



جامعة غرداية

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية



عنوان المذكرة

تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ذات  
الطابع الاقتصادي – مؤسسة سونلغاز فرع غرداية  
نموذجاً -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص تنظيم سياسي و إداري

اشراف الاستاذ:

د. بن عطالله العلمي

إعداد الطالبتين:

- بن بيتور زينة

- بهلول فريدة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د/ عبد الرزاق سويقات	جامعة غرداية	رئيساً
د/ بن عطالله العلمي	جامعة غرداية	مشرفاً ومقرراً
د/خديجة نصري	جامعة غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية:

2018 م / 2019 م - 1439 هـ / 1440





جامعة غرداية

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية



عنوان المذكرة

تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ذات  
الطابع الاقتصادي – مؤسسة سونلغاز فرع غرداية  
نموذجاً -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص تنظيم سياسي و إداري

اشراف الاستاذ:

د. بن عطالله العلمي

إعداد الطالبتين:

- بن بيتور زينة

- بهلول فريدة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د/ عبد الرزاق سويقات	جامعة غرداية	رئيساً
د/ بن عطالله العلمي	جامعة غرداية	مشرفاً ومقرراً
د/خديجة نصري	جامعة غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية:

2018 م / 2019 م - 1439 هـ / 1440



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهم الله عز و جل: " رَبِّ ارْحَمُهُمَا كَمَا  
رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الهناء الذي لم يبخل بشيء من  
أجل دفعي في

طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر إلى  
والدي العزيز أحمد بن بيتور

إلى من رآني قلبها قبل أن تراني عينيها و غار القمر من نور وجهها  
إلى من أمدتني بنبع الحنان و علمتني سبل العطاء، إلى أغلى الغوالي،

و أجمل وردة في خيالي، أمي الحنونة فتيحة حمودي

إلى إخواني و أخواتي كل واحد باسمه و إلى بناتهم و أبنائهم

إلى زملائي و أصدقائي و جميع من يعرفني من قريب أو من بعيد و  
بالأخص إلى من سرنا سوياً و نحن نشق الطريق النجاح و الإبداع

زينب فنيش

أهديكم سلاما لو رفع إلى السماء لكان قمرا منيرا و لو نزل إلى الأرض  
لكساه سندسا و حريرا و لو مزج بماء البحر لجعل ملح أجاجا عذابا

فراتا سلسبيلا

## الشكر والعرفان

نتقدم أولاً بالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى فنقول  
وما توفيقى إلا بالله والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد  
وعلى آله وصحبه ومن والاه.

على توفيقه ونعمته على بإتمام دراستنا وبحثنا هذا.

ومن ثم يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر ووافر الائتمان إلى كل  
من ساهم في إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر المشرف على

البحث الدكتور: بن عطاالله العلمي

كما نتقدم بالشكر لكل أساتذة وموظفي جامعة غرداية قسم  
العلوم السياسية إلى زملائنا في الدراسة والعمل وكل أصدقائنا  
جازى الله الجميع خير الجزاء وجعل عملهم خالصاً لوجهه وجعله  
في ميزان حسناتهم يوم القيامة أنه على ذلك لتقدير، وبالإجابة

جدير.

## ملخص

فيما يخص تنمية المورد البشري فإن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر هو أنه لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد توفره، بل لابد من إعداده وتوجيهه وتنميته بصورة مستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وذلك بالتزواج مع أهداف المؤسسة، فأبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات الحالية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، فالموارد البشرية هي الثروة الحقيقية لأي مؤسسة بصفة عامة و المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة سواء كانت مؤسسة خاصة أو عمومية أو مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، وهي أيضا الثروة الأهم التي تنمو بها الأمم وتتطور، ولا يتم أي إصلاح اقتصادي أو اجتماعي إلا بالعناية بها ولهذا فإن نجاح إدارتها هو المفتاح الذهبي لنجاح المجتمع ككل.

## Résumé :

Le fait important sur lequel se concentre la pensée administrative contemporaine est que les ressources humaines ne peuvent pas atteindre des résultats utiles dès qu'ils sont disponibles. L'impact le plus fondamental des changements et des tendances actuels sur les concepts de la nouvelle direction est cette préoccupation totale et une grande attention portée aux ressources humaines en tant que pierre angulaire et la ressource la plus importante sur laquelle dépend le département pour atteindre ses objectifs. Les ressources humaines constituent la véritable richesse de toute institution en général et de l'institution algérienne en particulier, qu'il s'agisse d'une institution privée, publique ou économique, c'est également la richesse la plus importante dans laquelle se développent et se développent les nations. Aucune réforme économique ou sociale ne peut avoir lieu à moins d'être réformée. Le succès de sa gestion est donc la clé de la réussite de la société dans son ensemble.

مقدمة

يعتبر موضوع تنمية إدارة الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحا بالنسبة للاستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات و المؤسسات الإدارية فقد أصبح مجالا تتقاطع في تناوله بالدراسة و البحث تخصصات كثيرة كعلم الإدارة و علم الاقتصاد و علم الاجتماع ... الخ

في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات ثروة الأمم وأهم موجودات المؤسسات ،بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا في النقد و الموجودات الثابتة هما أهم مكونات المنظمات و المجتمع أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية و النقد و الموجودات الثابتة رأس المال البشري الذي يعد أهم مكونات الثروة في المجتمع وأعلى موارد المؤسسات ، مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة أصبحت من مهام الإدارة العامة هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط و وضع برامج خاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم و ضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية ، إن الموارد البشرية أصبحت تعتبر أهم مورد استراتيجي في المؤسسة و مصدر كل الإبداعات التي تسمح للمؤسسة بتفاعل مع الفرص و التهديدات المتضمنة في بيئتها.

فوظيفة إدارة الموارد البشرية أعم و أشمل من القيام بتسجيل كافة الإجراءات الوظيفية التي تحدث خلال حياة العاملين الوظيفية وحفظ سجلات وملفات خدمتهم في المنشأة و القيام بتنفيذ كافة القوانين و الأنظمة الصادرة عن الدولة في هذا المجال بكثير فهي تضع القواعد و الأسس العلمية التي تنظم حياة الوظيفة للعنصر البشري وكيفية التعامل معه والاستفادة منه في ظل معاملة إنسانية تحترم فيها كرامته باعتباره كائن حي و آدميا وقد صدق الله العظيم إذ يقول في محكم كتابه العزيز " وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ، وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ، وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ، وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّا خَلَقْنَا تَفْضِيلًا"

فالاستغلال الأمثل للموارد البشرية بدءا من التوظيف و الذي يجب أن يقوم على أسس موضوعية ، وصولا على التقاعد و الذي يكون مهيا له ، نشاطات ذات أهمية كبيرة في التوفيق بين طبيعة الموارد البشرية المتاحة والعملية الإنتاجية و التي تناولها الكثير من الباحثين و الدارسين ؛ مرورا بعملية التنمية البشرية و التي لا يمكن تجاوزها على اعتبارها همزة الوصل بين نشاطات الموارد البشرية و التي تحمل الأهمية الكبيرة في المسيرة الإنتاجية ، فالتغير سنة الحياة و التغيير آلية من آلياته ، فالانتقال من نظام لآخر يفرض تغيير في السلوك و المهارات و المعارف و الذي يساعد في التوفيق بين الأطراف الفاعلة ضمنه.

فتتمية الموارد البشرية بكل فئاتها ضمن المستويات التنظيمية ضرورة لكل تنظيم ، و هذا من خلال تدريب عمالها أو تعليم مديريها ( المسيرين والإطارات) ، و من هذا المنطلق سوف نتناول في دراستنا موضوع أساليب تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" سونلغاز " لولاية غرداية وفق ما يقتضيه اقتصاد السوق ، هذا الأخير يملئ على المؤسسات شروطا يجعلها تثبت نجاعتها أو فشلها من خلال تحكمها في ثلاثية عناصر الإنتاج : العمل ؛ ويتمثل في طالبي العمل وتعتبر كقوة منتجة ( الموارد البشرية) ، عناصر الإنتاج مادية ؛ من مواد طبيعية واقتصادية، ورأس المال ؛ كتيار مالي لتمويل عملية الإنتاج.

### أسباب اختيار الموضوع :

- مدى اقتناعنا بكون العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المؤسسة وبقائها و السياسات المتعلقة بهم عبارة عن استثمارات خلاقة .
- بروز إدارة الموارد البشرية كوظيفة مهمة على المستوى الداخلي للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.
- محاولة توضيح مدى أهمية العنصر البشري وتأثيره على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبأخص مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية.
- إمكانية البحث، أي هذا الموضوع قابل للبحث ا ولدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.
- جميع المؤسسات العالمية الناجحة و الرائدة يعود سبب ذلك إلى مؤهلات بشرية.
- طبيعة التخصص المدروس و الرغبة الصادقة بالرقى بالمؤسسة العمومية الجزائرية من خلال الرقى بالعنصر البشري .
- باعتبار إدارة الموارد البشرية المحرك الأساسي لأي مؤسسة فلا بد من تسليط الضوء عليها لاسيما أن المؤسسة الجزائرية لا تولي تقريبا أي اهتمام لهذه الإدارة الحساسة.
- المشاكل الحاصلة في المؤسسات الجزائرية سواء بين العمال والإدارة أو بين العمال أنفسهم نتيجة نقص وضعف التأهيل والتدريب وسياسة التحفيز .

### أهمية الموضوع :

يكتسي موضوع الموارد البشرية أهمية كبيرة، ذلك أن التطور الحاصل في مجال العلمي عجل بتطور كبير في جميع المجالات ومن ثم أصبح الاهتمام بتنمية وإدارة الموارد البشرية عن طريق انتهاج استراتيجية فعالة أكثر من ضروري من أجل سيرورة المؤسسات وتحقيقها لأهدافها خصوصا في ظل الأوضاع الاقتصادية الجديدة التي تعيشها الجزائر من خلال تبنيها لاقتصاد السوق مما جعل المؤسسة

العمومية الاقتصادية الجزائرية تجد نفسها أمام أمرين لا مفر منهما وهما المنافسة وتحقيق الجودة و رضا الزبون ومن ثم الاستمرار أو الاضمحلال والزوال، انطلاقا من هذا فان الاهتمام بمواضيع الموارد البشرية بوجه عام أمر ضروري لبقاء ونجاح المؤسسة الجزائرية. فلقد عجزت الدول رغم وفرة مواردها الطبيعية أن تحقق تقدما اقتصادي و هذا نتيجة لإهمالها للعنصر البشري ، في حين استطاعت الكثير من الدول تحقيق ذلك رغم ندرة مواردها الطبيعية بفضل عنايتها بمواردها البشرية و عملها على التحسين المستمر لطرق إدارته .

### أهداف الدراسة:

و انطلاقا من طبيعة الموضوع و الذي يهدف إلى معاينة أساليب التنمية والتسيير داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية و معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية ، فهناك أهداف نصبو للوصول إليها من خلال دراستنا هذه وهي:

-محاولة معرفة ما يجري ميدانيا، من خلال الوقوف على وضعية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة سونلغاز لولاية غرداية.

-الكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية لاختيار وتدريب و تأهيل و ..... عمالها أي كل ما يتعلق بأنشطة تنمية الموارد البشرية .

-الكشف عن ما إذا كان العمال يحصلون على تقييم العادل مقابل تأدية مهامهم بالمؤسسة والوقوف على الخطوات المتبعة من طرف الإدارة في عملية التقييم و التحفيز.

### الإشكالية:

من خلال الدراسة التي سنقوم بها تبرز الإشكالية التي تحتاج منا إلى وجود حل و تفسير لها من خلال السؤال أو التساؤل التالي:

- إلى أي مدى تسعى مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية إلى إعتماد أنشطة إدارة الموارد البشرية ؟

و نحاول طرح بعض الأسئلة الفرعية :

- ماهية إدارة الموارد البشرية و ماهي أهم الأنشطة و الوظائف التي تقوم بها داخل مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية ؟

- كيف تستقطب إدارة الموارد البشرية العنصر البشري و ماهي الخطط المتبعة خلال الحياة المهنية ؟

- ما هي العلاقة بين طالب الوظيفة داخل مؤسسة سونالغاز لولاية غرداية و إدارة الموارد البشرية ؟

- ما مدى اهتمام مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية بالمورد البشري في تلبية احتياجاته" من حيث التوظيف، التكوين، الترقية"... ؟

### الفرضيات :

و لمعرفة حل لهذه المشكلة التي طرحناها من خلال الدراسة و للإجابة على مختلف الأسئلة المتفرعة و وضعت فرضية أساسية كحل مبدئي للمشكلة .

- مؤسسة سونالغاز لولاية غرداية كباقي المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية تقوم بإستقطاب و اختبار و تعيين وفقا لخطط إستراتيجية تقوم بها إدارة الموارد البشرية ضمن قوانين و تعليمات تسعى من خلالها لاحترام و ضمان حقوق العامل .

- كلما حاولت مؤسسة سونلغاز تطبيق النصوص و القواعد التسييرية في ضبط مسار موظفيها من توظيفهم و تكوينهم و ترقيةهم ، و كذا مكافأتهم كلما كان هناك سير حسن و تفادي تطبيق أنظمة موازية و استبعاد الخل.

- إن استعمال الإجراءات الخاصة برفع كفاءة و معارف الأفراد (تكوين ) و تطويرهم في مؤسسة سونلغاز يؤدي إلى التكافؤ بين طاقاتها من موارد بشرية وأهدافها المسطرة.

### مجال الدراسة :

1-الحدود الزمانية : 2019/2018

2-الحدود المكانية : مؤسسة سونلغاز -فرع غرداية - محل الدراسة .

### المنهجية المتبعة في الدراسة :

لقد اعتمدنا في دراستنا للموضوع على منهج دراسة حالة في الدراسة الميدانية على المجالات الإجتماعية و هو ذلك المنهج الذي يدرس الوحدات الإجتماعية بصفاتها الكلية ثم النظر في الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها فههدف جمع البيانات و المعلومات المستفيضة عن الوضع القائم للوحدة ، و تحليل النتائج بهدف الوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المتشابهة في المجتمع الذي تنتمي إليه هذه الحالة أو الوحدة .

### الأدوات المنهجية لجمع البيانات :

- الوثائق:الوثائق التي تحصلنا عليها من طرف مصلحة إدارة الموارد البشرية لمديرية سونالغاز فرع غرداية فقد اعتمد على السجلات و الوثائق و التقارير الإحصائية و السجلات الإدارية و الشخصية.....

المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرفيعة في جمع البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات كما أنها من أكثر الوسائل شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية وهي ليست بسيطة بل هي مسألة فنية. و تعرف المقابلة هي أنها مواجهة شخصية يقوم بها الباحث للمبحوث المراد دراسة إتجاهاته ،حيث يستخدم الإستمارة و قد لا يستخدمها بل يكتفي بمناقشة المبحوث في موضوع معين و يتركه يسترسل في الحديث حول النقاط الهامة في الموضوع .

