد.
04-يحافظ على الصندوق .	04-لا توجد.	04-لا توجد.
05-المشاركة في تطوير الأعمال المالية المختلفة.	05-لا توجد.	05-لا توجد.
06-يضمن العلاقات مع الهياكل المصرفية ويحدد بيانات التسويات المصرفية .	06-لا توجد.	06-لا توجد.
07-المسؤولية عن تنفيذ وإنفاذ الأنظمة الإدارية.	07-لا توجد.	07-لا توجد.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ عدم التطابق بين المهام المطلوبة من العامل من طرف المؤسسة وما يقوم به فعلا، لكن هناك تطابق بين ما يأمره به رئيسه وما يقوم به فعلا، أي عدم تطابق كلي ومنه يستحسن من المؤسسة أن تعدل المهام الموكلة إلى رئيس مصلحة المالية حتى يكون هناك تطابق بين ما يقوم به فعلا وما تحتاجه منه المؤسسة وتوكل تلك المهام إلى وظيفة أخرى.

خلاصة الفصل الثالث

لقد تم الاعتماد في دراسة وتحليل موضوع الدراسة بالمؤسسة الوطنية للأنسجة التقنية والصناعية بالمسيلة على المقابلة ، حيث تم إجراء المقابلة مع مسيري المصالح والفروع والدوائر، من أجل معرفة معايير توزيع المهام داخل المؤسسة ودراسة السلوك التنظيمي الفعلي للعمال ومدى تطابقه مع السلوك التنظيمي المطلوب منهم من المؤسسة.

من أجل الإجابة عن الأسئلة قمنا بإجراء العديد من المقابلات مع مسيري المؤسسة بطرح مجموعة من الأسئلة تتمحور حول معايير توزيع المهام ومدى تطبيقها ودورها في أداء السلوك الفعلي للعمال حيث قمنا بإعداد دراسة تحلل الفجوة التنظيمية والفجوة السلطة وفجوة تنظيمية وتجاوز السلطة واعتمدنا أيضا على الوثائق المتحصل عليها من طرف المؤسسة من أجل معرفة الفجوات الموجودة ، ومن خلال هذا حاولنا توضيح هذه الفجوات وحاولنا تقديم تفسيرات منطقية لها واقترح حلول لتجنبها.

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكننا إدراج بعض الاقتراحات ونذكر منها ما يلي:

- بما أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية في المؤسسة نظرا لدوره البالغ الأهمية في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية الاهتمام به من خلال تنظيم هذه الموارد ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إن توفر بعض المعايير الأخرى مثل توفر بعض السمات الشخصية والمهارات لها دور تحسين أداء العاملين.
- كل وظيفة لها معايير خاصة بها حسب موقعها في الهيكل التنظيمي وتوفير هذه المعايير سوف يؤهل العامل إلى أداء جميع المهام الموكلة إليه من طرف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية.
- وضع معايير تقييم الأداء الخاصة بطبيعة كل وظيفة داخل بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي من أجل تقييم أداء كل عامل.