### أدبيات الدراسة :

إن موضوع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع الإقتصادي و معرفة نشاطاتها ووظائفها كانت و لا تزال محل بحث الكثيرين و المتخصص في هذا المجال و نحن بدورنا أردنا مواصلة البحث إنطلاقا من الدراسات السابقة نأخذ منها بعض من الدراسات الميدانية في هذا الصدد فمن الدراسات نجد :

1- الدراسة التي قام بها الطالب "صبوع عبد الحفيظ ،من جامعة بومرداس سنة 2014/2015 كمذكرة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير ، تخصص: تسيير المنظمات بعنوان : واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الإقتصادية ، فرع السيارات الصناعية بالروبية (SNVI-VIR) نموذجا ، أراد الباحث ابراز مدى قدرة الموارد البشرية و كيفية تفعيلها في دفع المؤسسة الاقتصادية نحو تحقيق اهدافها .

2- الدراسة التي قام بها الطالب "هشام بوكفوس"من جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة سنة 2005/2006 كمذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص : تنمية الموارد البشرية، بعنوان "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية -دراسة حالة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوه ، والتي من خلالها أراد الباحث تبين معرفة اساليب التنمية في المؤسسة و لاستغلال وبكفاءة عالية و التحكم في التكنولوجيا .

3- الدراسة التي قامت بها الطالبتان "زينب بوهنة"،"مريم بلهادي من جامعة الجزائر سنة 2013-2014، كمذكرة مقدمة للحصول على شهادة ليسانس في العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، تخصص: إدارة الموارد البشرية ن بعنوان "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ECOTEX التي من خلاله أردتا الباحثتان دراسة الدور الفعال و المهم للموارد البشرية في مؤسسة تافنة في زيادة الانتاج و تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة و كذا السعي إلى تحفيز الأفراد من خلال رفع الاجور و دفع مهارات الافراد للانتاج.

دراستنا الحالية لها نفس الاتجاه و ذلك بدراسة إدارة الموارد البشرية و مساهمتها في تفعيل دور العنصر البشري داخل مؤسسة سونلغاز و ما هي الآليات و الوظائف التي من خلالها تتم عملية الاستقطاب والاختيار و التعيين و التدريب و متابعة المسار المهني للموظف .

### تبرير الخطة :

انطلاقا من طبيعة الموضوع و الذي يهدف إلى معاينة أساليب التنمية داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز لولاية غرداية و معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية و للإجابة على الإشكالية والفرضيات المطروحة تم وضع الخطة التالية والمكونة من :

الفصل الأول : يتعلق بالتأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية و ينقسم إلى مبحثين ، المبحث الأول دراسة ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال ، المطلب الأول مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية والمطلب الثاني أهداف و مهام إدارة الموارد البشرية و المطلب الثالث العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية . أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال المطلب الأول تخطيط الموارد البشرية و المطلب الثاني توظيف الموارد البشرية التي يضم عملية الإستقطاب و الإختيار و التعيين وبدوره المطلب الثالث الذي يضم التدريب و التطوير للموارد البشرية أما المطلب الرابع يضم المسار المهني للموارد البشرية داخل المنظمة .

الفصل الثاني : يضم الدراسة الميدانية التي شملت مؤسسة سونلغاز فرع ولاية غرداية بمبحثين:

المبحث الأول الذي تطرنا فيه إلى إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية يندرج تحت هذا المبحث المطلب الأول الذي يضمن تقديم مؤسسة سونلغاز ، والمطلب الثاني الذي يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة و بدوره المطلب الثالث الذي أردناه أن يكون خاص بقسم الموارد البشرية بمديرية سونلغاز لولاية غرداية .

فالمبحث الثاني الذي ضم العنصر المهم في الدراسة و هو صلب الموضوع، بدراسة في أنشطة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية ، ضمت المطلب الأول الذي حللنا فيه عملية التخطيط في المؤسسة والمطلب الثاني الذي كان يضم توظيف الموارد البشرية للمؤسسة من استقطاب و اختيار و تعيين وهو بمثابة أسقاط الجانب النظري و محاولة إيجاد العلاقة التناسبية بين النظري و التطبيقي في ذات المؤسسة والمطلب الثالث الذي ضم التدريب والتطوير للموارد البشرية في المؤسسة و في الأخير المطلب الرابع الذي خصصناه للمسار المهني للموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية.

**الفصل الأول:**

**التأصيل النظري لإدارة**

**الموارد البشرية**

### المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثنى مورد و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية .

فالمراد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف و أرباح للمنظمة و يمكن أن تكون عبء مالي على المنظمة، وعليه فإن القيمة الأساسية المحددة لها تستند على نوعية مواردها البشرية، ومدى كفاءتهم وعلى المعارف التي يمتلكونها ، فلا توجد قوة أو ثروة كالأفراد، وأن أصولها الفكرية و رأسمالها الفكري هو من يحدد تنافسيتها أكثر من امتلاكها للأصول المادية، خاصةً في ظل التحولات التي يعيشها العالم اليوم وفي كافة المجالات، سيما المرتبطة أكثر بالجانب الاقتصادي ، فامتلاك المنظمات للقدرات الفكرية المتميزة ، يمكنها من التفوق وتعزيز أدائها وتحسينه أكثر.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق بشيء من التفصيل لمفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال التعرض لماهية إدارة الموارد البشرية في المبحث الأول، فيما نتعرض لمختلف أنشطة ووظيفة إدارة الموارد البشرية في المبحث الثاني.

### المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

يتضمن هذا المبحث ثلاث مطالب، إذ يتعرض المطلب الأول لمفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية، فيما يتعرض المطلب الثاني إلى أهداف ومهام إدارة الموارد البشرية، في حين ينفرد المطلب الثالث للعوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وتحدياتها.

### المطلب الأول: مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية

تحتاج المنظمة إلى العديد من الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والمعلوماتية وذلك لأجل تحقيق رسالتها و الوصول إلى أهدافها، و تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحتاجها المنظمة، فالمراد الأخرى لا تعمل بدون تدخل الموارد البشرية من إدارة وعاملين، وعليه وجب التطرق للتعريف بمصطلح "المورد البشري" وذلك في الفرع الأول، ومن ثم التطرق للتعريف بمصطلح "إدارة الموارد البشرية" كفرع ثاني، فيما ينفرد الفرع الثالث من هذا المطلب لأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية.

### الفرع الأول : مفهوم الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المنظمة باختلاف رتبهم و مستوياتهم ومهاراتهم واستعداداتهم من مدراء و عاملين يستثمرون و يبدعون و يشرفون، فالموارد البشرية هي التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من خبرات و مهارات، حيث للموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة، فالأفراد هم الذين يفكرون ويخططون و يستثمرون و يبدعون و يشرفون ويتابعون، وبدون الموارد البشرية تفقد كل الموارد الأخرى معانيها و قيمتها الحقيقية و كلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكنت من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر و استطاعت تحقيق أهدافها و رسالتها بتميز عالي<sup>(1)</sup> .

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أما فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فنشير إلى اختلاف علماء الإدارة والمختصون في هذا المجال في تسمية الوحدة الإدارية من المنظمة التي تهتم بإدارة العنصر البشري فيها، و بالتالي إلى الاختلاف في تسمية النشاطات الخاصة بهذه الوحدة، فمنهم من سمّاها بإدارة الأفراد ، ومنهم من سمّاها بإدارة الموارد البشرية، وهناك من سمّاها بإدارة الأشخاص، أو إدارة شؤون العاملين، أو إدارة شؤون الموظفين، ومهما يكن من تعدد في التسميات فيبقى المفهوم واحد.

الملاحظ كذلك أن هناك تباين في وجهات نظر الكُتّاب و الممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية ، وقد يعود هذا التباين إلى الخلفية العلمية لهؤلاء الكُتّاب و الممارسين، و إلى خبراتهم العلمية في هذا المجال، وفي ما يلي سنحاول التعرض لبعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية، من خلال ما تطرق له بعض الكُتّاب :

تعرفها " برنوطي"، " بأنها الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، و الإشراف على استخدامها، و صيانتها و الحفاظ عليها، و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها ".<sup>(2)</sup>

1 مؤيد السعيد السالم , ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، الأردن: إثراء للنشر و التوزيع، 2008، ص24.

2 سعاد نايف ،برنوطي، إدارة الموارد البشرية \_ إدارة الأفراد \_،عمان ، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع، 2007، ص 17.

ويشير "ديلسر"، " إلى أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".<sup>(1)</sup>

أما "DeNisi et Griffin" ، فيعرفان إدارة الموارد البشرية " بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية و المهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة و الحفاظ على قدرتها و تأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة".<sup>(2)</sup>

في حين يعرف "Aswathappa" ، إدارة الموارد البشرية " بأنها وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب و اختيار و تدريب و تطوير الأعضاء في المنظمة، و تهتم بالبعد الإنساني في المنظمة".<sup>(3)</sup>

وعليه فإدارة الموارد البشرية هي نشاطات يتم بموجبها الحصول على العاملين اللازمين للمنظمة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها ، و ترغبهم في البقاء بخدمتها ، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، و في سبيل ذلك تقوم المنظمة بتنمية قدراتهم وطاقاتهم و مساعدتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجهم كمجموعة عمل متعاونة، كما أنها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف، و ظروف عمل مرضية للجميع، و هي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية تحترم فيها مشاعره و تسانده في تحقيق آماله و تطلعاته، و في تقديم يد العون له في حل مشاكله الخاصة و المتعلقة بالعمل.

وعليه فإنه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و توفيرها بالمؤهلات و الخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب ، بالإضافة إلى تدريبها وتحفيزها و المحافظة عليها .

<sup>1</sup> ديلسر، جاري، (ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، و مراجعة عبد المحسن جودة)، إدارة الموارد البشرية ، الرياض، السعودية: دار المريخ ، 1430هـ، ص(34\_35).

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة ،إدارة الموارد البشرية ، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع ،2010، ص 2 .

<sup>3</sup> Aswathappa ،**Human Resources and Personnel Management** ،3<sup>rd</sup>Edition ,New Delhi, Tata Mcgraw\_Hill Publisng Company Limited 2002 , P 4

الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

أما من حيث أهمية إدارة الموارد البشرية فإن نشاطات إدارة الموارد البشرية تعد ذات أهمية كبيرة للمنظمة حيث أن العنصر البشري هو من أهم العناصر ضمن عناصر الإنتاج ، ومن خلال إدارة الموارد البشرية يتم جذب و استقطاب العنصر البشري المؤهل و تدريبه وتحفيزه، ويذكر الأستاذ " بلوط " في هذا المجال إن الأفراد العاملين في مختلف نشاطات المنظمة هم أهم الموارد ،وبالتالي فمن واجب المنظمة إن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم (1).

لقد أشارت الدراسات و البحوث في مجال الإدارة إلى أهمية الموارد البشرية وبالتالي فعلى المنظمة الاهتمام بها و رعايتها نظرا لدورها في فاعلية أداء المنظمة و نجاحها في تحقيق أهدافها.

وعليه يمكن حصر أهمية إدارة الموارد البشرية فالنقاط التالية (2) :

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.
- تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية و استقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي على المدى الطويل.
- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

1 حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، بيروت، لبنان: دار النهضة العربية ، 2002،ص18.

2 وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004،ص (29-30).

- إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناتجة عن شتى المجالات لاختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض إنتاجهم .

### المطلب الثاني: أهداف و مهام إدارة الموارد البشرية

#### الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات، والمحافظة عليها وتحفيزها ، وهذا ما يساهم في تحسين إنتاجية وأداء المؤسسة وتنافسيتها ومن خلال ذلك يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية كما يلي<sup>(1)</sup>:

#### أولاً. تحقيق الكفاية الإنتاجية :

وذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه المواد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات ، على اعتبار إن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا.... إلخ )، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي تنتج عنه مخرجات (سلع ، خدمات ) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً مدرباً ، محفزاً ، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

#### ثانياً. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي :

الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية ( كمية + مواصفات+ أقل تكلفة ) من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات) ، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة ، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة ، أي أن تلبى السلعة المقدمة للزبائن واحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالسلعة والخدمة الجيدتان ليسا من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر الزبون ، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية

1- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، ط 1، الأردن: دار وائل للنشر ، ص (29\_30).

للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وخدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة (1).

من خلال الأهداف التي سبق عرضها، نستخلص أن الكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض ، فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

### الفرع الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى: وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية، ووظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وهي مفصلة كما يلي:

#### أولاً. الوظائف الفنية :

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي (2):

1. **تحليل، توصيف وتصميم الوظائف :** معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
2. **الاستقطاب والاختيار والتعيين :** تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة حسب تخصصاتهم ثم القيام بتعيينهم.
3. **تكوين وتطوير العمال :** بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم.
4. **توجيه وتحفيز العمال :** بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي، ومكافئتهم على أدائهم.
5. **تسيير المسارات الوظيفية :** أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص (29-30).

<sup>2</sup> مريم بلهادي، زينب بوهنية، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة ECOTEX)"، تقرير تريض لنيل شهادة ليسانس، (جامعة الجزائر، 2014، 2013)، ص 21.

6. تقييم أداء العمل: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

7. نظام الدخل : مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستوى أدائهم.

ثانياً. الوظائف الإدارية :

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وسيتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح<sup>(1)</sup>:

1. التخطيط : هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداءً من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف، ورغم كون الموارد البشرية عنصراً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى، ويمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاهات التالية :

الاتجاه الأول: حيث تقوم المنظمات بتقدير العرض والطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة .

الاتجاه الثاني: حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الاستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الاستراتيجية.

الاتجاه الثالث: أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند تعريف رسالة وأهداف المنظمة وعند وضع المخطط الاستراتيجي للمنظمة، وتعرف هذه المنظمات تطورها بأخذ قدراتها وكفاءاتها البشرية بعين الاعتبار وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على احتياجات المنظمة من الناحية الكمية و الكيفية .

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها، وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخططات مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 29.

**2. التنظيم :** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منمّمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطات اللازمة بتحديد التّقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.<sup>(1)</sup>

كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منمّمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجيع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

**3. الرّقابة:** يمكن تعريفها على أنه نظام لتحليل ومراجعة العمال والتأكد من أن النتائج تحقّق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها من التزام العاملين بشروط عملهم بالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروق والقيام بالتعديلات لتصلحها.<sup>(2)</sup>

والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين والتوعية) وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها، وتتضمن عملية الرّقابة أربع مراحل هي<sup>(3)</sup> :

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.

- قياس الأداء الحقيقي.

- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

- القيام بالتعديلات اللازمة.

ويشكل وضع سياسات الإطار أو الاتجاهات العامة لاختيار العمليات المناسبة والتي يجب أن يتبعها العمال في وظائفهم، أما الإجراءات والقواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة معينة، وتوضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات ويتم وضع المؤشرات التي ستعمل الرّقابة عن طريق المقارنة بين الأداء المحقّق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، ثم اكتشاف الفروق الموجودة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة .

<sup>1</sup> مريم بلهادي ، زينب بوهنية ، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدوان، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، الجزائر: دار المحمدية العامة ، 2004، ص 20.

<sup>3</sup> مريم بلهادي ، زينب بوهنية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

4. **التوجيه والتحفيز:** تضع المنظمة عدّة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.<sup>(1)</sup>

5. **مسؤوليات استراتيجية:** وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من المدير معرفة استراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

يتم تحديد أهداف ومهام إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من متغيرات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ومن ثمّ يجب رصد ودراسة هذه المتغيرات، وفي ما يلي نعرض أهم هذه المتغيرات البيئية، ومدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

### الفرع الأول : تأثير المتغيرات التكنولوجية على إدارة الموارد البشرية

تتمحور المتغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم خلال أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، حول ثلاثة متغيرات أساسية، هي تكنولوجيا الأعلام الألى، تكنولوجيا الإلكترونيات والاتصالات، وتجمع هذه التكنولوجيات الثلاثة لتكون ما يصطلح عليه بتكنولوجيا المعلومات و الإعلام والاتصال. كما أصبح الإبداع في تكنولوجيا المعلومات محور اهتمام الدول والمؤسسات، حيث تعمل على تنميته بهدف اكتشاف مزايا تنافسية في مواجهة التحديات الناشئة عن العولمة والانفتاح الاقتصادي، ومن أهم نتائج هذه المتغيرات التكنولوجية نذكر<sup>(3)</sup> :

- تقلص فرص العمل والاتجاه المتزايد إلى تخفيض حجم الموارد البشرية بالمؤسسات بمقابل ارتفاع الإنتاج ، المر الذي أدى إلى ارتفاع البطالة التي وصلت في العالم إلى أعلى معدلاتها التاريخية، حيث يسجل أكثر من 202 بطل في سنة 2013 ، وبمعدل 6 % حسب المنظمة العالمية للعمل، مع توقع مواصلة ارتفاع معدلاتها خلال السنوات القادمة، إضافة إلى العمال الذين لا تستخدم كل إمكانياتهم .

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي ، مرجع سبق ذكره، ص 33 .

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 34.

<sup>3</sup> على السلمي, ادارة الموارد البشرية ، القاهرة ، مصر : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998، ص 18.

- في مقابل ارتفاع معدل البطالة، نسجل اختفاء وظائف ومهن فإن هذه التكنولوجيا ولدت قطاعات نشاط جديدة هي قطاعات المعرفة ( العلماء، الباحثين، مبرمجي الحاسب الآلي... إلخ) حيث لا تستوعب هذه القطاعات الكثير من الموارد البشرية.

### الفرع الثاني : تأثير المتغيرات الاجتماعية والتنظيمية على إدارة الموارد البشرية

ظهرت من بداية الثمانينات ثلاث مفاهيم أساسية تميز المحيط الاجتماعي والتنظيمي وتتعلق بالنمو الديمغرافي، النزاعات والجمعيات، التي زاد تأثيرها على المؤسسة على النحو التالي<sup>(1)</sup> :

أولاً. النمو الديمغرافي للطبقة القادرة على العمل وعدم أهليتها :

تؤثر العوامل الديمغرافية للمجتمع في تحديد طبيعة اليد العاملة المتاحة أمام المؤسسة (سوق العمل )، ويبرز ذلك انطلاقاً من شكل وكيفية توزيع الأعمار، فإذا كانت فئة الشباب كبيرة تكون تبعاً لذلك سوق العمالة كبيرة، ويرتبط حجم هذه الفئة من العمال بأساليب ومستويات التعليم والتكوين، لذا وجب على الدولة أولاً، ثم على إدارة الموارد البشرية وعلى المؤسسة ككل متابعة ورصد المحيط الاجتماعي والنمو الديمغرافي به، وتوزيعه حسب المناطق، ومدى توافر مراكز التعليم والتكوين بكل منطقة، أي التوزيع الجغرافي لفئات المجتمع .

### ثانياً. تأثير النزاعات المهنية على إدارة الموارد البشرية

تطورت وارتفعت النزاعات المهنية انطلاقاً من بداية الثمانينات ، ويظهر ذلك من خلال ارتفاع عدد الإضرابات والمظاهرات الناتجة عن الظروف السياسية والاقتصادية ، مثل انخفاض سعر البترول 1986 ، وأزمة جنوب شرق آسيا في نهاية التسعينات ، ثم الزمة المالية سنة 2008، والنتائج المترتبة عن ذلك بالنسبة للسياسات الاقتصادية للبلدان المعنية بهذه الأزمات ، كما ظهر خلال هذه العشرية ما يعرف بمفهوم الانشغال الاجتماعي، ويرجع ذلك تدهور الظروف الاجتماعية مثل السكن والتعليم والبطالة<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً. تأثير التيارات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية

يشهد محيط المؤسسة منذ ثمانينات القرن الماضي تطوراً ملحوظاً في عدد وحدة التيارات الاجتماعية ، مثل الجمعيات التي تنادي بحماية البيئة ، حماية الحيوانات والغابات ، الدفاع عن حقوق المرأة والمعوقين.... الخ، وتأثر هذه التوجهات على نشاط المؤسسة من خلال عملها على استصدار قوانين وتشريعات عديدة

<sup>1</sup> على السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> صوغ عبد الحفيظ ، واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الراهنة، فرع السيارات الصناعية بالروبية ، تقرير تربص لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة بومرداس ، أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص 41.

يقتضى عل المؤسسة مسايرتها والتكيف معها ، كضرورة إدماج المعاقين في العمل ، الإجراءات المتعلقة بمنع التدخين .... الخ .

### الفرع الثالث: تأثير المتغيرات الاقتصادية على إدارة الموارد البشرية

تشهد مرحلة ما بعد تسعينيات القرن العشرين تحولا على مستوى المنافسة الدولية بظهور عولمة الأسواق مع ارتفاع تكاليف الاستثمار وكذا نموا مصحوبا بتضخم منخفض على العموم . هذه العوامل كفيلة بأن تجبر إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على تكيف ممارستها وتطبيقاتها، كون هذه العوامل متغيرات خارجية ولا يمكن التحكم فيها .

#### أولاً. تأثير المنافسة الدولية على إدارة الموارد البشرية

انطلاقا من التسعينيات أصبحت القطاعات المحمية أو المدعمة من طرف الحكومات نادرة ن على اختلاف أنشطتها وأهدافها الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الجزائر من بين هذه الدول التي اتجهت بشكل ملحوظ نحو رفع حمايتها عن المؤسسات العمومية الاقتصادية بها ، وهذا ما يترجم من خلال خصخصة عدد معتبر منها، وكذلك بالنسبة للكثير من الدول التي وجدت نفسها مطالبة بالتكيف مع قواعد اقتصاد السوق الحرة بعد انهيار المعسكر الشرقي<sup>(1)</sup> .

فالمؤسسة من هذا المنطلق، مجبرة على الدخول في المنافسة والعمل على التأقلم مع آليات اقتصاد السوق، التي يعتبر المنافسة الحرة أحد بنوده وركائزه، مما يستدعي اعتماد أساليب وطرق مغايرة لما كانت عليه في تسطير أهدافها ( ترجيح الأهداف الاقتصادية على حساب الأهداف الاقتصادية عموما )، وبالأخذ بالعوامل التكنولوجية التي تسمح بخفض التكاليف الزائدة « Surcouts »، وهذا ما يؤثر على العامل بالمؤسسة بشكل مباشر ، وكل ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ، انطلاقا من عمليات الاستقطاب والانتقاء والتعيين<sup>(2)</sup> .

#### ثانياً. تأثير إعادة الاستثمار على إدارة الموارد البشرية

تعمل التكنولوجيات على تطوير آلية تطوير الإنتاج ( إنتاجية عالية ،سهولة وبساطة الاستعمال ...الخ)، وتؤثر على الخصائص على كيفية المعالجة المالية والمحاسبية للألة، بما يؤدي إلى تحقيق أرباح إضافية تعمل المؤسسة على إعادة استثمارها .إن تحقيق هذه الأرباح سيساهم في دفع أجور المستخدمين وبذلك تحسين وضعيتهم بالمؤسسة نحو الأحسن<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحفيظ صبوغ ، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 44.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 30.

### المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

إن المنظمات بإختلاف أشكالها و مهامها ووظائفها لا يمكن أن تتقدم ولا أن تتطور بدون إدارة الموارد البشرية فيها لأن الموارد البشرية تعتبر من أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمات وهي المحرك الرئيسي فيها لذلك لا بد من وجود جهاز أو أجهزة تدير هذا المورد و يتعين على الباحث الإلمام بجميع المهام و الوظائف التي تستند إليها إدارة المواد البشرية بإعتبارها و وظائف من خلالها تقوم المنظمة بتفعيل المورد البشري فيها و إستغلاله و التحكم فيه .ونحاول من خلال هذه الدراسة معرفة الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة من تخطيط للموارد البشرية ، و توظيف الذي يشمل عدة عمليات منها - الإستقطاب - الإختيار - التعيين - التدريب والتطوير وتقييم المسار المهني.

### المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية

يهتم تخطيط الموارد البشرية بتقدير كمية الحاجة في المستقبل للقوى العاملة داخل المنظمة ، و التي تهدف إلى توفير الكمية المطلوبة ، من خلال تحليل أبعاد الحالة الراهنة للعمل ، و التطورات المستقبلية و إعداد البدائل المتوقعة ، إعتامادا على جهود المنظمة و تسعى إلى تنظيم و تخطيط للوظائف ، و التنبأ بالإحتياجات في المستقبل.

### الفرع الأول : تعريف وأهمية تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية يسعى إلى تحديد الأهداف التي يستثمر فيها هذا العنصر بالشكل الأمثل حيث يهتم في وضع للإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال رسم سبل الممارسات المستقبلية الخاصة بكل عمليات التوظيف

### أولا . تعريف تخطيط الموارد البشرية:

عملية تهدف إلى تقدير العدد الازم من الافراد بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات و الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية معينة قصيرة سنتين،متوسطة من 2 سنوات إلى 4 سنوات، أو طويلة 4 سنوات وأكثر<sup>(1)</sup> كما يعرف نشاط التخطيط على أنه مقابلة العرض والطلب، حيث يمثل العرض كل ما هو متوفر حاليا من الموارد البشرية واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط. أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال نفس الفترة.يتمثل دور مسيرالموارد

<sup>1</sup> ليندة رقام، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية ، مدعمة بحالات تطبيقية لطلبة السنة الثالثة، إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة : فرحات عباس ، سطيف ، 2015/2014، ص 23 .

البشرية في رصد التغيرات الداخلية في المنظمة وفي المحيط الخارجي ومن ثم صياغة وتعديل المخططات لجعلها تتلاءم مع المشاريع و الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

و يعرف : معهد التطوير و شؤون الأفراد ( the institute of personnel and development )

تخطيط الموارد البشرية كما يلي :

"العملية المنهجية المستمرة التي تتم من خلال تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة ، و تعتبر هذه العملية جزءا مكملًا لإجراءات التخطيط و الموازنة المشتركة ، و ذلك لأن التكاليف و التقديرات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل و تتأثر بها"<sup>(2)</sup>

إن المنهجية المتبعة حسب التعريف تتطرق من ان التخطيط عملية تحدث بعد نوع من الإدراك و الدراسة، وأنه عملية مستمرة لأن أهداف و بيئة العمل في المؤسسة مستمرة ، و هو مرتبط أيضا بالتخطيط المشترك وتقدير الموارد البشرية داخل المنظمة كما و نوعا و القدرة و الفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، والجدير بالذكر أن عملية التخطيط تتأثر بالفلسفة العامة للمؤسسة .

وتوجد تعريفات عديدة من حيث وجهات النظر و الزوايا التي عرف بها كل باحث تخطيط الموارد البشرية انطلاقا من عدة معطيات.و يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنها"مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة و المتعلقة بالعمالة "القوى العاملة" و التي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة لآداء أعمال معينة في أوقات و بتكلفة عمل مناسبة سواءا كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء آخذين بعين الإعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع و العوامل المؤثرة عليها .

إن التخطيط للموارد البشرية من أولويات المنظمات الحديثة حتى تقوم على قاعدة صحيحة لبناء مستقبل يضمن للمنظمة الإستمرارية وتحقيق الأهداف البعيدة المدى ، وذلك كله يعتمد على الإعتناء بالموارد البشرية ، ومعرفة إستغلالها في مختلف المواقف و الظروف التي تواجه المنظمة.

<sup>1</sup> ليندة رقام، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ، ط2 ، القاهرة ، مصر : دار الفروق للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 24 .

ونجد أن " باتن patten " قد عرف تخطيط الموارد البشرية "أنه عملية التأكد من توافر الكمية و النوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان و الزمان الملائمين و القيام بما هو مطلوب منها من أعمال<sup>(1)</sup> وعرف" برنهام branhum " تخطيط الموارد البشرية على أنه"إستراتيجية الحصول على المورد البشري واستخدام و تطوير الموارد البشرية في المنظمة<sup>(2)</sup>

وهناك تعريف آخر وضعه "بيتش bech" حيث يرى أنه "التأكد من توافر العدد و النوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع إحتياجات المنظمة و تؤدي إلى رضا العاملين<sup>(3)</sup> يمكن القول ان للتخطيط أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة لأنه يعمل على تنظيم المؤسسة من ناحية التسيير وحتى من حيث الهيكل التنظيمي، و منه تقوم المؤسسة على نظم و أسس صحيحة تسعى من خلالها للحفاظ على ديموميتها.

ثانيا. أهمية التخطيط<sup>(4)</sup>:

على أساس التقدير الصحيح للإحتياجات من الموارد البشرية وفي ضوء حصر ما هو متاح فعلا يمكن تحقيق مايلي:

- تخطيط الموارد البشرية مطلب أساسي لإجراء عمليات التعيين و التدريب و التكوين و التطوير.
- تمكن من اكتشاف العجز أو الفائض في المهارات المتوفرة بالمؤسسة، مما يمكن من تعديل برامج التعيينات و تبني شكل محدد من التطوير و التدريب.
- من شأن التخطيط المساهمة في تحسين علاقة إدارة المؤسسة بالعمال من خلال القضاء على البطالة المقنعة و تحقيق الإستخدام الأمثل للقوى العاملة و صيانة الكفاءات .
- تمكين المؤسسة من مواكبة التطورات التكنولوجية
- يمكن تخطيط الموارد البشرية من إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور و من ثم تحديد الكتلة الأجرية بالمؤسسة .
- يساهم تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، من خلال تحديد التخصصات التي تعاني من عجز و ذات فائض داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص29.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية -عرض و تحليل-، الأردن : دار حامد للنشر و التوزيع، 2004، ص(73-74).

- غياب تخطيط الموارد البشرية قد يؤدي إلى توظيف عدد أكبر من الإحتياجات ، ثم اللجوء بعد ذلك إلى الإستغناء عن البعض منها ، وهذا يسيئ إلى سمعة المؤسسة و يشوه علاقتها مع المجتمع والسلطات العمومية أو الدولة

### الفرع الثاني: عملية تخطيط الموارد البشرية (1):

إن عملية التخطيط تتطلب تضافر جهود أكثر من شخص. الأصل أن التخطيط يدخل ضمن إختصاصات إدارة الموارد البشرية، إلا أن إعتبرات الشمول والتكامل تتطلب تدخل ومشاركة وحدات تنظيمية أخرى، وعلى هذا الأساس يتم تقدير إحتياجات العمالة للمنظمة ككل، فقد ينبع التخطيط من الوحدات التنظيمية التي تنقل توقعاتها من الإحتياجات للموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية، التي تجمعها.

وتنسق بينها مستقيدة منها في وضع خطط للموارد البشرية نابعة من إحتياجات و توقعات هذه الوحدات

وقد يقتصر إسهام هذه الوحدات على إتاحة البيانات التي تحتاجها إدارة الموارد البشري للتخطيط للموارد البشرية ، أو يتعدى الأمر إلى مشاركة هذه الوحدات بالرأي و المقترحات.

### أولاً.مراحل التخطيط للموارد البشرية:

على مخطط الموارد البشرية واجب الدراية التامة و الإلمام بالأهداف التنظيمية الحالية و المستقبلية حيث يعتبر ذلك نقطة البداية في العملية التخطيطية ، فهناك إرتباط كبير بين تحديد الأهداف التنظيمية و تقدير الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية مع تقييم الوضعية الحالية للمنظمة من الموارد.

### المرحلة الأولى : تحليل وضعية المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية (2):

تقوم إدارة الموارد البشرية بما يلي :

- تقوم عادة بعملية جرد لليد العاملة و الأعمال في المنظمة ، أي تقوم بتحليل هيكل العمالة و تركيباته المختلفة من حيث الأعداد الكفاءات ، مدة الخدمة ، التعليم ، السن ، الجنس ، الحالة الإجتماعية.....كما تقوم بتحليل هيكل الأعمال من حيث عددها أنواعها أسمائها ، درجاتها .....تم تصاغ هذه المعلومات في جداول تسمى قوائم جرد المهارات .و التي تعدل بإستمرار (عند القيام بتقييم الأداء مثلا ) .

<sup>1</sup> ليندة رقام ،مرجع سبق ذكره، ص 23 .

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 24.

التنبؤ بالتركيبة المستقبلية لليد العاملة في المجتمع بصفة عامة :

حيث يعتمد هذا التحليل على مجموعة من المهن و مجموعة من الأجور و مجموعة صناعية معينة ومعطيات ديمغرافية و إقتصادية و تاريخية تستفيد منها المنظمة للتنبؤ بالموارد البشرية .

كذلك لتحليل الموارد البشرية و من ثم تحديد الإحتياجات منها مستقبلا:

تقوم إدارة الوارد البشرية بتقييم انتاجياتها الحالية و ما تكون عليه مستقبلا مع العلم أن كل معدل دوران للعمل و معدل للغياب يؤثر على مستوى الإنتاجية .

لذلك يجب التنبؤ بتغيراتها مما يسمح بتحديد الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

- **الغياب:** هو إصطلاح يطلق على الحال التي تنشأ عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جداول العمل.و يمكن حسابه عن طريق معدل الغياب و هو عبارة عن نسبة الأيام المفقودة إلى العدد الإجمالي لأيام العمل<sup>(1)</sup>

- **طرق التنبؤ العقلانية:**و هي طرق وصفية و هي الأكثر إستعمالا منها:

تقنية دلفي: technique delphi: تتمثل في جمع عدد كبير من الخبراء يقدمون توقعاتهم و يضعون فرضيات تتعلق بالطلب على الموارد البشرية ، و يقوم فيما بعد وسيط بتقديم تنبؤاته لتقييمها المجموعة وتعلق عليها، ويعطي كل فرد في المجموعة رأيه حتى الوصول إلى توافق.

تقنية المجموعات الإسمية Groupement nominal: تشبه التقنية السابقة ، حيث يجتمع عدد من الأفراد حول الطاولة و كل منهم يسجل أفكاره و إقتراحاته و بعد 10 إلى 20 دقيقة من التفكير يعبر كل منهم عن أفكاره و تسجل الأفكار على ورقة كبيرة ليراها الجميع ليتمكنوا من الوصول إلى القرار النهائي و الإنتاجية و المبيعات و الوسائل المستعملة.....و هذه التقنية الأكثر إستعمالا و الأكثر دقة .

- **التنبؤ بالميزانية:** و هنا يعبر عن الإحتياجات من الموارد البشرية بالوحدة النقدية ، أي تحديد المبالغ المخصصة للموارد البشرية وتتخذ بعين الإعتبار أهداف المنظمة.

- **التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** رغم أن التنبؤ بالعرض مصدره المعلومات الداخلية و الخارجية لكن المعلومات ذات المصدر الداخلي هي الأكثر أهمية عموما وسهلة الحصول ، كما هو الحال في الطلب على الموارد البشرية وهنا يوجد طريقتان للتنبؤ بالعرض الداخلي و هما التنبؤات العقلانية والإسقاطات الإحصائية، و تستعمل هذه الطرق في تخطيط التعويض و الاحلال.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> عبد المطلب سامح عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، عمان ، الأردن : دار الفكر ، 2000 ، ص95.

<sup>2</sup> كيندة رقام ،مرجع سبق ذكره ، ص 24.

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية: تتمثل في صياغة الأهداف الضرورية لأي عملية تخطيط، والتي تساعد في تحديد الممارسات و السياسات و البرامج الضرورية لتسيير الموارد البشرية التي يجب تنفيذها لتغطية الفجوات الناتجة عن عدم توازن العرض و الطلب ، مع الضمان للمنظمة ليد عاملة كفاءة و متوفرة في الوقت اللازم مع العلم أن هذه الأهداف يجب أن تتماشى مع الإتجاهات الإستراتيجية للمنظمة و المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في صياغة الأهداف و التحضير لخطط العمل يؤكد على وجود علاقة فعلية بين السياسة العامة للمنظمة و سياسات الموارد البشرية . (1)

المرحلة الثالثة : إعداد برامج الموارد البشرية: يقوم مخطط الموارد البشرية مقارنة بين التقديرات التي توصل إليها من الإحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية و بين العرض المتوقع خلال الفترة التي يعد لها التخطيط للتأكد من توازنهما .

المرحلة الرابعة : رقابة و تقييم التخطيط للموارد البشرية : تبين مدى فعالية تسيير الموارد البشرية و تتم من خلال :

- التأكد من مدى تكيف التخطيط مع تطورات المحيط .

- درجة إقتراب التنبؤ بالواقع الحقيقي و الإختيار للوسائل المستعملة بين التخطيط و الأهداف .

ثانيا. هيكل بيانات تخطيط الموارد البشرية:(2)

يعتمد تخطيط الموارد البشرية على مستوى الأنظمة في الأجلين الطويل و القصير على تقسيمين

أساسين هما :

1- بيانات داخلية على مستوى المنظمة أهمها :

- أهداف المنظمة في الأجل طويل المدى و قصير المدى .

- الهيكل التنظيمي الذي يوضح المستويات الإدارية المختلفة و تقسيمات الوظائف و عدد شاغلي الوظائف في كل وظيفة و بكل مستوى إداري.

- بيانات تحليلية عن هيكل العمالة الحالية بحسب تقسيمات السن و الجنس و الحالة الإجتماعية و المؤهلات و الخبرات .

- خصائص المناخ التنظيمي مثل السياسات الحاكمة للعمل و أساليب الإشراف و سلوك الرؤساء و تأثيرها على سلوك العاملين و مدى رضاهم .

<sup>1</sup> ليندة رقام ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

<sup>2</sup> نادبة العارف ، الإدارة الإستراتيجية -إدارة الألفية الثالثة- ، مصر :كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 1999-2000، ص 283.

- الإقتراضات الخاصة بمؤشرات تمثل معدلات دوران العمالة و الغياب و النقل و الإجازات الخاصة و إصابات العمل ، بحيث يفيد ذلك في التعرف على معدلات المتوقعة لخروج أو تسرب العمالة في المستقبل.
- ساعات العمل و الراحة في الإدارات و الوحدات الإنتاجية المختلفة على مدار العام ، حيث يفيد ذلك في تحديد العدد المطلوب من العاملين في كل نشاط.
- التغيرات التكنولوجية المتوقعة ظهورها.
- برامج الترقية و النقل على مستوى القطاعات.
- توقعات النمو و التوسع أو الإنكماش في حجم النشاط .

## 2-بيانات من البيئة الخارجية للمنظمة :

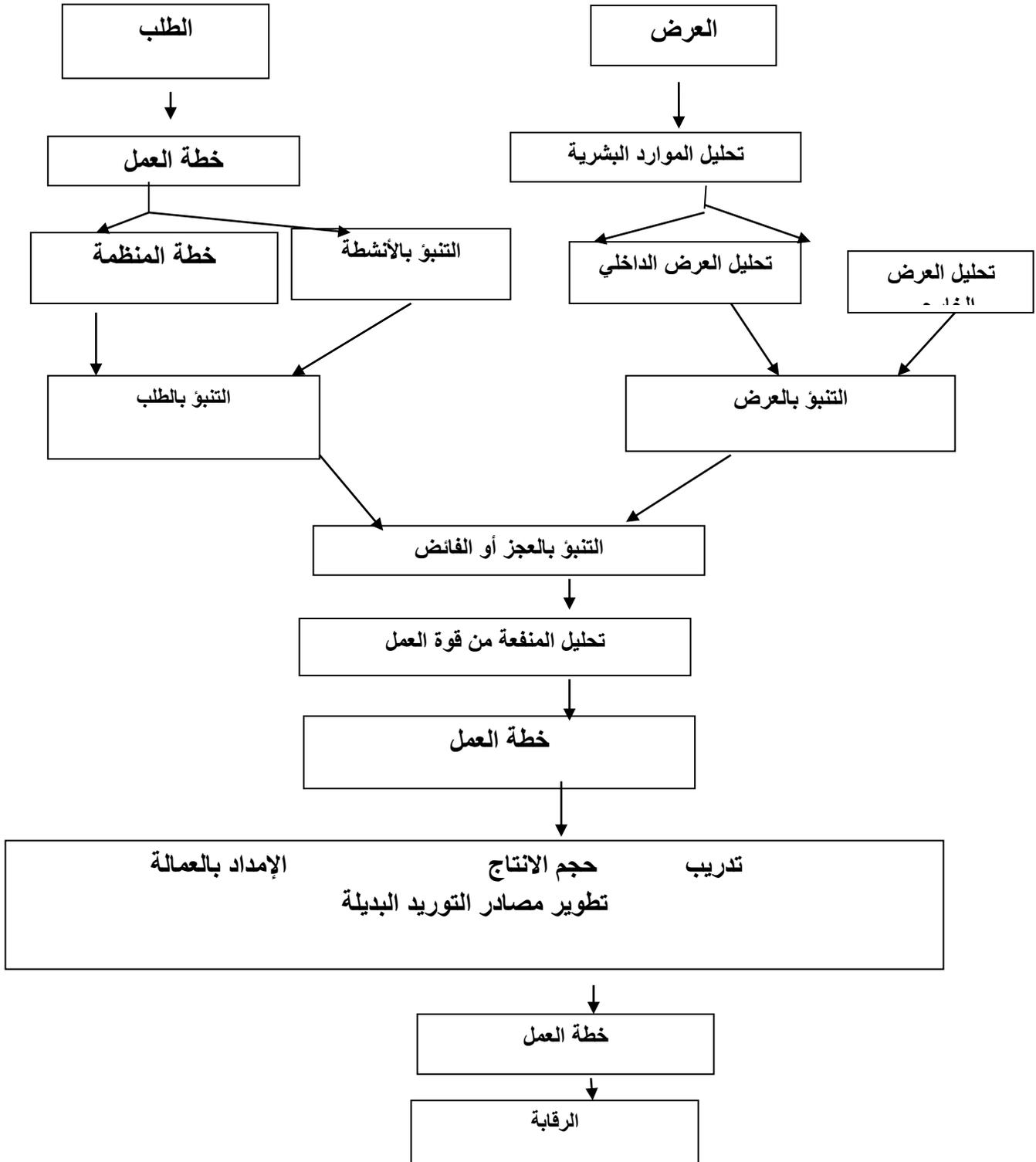
تتمثل أهم هذه البيانات في (1):

- المتغيرات السوقية و ما ترتبه من اتجاهات و خصائص المنافسة و مدى قدرة المنظمة على إكتشاف أو خلق فرص سوقية و ما يتطلب هذا من أعداد محددة للعاملين.
- المتغيرات الفنية و ما تستلزمه من تطوير أو تحديث التكنولوجيا و إنعكاسات ذلك على هيكل الوظائف اللازمة .
- تشريعات العمل التي تؤثر في هيكل العمالة كما و نوعا ، و لقواعد الترقية و النقل و منح الإجازات الخاصة بأنواعها.
- العرض الحالي و المتوقع من قوة العمل كما و نوعا حسب القطاعات و التخطيطات ذات الوفرة والندرة وأثرها على مستويات الأجور السائدة في السوق .(2)
- يعتبر تخطيط الموارد البشرية أهم عملية تقوم بها المنظمة لإستقطاب الموارد البشرية ، و التخطيط الجيد يتوقف على طبيعة نشاط المنظمة و طبيعة الوظيفة الموارد شغلها .
- وتخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية منهجية مستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتهدف لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالأعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة و حجم نشاط أو أنشطة المنظمة ، و كلما كان التخطيط ناجحا زادت فعالية الإفادة من المورد البشرية ،وتكون المنظمة قد حققت الأهداف المسطرة الكفيلة لتحقيق نجاحها وإستمرارها .

<sup>1</sup> نادية العارف ، مرجع سبق ذكره ، ص 284.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 284.

الشكل (01) : مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر: صبوع عبد الحفيظ ، واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الراهنة ، فرع السيارات الصناعية بالروبية ، تقرير تربص لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة بومرداس ، أحمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص91.

**المطلب الثاني: توظيف الموارد البشرية:**

عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط ، و الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استخدام الأفراد و إجراء المفاصلة بينهم وفقا للمعايير العلمية و التعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل و تحمل المسؤولية على أكمل وجه ،وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي : الاستقطاب و الاختيار و التعيين .

**الفرع الأول: الاستقطاب Recruitment**

يعتبر الإستقطاب عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة و لا يمكن الإستغناء عنه أو الإستهانة به لأن إستقطاب العناصر المناسبة بالعدد الكافي الذي له تأثير كبير عن إنتاجية المؤسسة خاصة إذا كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة ،كما أن نجاح عملية الإستقطاب يؤدي على نجاح العمليات التي تليها والعكس .<sup>(1)</sup>

**أولا. تعريف الإستقطاب:**

يتضمن الإستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة و يعرفه بشار يزيد على : "أنه عملية البحث و الدراسة و التحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة و التأهيل لملاً الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية ، و العمل على جذبها و إنتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة"<sup>(2)</sup>.

كما يعرفه يوسف حجيم الطائي و آخرون : "على أنه نشاط من شأنه جذب و توفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة و ذلك بالعدد و النوعية و الوقت المناسب"<sup>(3)</sup> . و يعرفه أيضا على أنه " عمليات البحث و الدراسة و التحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة لملاً الوظائف الشاغرة في مختلف المساويات التنظيمية و العمل على جذبها و إنتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة"<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> رواية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية ، مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2000،ص103.

<sup>2</sup> بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ، ط1، عمان ، الأردن: دار الراجية للنشر ، 2009 ،ص61 .

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، أداء الموارد البشرية ، ط1، عمان ، الأردن : مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، 2006 ،،ص186 .

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإتجاهات الحديثة للموارد في الدراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ط1، مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2009، ص116 .

كما يعرفه كمال بربر على : "أنه العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم إلى المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة ، بمعنى آخر يقصد بالإستقطاب العملية التي بمقتضاها يتم إكتشاف الموارد البشرية و جذبهم لملاً الوظائف الشاغرة و أيضاً المتوقعة<sup>(1)</sup> .

و يمكننا تحقيق ذلك من خلال الأساليب التالية :<sup>(2)</sup>

- مراكز التوظيف.
- مستشارو البحث عن الموظفين التنفيذيين.
- الزيارات للجامعات .
- الخدمات المهنية و المدارس .
- الإنترنت.
- الإعلان الداخلي و الخارجي.

ونوجز هذه التعريفات في تعريف إجرائي: "ان الإستقطاب هو ماتجلبه المنظمة من اليد العاملة ذات الكفاءة العالية من أجل تغطية حاجياتها و يكون الإستقطاب حسب الحاجة و حسب الضرورة ، بالنوعية و الكمية التي تحتاجها " .

من المهم للمنظمة متابعة عملية الإستقطاب لأنها مهمة و تعتبر ذات أهمية للنجاح و الإستمرارية ، فال مورد البشري ذو الكفاءة العالية المهارات الميدانية هو من يتم إستقطابه لأنه عصب الحركة داخل المنظمة، ومنه إحداث تغييرات داخلها للتغلب على النقص الذي يحدث فجأة ، جراء التوقف عن العمل والإقالة والتحويل، وغيرها من الظروف التي تقود المنظمة للقيام بعمليات الإستقطاب المختلفة .

**ثانياً. أهداف الإستقطاب:** فنوجزها فيما يلي :

1- العمل على زيادة عدد المتقدمين للمؤسسة إلى أقصى حد و بأقل تكلفة ، لأن زيادة العدد يزيد من بدائل المفاضلة و الإختيار أمام المؤسسة.

2- مساعدة المكلفين بإختيار القوى العاملة من خلال إستبعاد الأفراد ذوي مؤهلات أقل. <sup>(3)</sup>

**ثالثاً. مبادئ الإستقطاب<sup>(1)</sup>:**

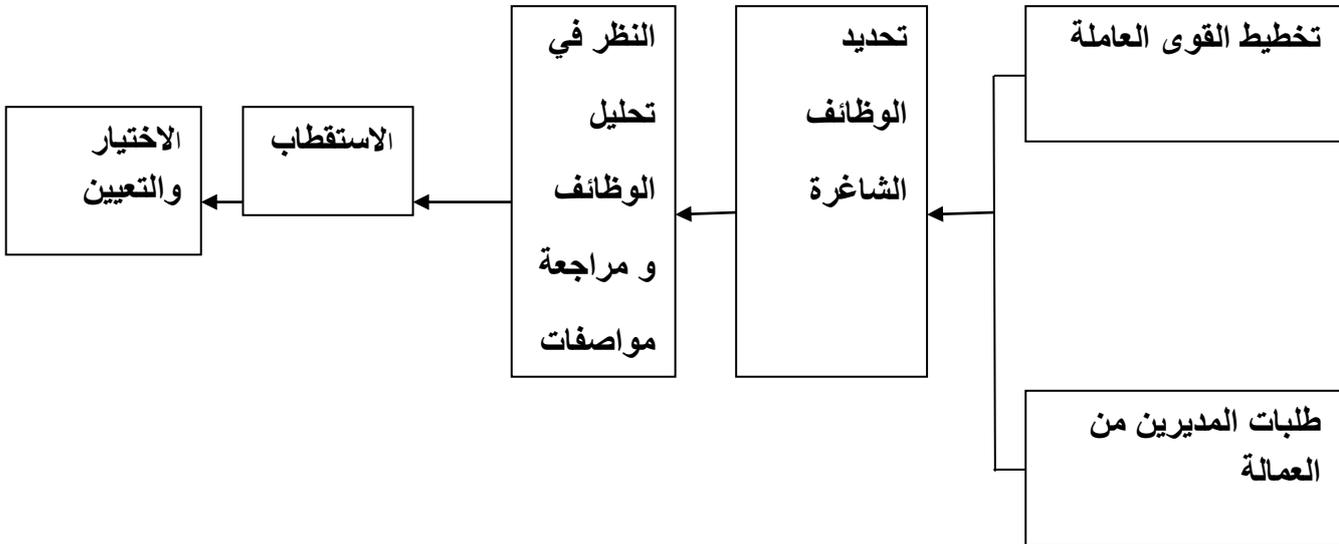
<sup>5</sup> كمال بربر، إدارة الموارد البشرية - ممارسات-، ط1، لبنان: دار المنهل اللبناني، 2009، ص112 .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 105 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 112 .

- 1- حتمية المركزية في الإستقطاب: ينبغي أن يتركز الإستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص .
- 2- معرفة طبيعة سوق العمل: من حيث نوعية العاملين المرتقبين و نظرتهم للعمل و يظهر ذلك من خلال العرض المتاح من العمالة المؤهلة و التي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية .
- 3- المهارات المتاحة: أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق.
- 4- الظروف الاقتصادية: لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الإستقطاب فنوعية الوظائف و ظروف المرتبات في باقي المنظمات و أيضا ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الإستقطاب.
- 5- حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب: ينبغي الإستمرار بتحليل المصادر التي تم الإستقطاب منها و ذلك بغرض الكشف عن عدد من تم إستقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية<sup>(1)</sup> .

الشكل رقم (02): خطوات عملية الاستقطاب



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مصر : دار الجامعية للطباعة و النشر، 2007، ص222 .

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2008، ص60.

الفرع الثاني: مصادر الاستقطاب :

تنقسم مصادر الإستقطاب إلى مجموعتين رئيسيتين هما: (1)

أولا مصادر الإستقطاب الداخلية:

يعتبر الإستقطاب الداخلي إستغلالا للقوى العاملة المتوفرة و المتواجدة في المنظمة،فهو يساعدنا على إكتشاف مهارات و قدرات عمالها ، و كذا إستغلال الطاقات البشرية و الخبرات المتوفرة في المؤسسة وإعطاء فرص للعمال الحاليين في المؤسسة لإبراز مهاراتهم و شغل منصب أخرى يتوافق أكثر مع المهارات التي يمتلكونها ، و تنقسم مصادر الإستقطاب إلى مايلي:

**1- الترقية Promotion :** تعددت تعريف الترقية بتعدد آراء الكتاب و الباحثين و أهم هذه التعاريف:

يقصد بالترقية نقل الموظف إلى وضعية ذات درجة أعلى من وظيفته في السلم الإداري للوحدة التي يعمل بها.

الترقية هي عملية نقل الموظف من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات أو السلطات والمسؤوليات، أو الحقوق والواجبات، وهي عادة ما تكون مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا الإمتيازات (2) وتعرف الترقية على أنها رفع الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في السلطة و المسؤولية ، و ذلك بعد إستقاء شروط شغل الوظيفة المراد الترفيع إليها(3).

2- شروط الترقية :

تقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترفيعه حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و هذه الشروط هي:

- وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة .
- أن يكون هناك إختلاف بين بين العمليات و المسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص ، و تلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا. - إجتياز الإختبار بنجاح
- ان يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة و أن يكون العامل مستوفي لشروط الوظيفة .

<sup>1</sup> عبد الغني بسيوني عبد الله ، النظرية العامة في القانون الإداري ، مصر ، الاسكندرية : منشأة المعارف، 2003 ، ص324.

<sup>2</sup> محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية -دراسات في إدارة الأعمال- ، القاهرة، مصر : مكتبة عين شمس ، ص481.

<sup>3</sup> نواف كنعان ، القانون الإداري الوظيفة العامة،القرارات الإدارية،العقود الإدارية،الأموال العامة ، الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص

- أن تكون الوظيفة جديدة موائية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي وقضاء العامل فترة زمنية في فئة وظيفية قبل الترقية (1)

### 3-أهداف الترقية:

- جلب العناصر الكفأة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات ، و معارف علمية متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري.
- تحفيز العمال على العمل بخلق جو من التنافس ، مما يفهم إلى تحسين الإنتاج ، و الرفع من معنويات العمال و كل هذا ما إذا كانت الترقية تقوم على أسس موضوعية من حيث إتقان الرؤساء لدورهم
- شعور العمال بالإطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير العمل.
- إستغلال مهارات الأفراد و قدراتهم خاصة الذين أبدوا إستعدادا خلال فترة تدريبهم و تكوينهم.
- أهداف نفسية : تتمثل في الرضا عن العمل وأهداف ثقافية : المهارة ، الخبرة ، التدريب ، التكوين ، لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل و بالتالي اكتساب ثقافة تسير التطور الإجتماعي.(2)

### 4-أهمية الترقية :

- تعتبر الترقية من إحدى الوسائل الضرورية التي تشجع حركة المستخدمين على الإهتمام بعملهم ومحاولة تحقيقهم النتائج المرضية و ذلك باختلاف أشكال الترقية و تكمل أهميتها فيما يلي:
- تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء و تحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به.
  - يمكن برنامج الترقية الواضح و الجيد من التوصل إلى مستوى عال من الرضا عند الموظفين .
  - الترقية هي مصدر من مصادر إختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية فهي تساهم في تغطية إحتياجات الإدارة العمومية من الطاقات البشرية من حيث الكم و النوع.(3)

<sup>1</sup> فاتح جبلي ، الترقية الوظيفية و الاستقرار الوظيفي -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب قسنطينة ،مذكرة ليل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006/2005 ، ص 32 .

<sup>2</sup> فاتح جبلي ، نفس المرجع، ص33.

<sup>3</sup> هاشمي خرفي ، الوظيفة على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية ، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع ، 201 ، ص184 ، ص 185 .

5- أساليب الترقية<sup>(1)</sup> : توجد أربعة أساليب للترقية هي :

- الترقية بالأقدمية .
- الترقية على أساس الكفاءة .
- الأسلوب المختلط الذي يمزج بين الأسلوبين السابقين .
- الأسلوب الشخصي في الترقية .

ثانياً. النقل : Transfer

1- تعريف النقل: النقل هو إنتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساو له في المسؤوليات و المركز و الأجر ، حيث يعبر عنه بالإنتقال من وظيفة لأخرى لا بقصد الترفيع "الترقية " بل لمعالجة بعض ضرورات العمل .

والإنتقال وسيلة تمارسها الإدارة لوضع العاملين في مراكز تتناسب و قدراتهم و إمكانياتهم ليرضوبها و يبذلوا أحسن الجهد لصالحهم و صالح المؤسسة ، إذ أن وضع الفرد في عمل لا يستسيغه سينعكس سلبا على إنتاجياته و تصرفاته ، و سيحاول ترك المؤسسة ما إن تتوفر له فرصة ثانية ،ولذلك فإن المؤسسات مطالبة بوضع سياسة حكيمة للنقل.<sup>(2)</sup>

2- فوائد النقل<sup>(3)</sup>: من أهم فوائد النقل ما يلي :

- سد حاجة العمل من الموظفين في مختلف المواقع الوظيفية و الجغرافية .
- تدريب الموظفين و تبادل الخبرات بينهم.
- تصحيح أوضاع وظيفية خاطئة .
- تقادي بعض المشكلات العملية كدعم التعاون بين بعض الموظفين و رؤسائهم أو بين الموظفين أنفسهم.

3- أسباب النقل:

- تتعلق بالموظف أو العامل حيث يطلب النقل لإعتبارات قربه من مسكنه ، أو لعدم وجود علاقة طيبة بينه و بين الإدارة أو لأنه لا يحب عمله الحالي أو يرى فرصا قليلة أمامه للتقدم الوظيفي.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 186

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية " مدخل كمي، ط1، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، 2001 ، ص175 .

<sup>3</sup> مهدي حسين زويلف ، نفس المرجع ، ص175.

- قد تكون رغبة الإدارة أو الشركة لإعتباراتهما الخاصة كتغيير حجم العمل أو إغلاق مصنع ما أو إنشاء أقسام أخرى أو أي سبب آخر تقتضيه عملية إعادة التنظيم.
- قد يكون لغياب تدريب العمال و تعريفهم بمحاولات العمل المختلفة في نطاق عمل المؤسسة .
- قد يكون للحلول محل موظف ترك العمل لأي سبب ، و يمكن للنقل أن يكون مؤقتا و لفترات قد تقصر لغاية أسبوعين أو شهر أو لسنة. (1)

#### 4- أنواع النقل :

**النقل الخارجي :** و يهدف هذا النوع من النقل إلى انتقال الفائض من الأيدي العاملة من قسم إلى آخر هو بحاجة إليه و ذلك من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه فائض من العاملين .كما يكون هذا النوع من النقل بديلا لإقصاء أو إنهاء خدمات العاملين الفائضين لأعمال لا صلة بأعمالهم الأصلية إلا أن ذلك قد يعالج بوجود نظام لتحديد الأعمال يحدد الرابط الدقيق و التشابه بين الأعمال أو يعالج ذلك عن طريق التدريب ليكون المنقول على دراية بالعمل الجديد.

يعتبر النقل في المنظمات سواءا الداخلي أو الخارجي وسيلة تنمي روح التبادل الوظيفي ، و يساعد في تبادل الخبرات و الممارسات المهنية بين العمال ، و يمنح العامل القدرة على التعامل مع جميع المتغيرات و يكون الحافز في التعلم و إكتساب المعرفة و المهارات الجديدة ،و يمكن العامل من تحقيق الفاعلية و إبراز الذات و بذلك يحضى بإهتمام المسؤولين ، ومنه يصبح عنصرا فعالا له أهمية في المستقبل داخل المنظمة.

**النقل العلاجي أو الشخصي:** و هو النقل الذي أساسه نقل الفرد الذي لم يكن بإستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي سببه أصلا خطأ في تعيينه ، أو عدم صلاحيته للعمل أو لأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه أو زملائه. (2)

**نقل المناوبة:** معناه الإنتقال من نوبة عمل لأخرى إذ قد تستدعي ظروف العمل أو الأفراد لهذا النوع من الإنتقال ويعود لأسباب تتعلق بتنظيم الحياة الإجتماعية مما يتطلب من الإدارة أن تراعي الناحية الإنسانية.

**نقل التدريبي:** الإنتقال قصد زيادة مدارك الفرد العملية و يستدعي هذا النوع من الإنتقال تدريب الإداريين.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، إدارة الأفراد المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص، ط1، عمان، الأردن، 1990، ص 193 .

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع ، ص 193.

النقل الدائم و النقل المؤقت: قد ينتقل الفرد إلى وظيفة أخرى لفترة قصيرة للتغلب على حالة طارئة وهو النقل الذي تتوقع فيه كل من الإدارة و الفرد المنقول العودة و في القريب للعمل السابق و قد ينقل بصفة دائمة والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة فيه للعمل السابق.<sup>(1)</sup>

### ثانيا. مصادر الإستقطاب الخارجية:

تتمثل مصادر الإستقطاب الخارجية فيما يلي:

- الإعلان من خلال الصحف و المجلات المحلية و العربية و الأجنبية والإعلان من خلال الأنترنت سواء عن طريق الموقع الإلكتروني للمنظمة أو عن طريق مواقع متخصصة لإعلانات الشواغر.
  - وكالات التوظيف و التي تتلخص رسالتها في لعب دور الوساطة بين المنظمة و الراغبين في إيجاد عمل و تكون هذه الوكالات إما حكومية تقدم خدماتها مجانا أو خاصة تقدم خدماتها بمقابل محدد.
  - أقرباء و معارف الموظفين حيث قد يتم الإتصال بهم في حالة عدم توفر العدد المطلوب من المرشحين للعمل.
  - النقابات العمالية ،حيث تشترط بعض النقابات العمالية ألا تتم أية عملية توظيف لأعضائها إلا من خلالها. حتى أن هناك عددا محددًا من النقابات تساعد في توظيف أعضائها و مستعدة لدفع جزء من راتبه لفترة محددة عند توظيفه<sup>(2)</sup>.
  - الجامعات و المعاهد المتخصصة:
  - فكثيرا ما تأتي وفود للشركات الكبيرة و تجرى مقابلات مع المتوقع تخرجهم و المتميزين في نتائجهم لإستقطابهم.
  - معارض التوظيف Jpb Frais :
- إبتدأت في الآونة الأخيرة الكثير من المنظمات بإقامة أو الإشتراك في معارض التوظيف حيث يعطي ممثلوا إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع فرصة للطلاب و غيرهم بأن يتقدموا و يعبؤوا طلبات للتوظيف ، و قد تقوم بعض المؤسسات بالبحث عن مدراء تنفيذيين: إن إستخدام مؤسسات البحث عن مدراء تنفيذيين Executive Search Firms هي طريقة معروفة لإستقطاب الإدارة العليا .

<sup>2</sup>محمدقاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره، ص 194 .

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص195.

يمكن للإستقطاب منح المنظمة القدرات الفردية الجديدة المؤهلة بمستواها التعليمي الحديث ومصحوبين بالتقنيات الحديثة ، التي إكتسبها في مسارهم التعليمي خاصة في مجال الصيانة و الهندسة والميكانيك والتوظيف لليد العاملة أصبح ركن أساسي ضمن عملية الإستقطاب .

### الفرع الثالث: الاختيار selection :

تهدف عملية الإختيار إلى إنتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة عنها بعيدا عن المحسوبة والوساطة و محاباة الأقارب و إتباع مبادئ العدالة و المساواة و تكافؤ فرص العمل أمام الجميع إن لعملية الإختيار أهمية كبيرة إذ أنها تعمل على مقابلة مؤهلات الأفراد و مهاراتهم و قدراتهم على تحليل الوظيفة والوصف الوظيفي و مواصفات الوظيفة و بذلك فوظيفة الإختيار السليم تساهم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بما ينعكس على أداء الفرد و أداء المنظمة في المستقبل.

إن إختيار الفرد الغير السليم ووضعه في غير الوظيفة التي تتناسبه قد يؤدي إلى عدم قيام الفرد بواجباته بالشكل المطلوب و هذا بدوره يؤدي إلى زيادة الغيابات عن العمل وزيادة الأخطاء ويرفع من معدل دوران العمل في المنظمة. (1)

وتعرف عملية الإختيار بأنها المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة و اختيار أفضلهم ، وقد ينظر إليه بأنه البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة وإختيار الأكثر ملائمة. (2)

فالإدارة تنتظر إلى تقديم بعض الأشخاص لشغل الوظيفة الشاغرة، وليس هناك ما يضمن أن الذين تقدموا للعمل هم أفضل و أنسب العناصر للمفاضلة بينهم و بالتالي فإن المفهوم العلمي لعملية الإختيار ينطوي على قدر أكبر من الإيجابية من جانب الإدارة ، بمعنى أنها تنمي مصادرها من الأفراد و بذلك تزيد من فرص حصولها على العناصر الأكثر كفاءة (3)

إن عملية الإختيار من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذه الوظيفة من نتائج ملموسة على المنظمة ، فتكلفة إختيار العاملين تمثل عنصرا مهما من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمات و تستطيع هذه المنظمات إذا ما إتبعت الأسس و الإجراءات العملية للإختيار أن تخفض من تكلفة الإختيار.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية ، ط1، مصر، الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، 2006، ص 268.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2000 ، ص 131 .

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 132.

إن عملية إنتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة تبدأ فور الإنتهاء من التحديد الكمي و النوعي لكفاءة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية ، و عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، و هذا و من الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف خاصة ما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات تخطيط الموارد البشرية (1).

يوضح الشكل (04) في الأسفل، عملية تصفية طلبات العمل، بحيث ينتج عن كل مرحلة رفض البعض منها، إلى غاية الوصول إلى مرحلة الإختيار من خلال إجراء مقارنة أو مفاضلة بين مجموع الطلبات كما يتضمن ذلك مرحلة الإختيار، و الذي يتعلق بإختبارات ، الأداء،الذكاء،القدرات ،الإختبارات الشخصية وإختبارات الميول و الرغبات، وهذا ما يعكس جميع المحاور الرئيسية لمتطلبات العمل.

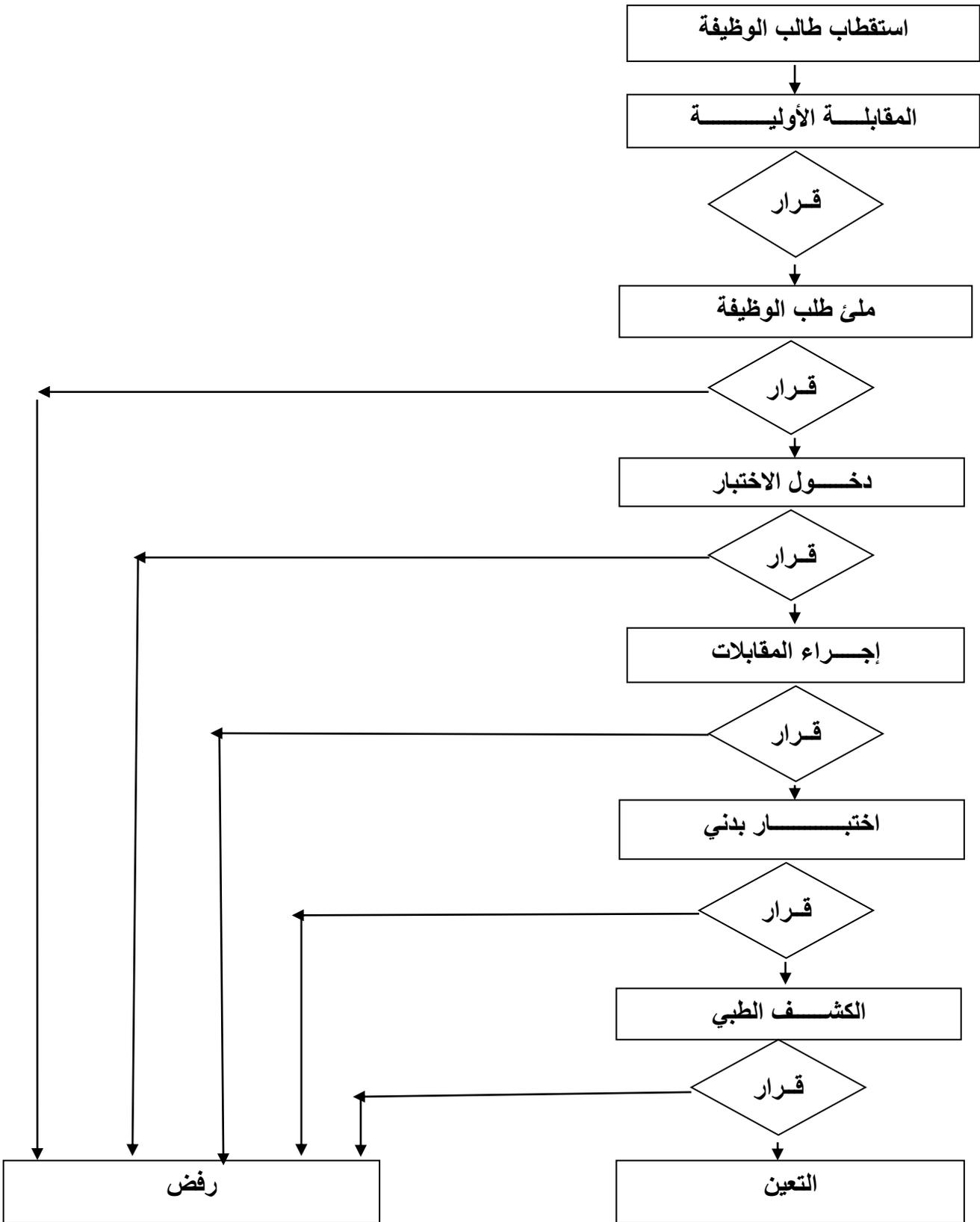
تم تلخص هذه الوتيرة إلى مرحلة التعيين المتقدم ، على أن يبقى تحت الإختبار أو التربص أو التجريب لفترات متفاوتة تختلف بإختلاف المناصب ،ثم تتبعها عملية التثبيت أو الترسيم النهائي بالمنصب.

وفي حالة التوظيف الداخلي ، فإن إدارة الموارد البشرية تمتلك ملفات العاملين بالمؤسسة ،بحيث تمكن دراستها من القيام بعمليات التوجيه و التحويل الإرادي و الإجباري و الترقيات في ظل مراحل التخطيط (2).

<sup>1</sup> مصطفى أحمد ، أحمد حسين ، إدارة الموارد البشرية ، حقوق النشر محفوظة للكاتب ، القاهرة ، 2005 ، ص 84 .

<sup>2</sup> محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 269 .

الشكل (03): مراحل الإختبار



المصدر: محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية ، ط1، مصر، الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، 2006، ص 268.

الفرع الرابع: التعيين **PLACEMENT**:

يعد التعيين هو نتاج عمليتي الإستقطاب و الإختيار و هو المكمل في عملية التوظيف فبعد إستقطاب الكفاءة وإختيار الأنسب من المتقدمين للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم إختياره إلى أعضاء المنظمة .

إن من أساسيات التعيين أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و أن يكون هناك تناسباً بين مؤهلات الفرد و المنصب .(1)

تعتبر إجراءات التعيين هي الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف و التي تبدأ في الإستقطاب ثم الإختيار و أخيراً التعيين، وخطوات الإختيار والتي تنتهي عادة بقبول المتقدم للوظيفة وهذا يكون قبل الوصول إلى إتخاذ القرار الخاص بالتعيين ، أو حجبها، و يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية، وهي:

**أولاً- إصدار قرار التعيين:** تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الإنتهاء من عملية الإختيار و الإتفاق مع المرشح على مقدار الراتب و المميزات الأخرى التي سيحصل عليها ، و عادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو أقل يجوز تمديدها إذا ثبتت كفاءة الموظف في عمله.

**ثانياً- التهيئة المبدئية:** المقصود بالتهيئة هي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة و الوظيفة و العاملين معها و يتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات و سلطات الوظيفة، و بأهداف المنظمة و سياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، و يمكن أن نحقق ذلك من خلال الكتب، و النشرات و أدلة العمل،...الخ.

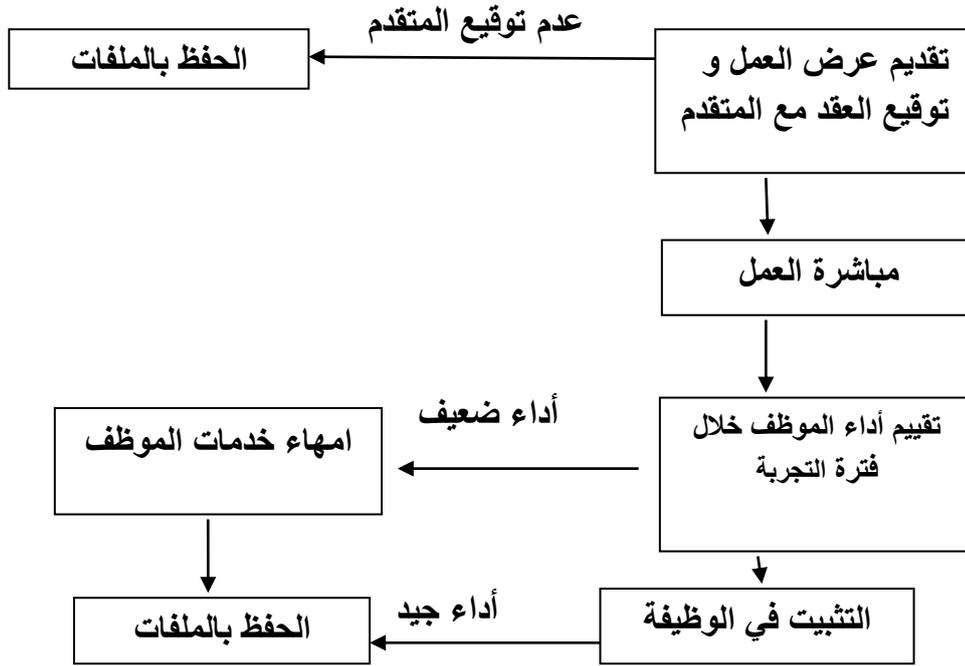
**ثالثاً- متابعة و تقويم الفرد خلال فترة التجربة:** إن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة.

**رابعاً- تثبيت الموظف و تمكنه:** بعد تثبيت كفاءة الموظف في الفترة التجريبية ، يعين بصفة نهائية (2)

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 150.

<sup>2</sup> السالم مؤيد ، صالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي -، ط1 ، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، ، 2002 ، ص95.

الشكل رقم (04): خطوات عملية التعيين



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2010، ص 150 .

و فيما يلي شرح للخطوات: (1)

أولاً. تقديم عرض العمل و توقيع العقد : يتم تقديم عرض العمل و شروطه إلى المتقدمين للعمل الذين اجتازوا الإختبارات و يتضمن عقد العمل :

- 1-إسم الشركة و الموظف و العنوان.
- 2-تاريخ الإتفاق و تاريخ سريان العقد.
- 3- مسمى الوظيفة و رقمها.
- 4-إلتزامات الموظف /واجبات الوظيفة.
- 5- الدرجة و الراتب و العلاوات و الإمتيازات.
- 6- المستحقات من الإجازات السنوية.
- 7- مدة العقد.
- 8- فترة التجربة.

أحكام القانون المطبقة في حالة وجود خلاف و هناك :

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 151 .

ثانيا. عقد محدد المدة: يتم العقد حتى إنتهاء المدة المحددة حيث يحق للموظف عند قيام صاحب الوظيفة بإنهاءه أن يستوفي كامل حقوقه حتى إنتهاء المدة المتبقية.

ثالثا. عقد غير محدد المدة: يتعين العامل في الوظيفة حتى تنتهي خدمته و إن رغب أحد الطرفين لإنهاء العقد أن يبلغ الطرف الآخر.

رابعا. مباشرة العمل: بعد توقيع عقد التوظيف يكون الموظف ملزما بمباشرة عمله وفقا لبنود العقد

### المطلب الثالث: تدريب و تطوير الموارد البشرية :

#### الفرع الأول : مفهوم التدريب و أهميته :

إن عملية إختيار الأفراد و تعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم و خبراتهم و تتلاءم مع تطلعاتهم ليست نهاية المطاف، بل ينبغي على إدارة الموارد البشرية متابعة أداء هؤلاء الموظفين و إعدادهم و تدريبهم و تطويرهم،و بذلك فإن التدريب يجد إهتماما كبيرا من إدارة المنظمة باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة أعلى.

#### أولا. تعريف التدريب :

يحاول بعض الباحثين في التدريب أن يفرقوا بين تدريب الموارد البشرية في المؤسسات و التنظيمات الإدارية و بين تنمية تلك الموارد فيها ، فيحدد فريق منهم التدريب بوجه عام على انه نقل مهارات معينة ، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية ،إلى المتدربين و توجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤا لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم و يفرق بعضهم الآخر بين التدريب و التنمية وفق المعايير التالية:- من هم فئات المشاركين في برنامج تدريبي أو تنموي - ما الذي ستعلمه لأولئك المشاركين - و ما الأهداف<sup>(1)</sup>

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو إتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لذلك لإكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقص والإتجاهات الصالحة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة و الإقتصاد في التكلفة و كذلك الجهد و الوقت المستغرق<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، الجزائر، العدد السابع، ص 274.

<sup>2</sup> منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 86.

و يعرف التدريب على أنه جهد منظم و مخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات و المهارات والإتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم<sup>(1)</sup>

كما يعتبر التدريب : "هو الوسيلة التي يتم من خلالها إكتساب الأفراد العاملين المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على إستخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي الى تغيير سلوك وإتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة"<sup>(2)</sup>.

ويعرف التدريب ايضا بأنه : "مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكهم، و قدراتهم الفكرية و الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة منجهة،و تحقيق أهدافهم الشخصية و الإجتماعية من جهة أخرى،دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية"<sup>(3)</sup>.

كما يعرف التدريب على أنه: "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف و الإتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة"<sup>(4)</sup>.  
ويمكن القول أن التدريب بالنسبة للموارد البشرية مهم جدا لأن ذلك ينعكس على المنظمة بالنجاح والإستمرارية ، وللتدريب أهمية خاصة إذا ما أجرى المدربون تدريبات ميدانية ، فإن ذلك يبقى راسخا في ذهن المتعلم و يمدّه بالخبرة الميدانية .

#### ثانيا. أهمية التدريب و التطوير:<sup>(5)</sup>

يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من إستثمارها في أكثر مواردها أهمية و الذي يتمثل في الموظفين العاملين بالمؤسسة .

و من أجل هذا فإن الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب سوف يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات ، أو الخبرة أو السلوك أو الإتجاه و الذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف ، و بصفة

<sup>1</sup> باري كشواي ، مرجع سبق ذكره ، ص 120.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن : دار وائل للطباعة و النشر ، 2000 ، ص 108 .

<sup>3</sup> الشيخ الداودي ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة العدد 6 ، 2008 ، ص 11 .

<sup>4</sup> منير نوري ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011 ، ص 86.

<sup>5</sup> باري كشواي ، مرجع سبق ذكره ، ص 120.

خاصة فإنه يتم الإستعانة بعملية التدريب لتحقيق ما يلي:

- تطوير مهارات و قدرات الأفراد و ذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي .
- إيجاد نوع من الألفة بين الموظفين و الأنظمة و الإجراءات و طرق العمل الجديدة .
- مساعدة الموظفين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها و المتطلبات المتعلقة بالمؤسسة .

يمكن القول أن المؤسسات تهتم بتنمية جهود العاملين و تدريب الأيدي العاملة الذي أصبح ركن أساسي في عملية وضع الإستراتيجيات في المجالين الإجتماعي و الإقتصادي و منه فإن تدريب الموارد البشرية له أهمية كبيرة على المؤسسة و العامل نفسه ، كما له أهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

إن هدف التدريب الأساسي هو تشكيل و إعادة تشكيل النمط السلوكي و إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد التنظيم ، و لكي يتم تحقيق هذا الهدف لا بد أن يسير التدريب وفق خطوات علمية و سليمة تبدأ بتحديد الحاجات التدريبية و التي تعتبر العنصر الأساسي لتحسين زيادة و فاعلية العملية التدريبية فمعرفة الإحتياجات و تحديدها وفق أسس علمية يساعد مخططي برامج التدريب في تصميم برامج تدريبية لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمة .<sup>(1)</sup>

و توجد بعض النقاط الأخرى التي تبرز أهمية التدريب و التطوير في ما يخص المورد البشري داخل المؤسسة و هي كالتالي:

- 1- انجاز وظيفي أفضل كما و نوعاً، أي زيادة الإنتاجية و بالتالي تخفيض التكاليف.
- 2- زيادة فرص اشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات و السلع المقدمة.
- 3- استخدام التكنولوجيا الحديثة ، فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات و المعدات الحديثة و بالتالي الحصول على أكثر عائد منها.
- 4- استكمال دور الجامعات و المدارس ، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد الى مجال العمل ، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم .<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> أمل حمودي عي ، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال ، مجلة الفتح ، كلية التربية ، سوريا ، العدد 48 ، 2012 ، ص 104 .

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سبق ذكره ، ص 392.

- 5- ضمان العمل بسرعة و فعالية لسد الثغرات مع تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا و الوسائل.
- 6- مساعدة الإدارة في إكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 7- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج و تقليل التكاليف، بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، حيث يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق.
- 8- تخفيض حوادث العمل التي يكون سببها نقص كفاءة الأفراد و إنخفاض قدراتهم و مهاراتهم، فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث ،نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسيره .
- 9- رفع الروح المعنوية للعمال من خلال إلمامهم بأبعاد العمل و تطوير مهاراتهم في آدائه و إهتمامهم به.
- 10- تحقيق المرونة و الإستقرار في التنظيم لمواجهة التغييرات المتوقعة، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال. (1)

### ثالثا. مبادئ التدريب:

- لتكون البرامج التدريبية ذات درجة عالية من الفعالية و الكفاءة و تكون ناجحة و في تطور مستمر يجب أن تسند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية و ما هي إلا قواعد عامة تم وضعها كمعايير إرشادية لنقل المهارة و تغيير الإتجاه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة و الأفراد و تتمثل أبرز هذه المبادئ فيما يلي:
1. دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب: من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين و ذلك من خلال دعمها و إلتزامها بتطبيق إستراتيجية التدريب و بالتالي إصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات المعنية من إدارة مالية و دائرة موارد بشرية و غيرها من الإدارات لدعم جهود إدارة العملية التدريبية في المنظمة و العمل على إنجاحها (2)
  2. الشمول: معنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة و أنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي. و هو عملية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هي: تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية و تنفيذها و تقييمها.
  3. الإستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، و يستمر معه خطوة بعد خطوة أخرى لتطويرة و تنميته.

4. النظام المفتوح : هو مركب و متكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية تتفاعل و تنتظم معا بشكل متناسق و تسعى إلى غاية مشتركة ،و تتمثل السمة الأساسية لهذا النظام في قدرته على الإحساس بالتغيرات الداخلية و بالبيئة الخارجية المحيطة به.

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 118 - 119.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشريعة ، إدارة العملية التدريبية ، ط1، الاردن: دار حامد للنشرة التوزيع ،2014، ص 28 .

5. مواكبة التطور: بمعنى أن يأتي التدريب لإشباع الإحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.

6. الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها في المؤسسة (1).

رابعا . مكونات التدريب:

يتكون التدريب من خطوتين و هما تحليل الإحتياجات و تحليل المعلومات:

**1 -تحليل الإحتياجات :** وتشمل هذه الخطوة ما يلي:

- هناك حاجة مؤكدة للتدريب.

- تحديد الهدف أو الأهداف من التدريب تحده الحاجة المؤكدة السابقة التوصل إليها.

- جمع و تبويب المعلومات الأساسية و الضرورية لكل من :

- المدربين المحتملين و المتوقعين والمطلوبين لأداء المهمة.

- المتدربين و إعدادهم و أماكنهم و مهاراتهم و إمكانياتهم و حاجاتهم للتدريب ، و طرق ووسائل تحفيزهم للتدريب.

- إختيار طرق ووسائل التمويل المتاحة و الممكنة و الطموحة.

- أماكن ووسائل وإمكانيات التدريب المتاحة والممكنة( مخيمات، اجتماعات، وسائل سمعية وبصرية، اجتماعات تلفونية، أو عن طريق الإنترنت...الخ).

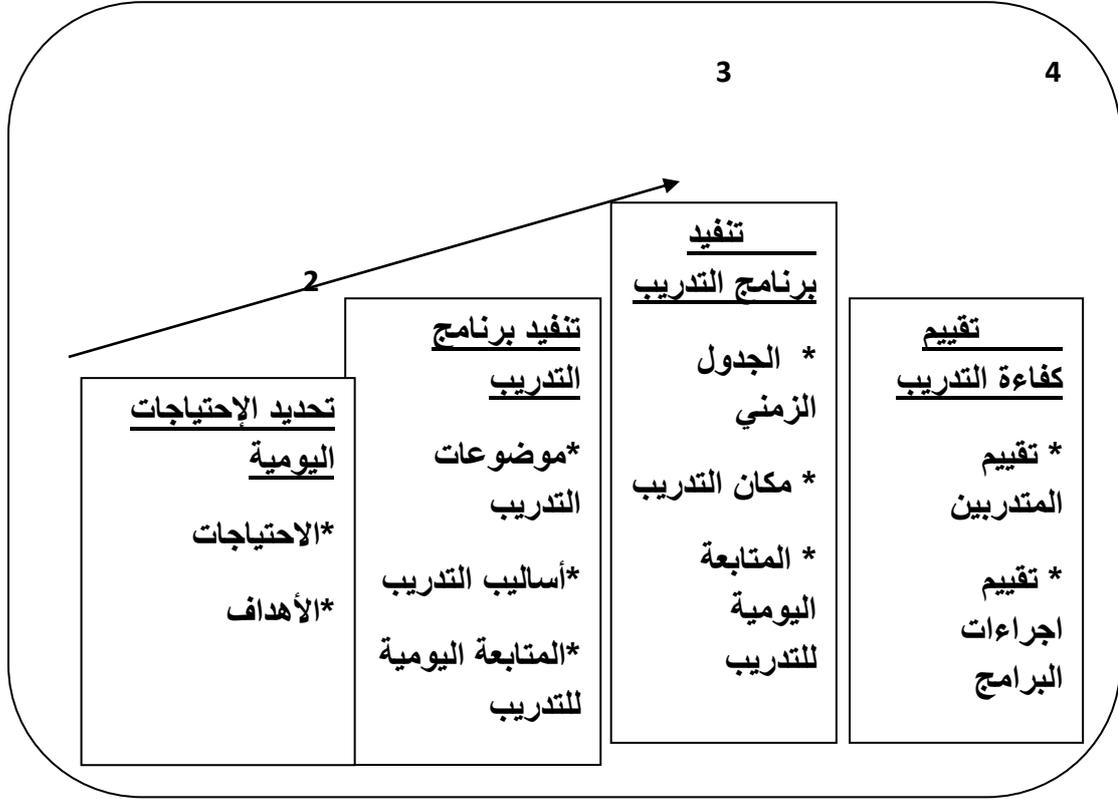
**2-تحليل المعلومات:** إعداد التقرير النهائي الذي يجب أن يحدد بشكل نهائي البرنامج التدريبي اللازم

والذي يفي بشكل ناجح بمثل هذه الإحتياجات التي حددها و قدم يتم إعداد التقرير في شكل بياني للمعلومات والنتائج أو في شكل عرض شفوي أو تحريري موجز (2)

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سبق ذكره ، ص 389 - 390.

<sup>2</sup> صلاح عباس ، تنمية مهارات مسؤولي التدريب ، مصر: مؤسسة شباب الجامعة ، 2006 ، ص( 14 -16) .

الشكل (05): خطوات التدريب



المصدر: أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، مصر: الدار الجامعية الإسكندرية ، 2013، ص454.

الفرع الثاني: مسؤولية نشاط التدريب

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه أي إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب.

الجدول ( 01 ) : مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم مهارات و معلومات للمرؤسين</li> <li>- تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم و مرؤوسيههم</li> <li>- التحدث مع المرؤوسين فيما يخص نصيبهم من خطة التدريب</li> <li>- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية</li> <li>- المشاركة في جهود التدريب و التطوير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم متكامل لتدريب</li> <li>- التنسيق بين كل جهود التدريب المشتركة</li> <li>- الإعداد لبرامج التدريب خارج الشربة و متابعة الداخلي منها</li> <li>- الإحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات و الأفراد</li> <li>- تقديم الخبرة و المشورة فيما يخص التدريب</li> <li>- التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي</li> <li>- نصح العاملين و توعيتهم بضرورة التدريب</li> </ul>

المصدر : أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،، الطبعة الثانية ،مصر :دار لجامعية –الإسكندرية ، 2013، ص456.

### المطلب الرابع : المسار المهني للموارد البشرية

المصطلح من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ما يطلق عليه تخطيط و تنمية المسار الوظيفي career planning development ، و هي إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة و بين الوظائف التي يشغلها من جهة، و ذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية ، و تحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل .

#### الفرع الأول: مفهوم تخطيط و تنمية المسار الوظيفي :

يمكن تحديد المسار الوظيفي لوظيفة معينة من بداية الطريق و حتى نهايته، بغض النظر عن شاغلها، ويظهر من خلالها تطورات الإسم (اسم الوظيفة) و الدرجة المالية، و اسم الوحدة، و عدد سنوات شغل كل وظيفة، والبرامج التدريبية المطلوبة، و أي بيانات أخرى تفيد في تحديد المسار الوظيفي (1)

فحسب مصطفى محمود أبو بكر، المسار الوظيفي تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات و قدرات الفرد و إحتياجات المنظمة، و ذلك من خلال مجموعة من القرارات و الإجراءات التنظيمية التي تعطي فرص العمل المناسبة و المفيدة للفرد و المنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية (2).

و هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من المتغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه المتغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي و النجاح الذي يحرزه في عمله و الذي يرافقه الحصول على أجر أو وظيفة أفضل و تحمل أعباء و مسؤوليات و يعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية ، و قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف خلال تاريخه الوظيفي بصرف النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي و التي تحدث عادة على المستوى الأفقي (3)

و نجد أن المسار الوظيفي مفهوما ذو بعدين هما : (4)

-يتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من وظيفة إلى أخرى ذات مستويات و مسؤوليات و واجبات و متطلبات و شروط تأهيل أعلى.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ، الإسكندرية : دار الوفاء ، 2005 ، ص 130 .

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، مصر : دار الجامعة الإسكندرية ، 2004 ، ص 188 .

<sup>3</sup> حسين الحكيم حلمي ، التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية ، المؤتمر العربي الثاني للإستشارات و التدريب ، الشارقة دولة الإمارات العربية المتحدة ، 21-23 ، أبريل ، 2003 ، ص 7.

<sup>4</sup> حسين الحكيم حلمي ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 8.

-يتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من السلم الفني و التخصصي دون أن يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف.

### الفرع الثاني :أهمية المسار الوظيفي

#### أولاً.أهمية المسار الوظيفي :

- جمع المعلومات المناسبة حول الموظف و بيئة العامل.
- إعطاء صورة دقيقة عن مهارات الموظف ، و قدراته ، و رغباته ، و أيضا أسلوب الحياة المفضل
- و كذلك إختيار الوظائف الأساسية و المؤسسات البديلة .
- تطوير أهداف المسار الوظيفي الواقعية بناء على المعلومات المتوفرة .
- تطوير و تنفيذ الإستراتيجية المصممة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة .
- الحصول على المعلومات المرتدة حول تأثير الإستراتيجية و ملائمتها بالاهداف .
- يتضح من خلال ذلك بأن المسار الوظيفي له أهمية بالغة كبيرة في المؤسسة ، فهو وسيلة لزيادة فاعلية
- و تحسين سلوك الأفراد العاملين وزيادة إنتمائهم للعمل ، كما أنه يعتبر حافز و دافع للموظف للتطور
- و لتحسين أداء الموظف و المؤسسة (1)

#### ثانياً. أهمية على مستوى الفرد:

يمثل المسار الوظيفي للفرد أهمية كبرى، حتى يحقق له النجاح في حياته بصفة عامة ، و الوظيفة بصفة خاصة. فالفرد لديه طموحات ، احتياجات و رغبات لتحقيق ذاته المادية و المعنوي. كما أن اختلاف الأفراد في قيمهم و إراداتهم و قدراتهم و كفاءاتهم يتطلب دراسة عميقة لتوجيههم بصورة ملائمة وتحفيزهم في حياتهم المهنية (2)

وتتجلى أهمية المسار الوظيفي للفرد في:

- 1- إحداث الموازنة بين مطامح الموظفين في الأداء و الرضا عن عملهم و بين تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاجية و هذا يقضي إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

<sup>1</sup> عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين ، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و دورها في تخطيط المسار الوظيفي ، مجلة كلية الرافدين ، الجامعة للعلوم العدد 32 2013.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مصر، قسنطينة: ديوان المطبوعات الجزائرية ، 2004، ص213.

2- تنظيم و تخطيط حركة الوظائف: إن تنظيم المسار الوظيفي يؤدي إلى تنشيط قدرات العاملين و مهاراتهم من خلال النقل و التدريب و الإستغناء ، حيث أن بقاء الموظفين في وظيفتهم لفترة طويلة من الزمن يفقدهم الكثير من الإستمرارية و يضعف العطاء لديهم و يؤدي إلى إنكماش في دافعيتهم للعمل<sup>(1)</sup>.

1-3- المساواة: أصبحت الأعمال و الوظائف تتماثل بين الرجل و المرأة و من ثلم تعد هناك مجالات تخص الرجل أو المرأة و بالتالي هناك زيادة عرض العمالة.

2-4- التنوع : يختلف الأفراد ي توجهاتهم، فبينما يجد البعض إشباعاته، و قيمته و أهميته في العمل الذي يؤديه، يجد البعض الآخر إشباعاتهم في النمو و الترقى و الصعود<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً- أهمية على مستوى المنظمة:

عندما يستقر الأفراد في وظائفهم، و عندما يتضح لكل منهم مساراتهم الوظيفية، يتحقق الإشباع للفرد بسبب قيمة العمل ، و بسبب إتفاقه مع رغباته أو كافة المشبعات المادية كالأجر و الترقى، تمنح للفرد الثقة.

1- تحسين سمعة المنظمة: حيث يسعى الموظفين الذين تهتم المنظمة بمسارهم الوظيفي إلى الدفاع عن تلك السمعة إلى كافة الأروقة كلقاء العمال و سوق العمل و طالبي الوظيفة و التجمعات الأخرى.

2- تحقيق عائد للمنظمة: إن ما ينفق على تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات الجيدة هو أقل من العائد الذي تحققه هذه المنظمات، لأنها في ذلك تتجاوب مع متطلبات الإدارة<sup>(3)</sup>.

### رابعاً. مراحل تطبيق المسار الوظيفي:

1- الاستكشاف: يبدأ الفرد بممارسة اختيارات هامة بشأن مساره الوظيفي قبل فترة طويلة من انضمامه لعالم الشغل، وهنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشيره عليه محيطه، الأمر الذي يضيق اختياراته أو جعله أكثر تحديدا لطموحاته وتنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل، خلال هذه الفترة يطور الفرد عدة توقعات بشأن نقطة بدأ مساره الوظيفي.

2- بداية المسار: تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بالمنظمة، ويتوقع الفرد أن يعمل بها واستعراض الفرص الممكنة للتوظيف والمفاضلة بينها إن تعددت، ثم اختيار وظيفة يتقدم لشغلها، وعندئذ يحصل على وظيفته

<sup>1</sup> مجيد الكوحي ، مدخل إلى علم الإدارة ، ط1، الأردن : دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2014 ، ص 213.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص 359.

<sup>3</sup> مجيد الكوحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 213.

الأولى ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولاً بين أقرانه وزملائه والتعلم من أخطائه وتحسين أدائه، توطيد أقدامه.

**3- منتصف المسار:** لا يصطدم معظم العاملين بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا مرحلة منتصف المسار وهي مرحلة تشهد إما تحسين أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، وحيث لا يبقى الفرد متعلماً كما كان في مرحلته الابتدائية،

**4- المسار المتأخر:** تمثل هذه المرحلة وقتاً سعيداً لهؤلاء الذين يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار، حيث يستطيعون الاسترخاء قليلاً ويلعبون دور المعلم وتصبح قيمتهم تتمركز في خبرتهم وقدراتهم على التحكم والحكم على التطورات عبر سنوات عديدة من الخبرة العملية وقدرتهم على نقل خبرتهم للآخرين<sup>(1)</sup>.

**5- نهاية المسار:** في المسار الوظيفي وهي صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحاً مستمراً في المرحلة السابقة، إذ حان التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح والإنجاز عبر سنوات الحياة العملية، فقد يشعرون عند نهاية المسار لأنهم لن يشعروا بالإحباط والفشل مجدداً<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر: المكتب الجامعي الحديث، ص 310.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

جدول: (06) و سائل تخطيط و تنمية المسار الوظيفي

**في مرحلة الدخول للمنظمة :**

- ✓ 1- توفير علاقات جيدة مع مصادر العمالة .....
- ✓ 2- استخدام ممارسات جيدة في التوظيف ( طلب التوظيف و الاختبارات و المقابلات ) .....
- في مرحلة توفير وظيفة مناسبة و مناخ عمل مناسب :**
- ✓ 3- توفير وصف وظيفة متكامل .....
- ✓ 4- تأهيل الموظف الجديد بواقعية .....
- 5- التدوير .....
- 6- توفير مهام بها تحدي .....
- 7- إشراك المديرين فيديين في ممارسات المسار الوظيفي .....

**في مرحلة مراجعة مدى التوافق بين الفرد و الوظيفة:**

- ✓ 8- تحليل نتائج تقييم الأداء .....
- ✓ 9- استخدام مراكز التقييم .....
- ✓ 10- استخدام المختبرات .....
- ✓ 11- استخدام مخزون المهارات .....

**في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد و الوظيفة:**

- 12- النقل .....
- 13- تحبيب النقل إلى أسفل .....
- 14- النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة .....
- 15- الترقية و خرائط الترقى .....
- 16- الترقية المؤقتة .....
- 17- خرائط المسار أو السلم الوظيفي .....

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر : الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2007، ص 530

### خلاصة:

يعتبر المورد البشري العنصر المهم و الركيزة التي تقوم عليها المنظمة من خلال الإهتمام به وتنميته بتوفير ما يحتاج إليه و تقنين و ضبط واجباته الوظيفية و معرفة كيفية الإستفادة من قدراته ومهاراته ليكون العنصر الأساسي و الفعال في ديمومة المؤسسة، وهذا يوفر على المؤسسة تكاليف إستغلاله و تتحصل على نتائج أكثر إيجابية من خلال الأنشطة التي تقوم بها المنظمات من إستقطاب للإطارات الكفو و استغلال المهارات بالتخطيط للمؤسسة لأنه يحدد لها إتجاهاتها وأهدافها في مختلف المجالات والجوانب التقنية بشتى الأشكال.

الفصل الثاني : أنشطة إدارة الموارد

البشرية في مؤسسة سونلغاز لولاية

غرداية

سنحاول في هذا الفصل دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية، لمعرفة مكانة المورد البشري في هذه المؤسسة، ودرجة الاهتمام واستقطاب الموارد البشرية، التي تعتبر من أهم الموارد في المؤسسة على الاطلاق.

ومن أجل ذلك قامت الطالبتان بإجراء تريض ميداني بمؤسسة سونلغاز وحدة غرداية معتمدين على

ما يلي :

- مقابلة المسؤول عن مصلحة تنمية الموارد البشرية، و كذا مدير مكتب التكوين بمؤسسة سونلغاز وحدة غرداية .
- الاعتماد على الوثائق الداخلية التي تخص دراستنا، والتي استطعنا الحصول عليها من مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية.
- وللإشارة فقط أن من دواعي اختيار الطالبتان لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بغرداية (التابعة إدارياً لمجمع سونلغاز) ، كان للاعتبارات التالية :
- باعتبار أنها إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية العريقة و ذات السمعة المميزة.
- بالإضافة لأنها إحدى المؤسسات الاستراتيجية و الحيوية ذات الأهمية البالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني.
- باعتبارها إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية التي أولت اهتمام كبير بالعنصر البشري.

وللتعريف أكثر بهذه المؤسسة العمومية الاقتصادية ( مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع

بغرداية)، ارتأت الطالبتان التعريف قبل ذلك بمؤسسة سونلغاز الأم، مبرزين أهم المحطات التي مرت بها منذ

تاريخ تأسيسها إلى وقتنا الحالي، وكذا الهيكل التنظيمي، ومن ثم التعريف بالمؤسسة الفرع محل الدراسة، من

خلال اعطاء نبذة عن هذه المؤسسة، ثم إعطاء قراءة نقدية تحليلية لواقع وظيفة إدارة الموارد البشرية فيها،

ومدى التزام المؤسسة محل الدراسة لأهم الأنشطة الواردة في أدبيات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الأم " سونلغاز "

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية، وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى نشأتها وتطورها كفرع أول وأيضاً إلى مهامها وأهدافها وذلك في الفرع الثاني.

الفرع الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز

مرّ مجمع "سونلغاز" منذ تاريخ تأسيسه بالمحطات التالية :

أولاً. كهرباء وغاز الجزائر (EGA) " 1947 - 1969":

في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة تحت اسم كهرباء و غاز الجزائر (EGA) و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.<sup>(1)</sup> مرحلة (1969-1991) : و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل (EGA) و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا ، وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد.<sup>(2)</sup>

والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية. وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

<sup>1</sup> Sonelgaz 40 ans d'histoire, sonelgaz , revue NOOR , n° 8 , juillet 2009, P.23

<sup>2</sup> Ibidem.p24.

وفي سنة 1991 ، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري لتتمتع بذلك بصفة "الصناعي-التاجر" وهذا تماشياً مع متطلبات البيئة الخارجية (السوق) و تطبيقاً لاستراتيجية المؤسسة التجارية والصناعية باعتبارها مؤسسة منتجة بالدرجة الأولى<sup>(1)</sup>.

ثانياً. الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز 2002 :

بموجب القانون رقم 01/02 المؤرخ في 06 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات تم فتح نشاطات انتاج الكهرباء على المنافسة. وضمن الهدف نفسه ، أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA)<sup>(2)</sup>.

وهذه الترقية تمنح المؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر .

وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى. وهذا ما ينبئ عن تطور آلت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا .

قامت سونلغاز خلال السنوات من 2004 إلى 2006 وقد أصبحت مجمعا ، هيكلتها نفسها في شكل شركات منفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية<sup>(3)</sup>

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)

- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)

- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)

وفي سنة 2006 تمت هيكلتها وظيفية التوزيع في أربع شركات فرعية :

- سونلغاز توزيع الجزائر

- سونلغاز توزيع الوسط

- سونلغاز توزيع الشرق

- سونلغاز توزيع الغرب

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 95-473 المؤرخ في 7 ديسمبر 1991 ، المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ، الجريدة الرسمية ، العدد 66 ، المادة 1.

<sup>2</sup> القانون رقم 01/02 المؤرخ في 06 فيفري 2002، يتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات ، الجريدة الرسمية، عدد 8.

<sup>3</sup> Op.cit, P.24

<sup>2</sup> Ibid.

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً. الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز 2007-2008 :

نهاية الهيكلية (التجديد) تميزت سونلغاز خلال السنوات الأخيرة بإعادة التنظيم من أجل نمو أفضل هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي الجوهرية لسونلغاز ذلك إن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيد أن في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس لثقافتها كمؤسسة.

#### الفرع الثاني: نشاطات وأهداف مؤسسة سونلغاز

سنحاول في هذا الفرع التطرق أولاً إلى نشاطات أو مهام مؤسسة سونلغاز تم تبيان أهم أهدافها<sup>(1)</sup>.

#### أولاً. نشاطات مؤسسة سونلغاز :

يمكن القول أن نشاطات مؤسسة شركة سونلغاز تتحكم و تحتكر الإنتاج ، النقل و التوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سوناطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة .

**1. بالنسبة للكهرباء :** الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني و هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى لزيائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حرارتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط .

**2. بالنسبة للغاز :** الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز و هو على العكس تماماً بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سوناطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضاً إلى المشتركين عن

<sup>1</sup> ياسين مخنث، اثر التكنولوجيا المتقدمة على ادارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد البشرية، الاغواط، المعهد الوطني المتخصص  
فالتكوين المهني المجاهد احمد ابن الزبير، 2014/2015، ص75.

طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

ثانيا. أهداف مؤسسة سونلغاز :

تعمل المؤسسة من أجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء و الغاز، معتمدة في ذلك على<sup>(1)</sup>:

### 1. دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية :

- تهدف المؤسسة إلى استقطاب رؤوس الأموال من أجل تحقيق برامجها الاستثمارية.
- العمل على امتلاك وتطوير المنشآت الأساسية للكهرباء والغاز التي تقي باحتياجات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد .

### 2. التوسع :

تهدف شركة سونلغاز إلى تحقيق استراتيجيتها التوسعية داخل و خارج الوطن وحتى تنويع منتجاتها وكذلك نطاق العمل من صناعي إلى تجاري وصناعي وذلك بإعادة هيكلة نفسها في شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية الآتية :

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).
- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) .
- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة منافسة لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل خمسة متعاملين التابعين للقطاع في حوض البحر المتوسط.

<sup>1</sup> ياسين مخنت ، مرجع سبق ذكره، ص57.

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية الجهوية لسونلغاز لولاية غرداية

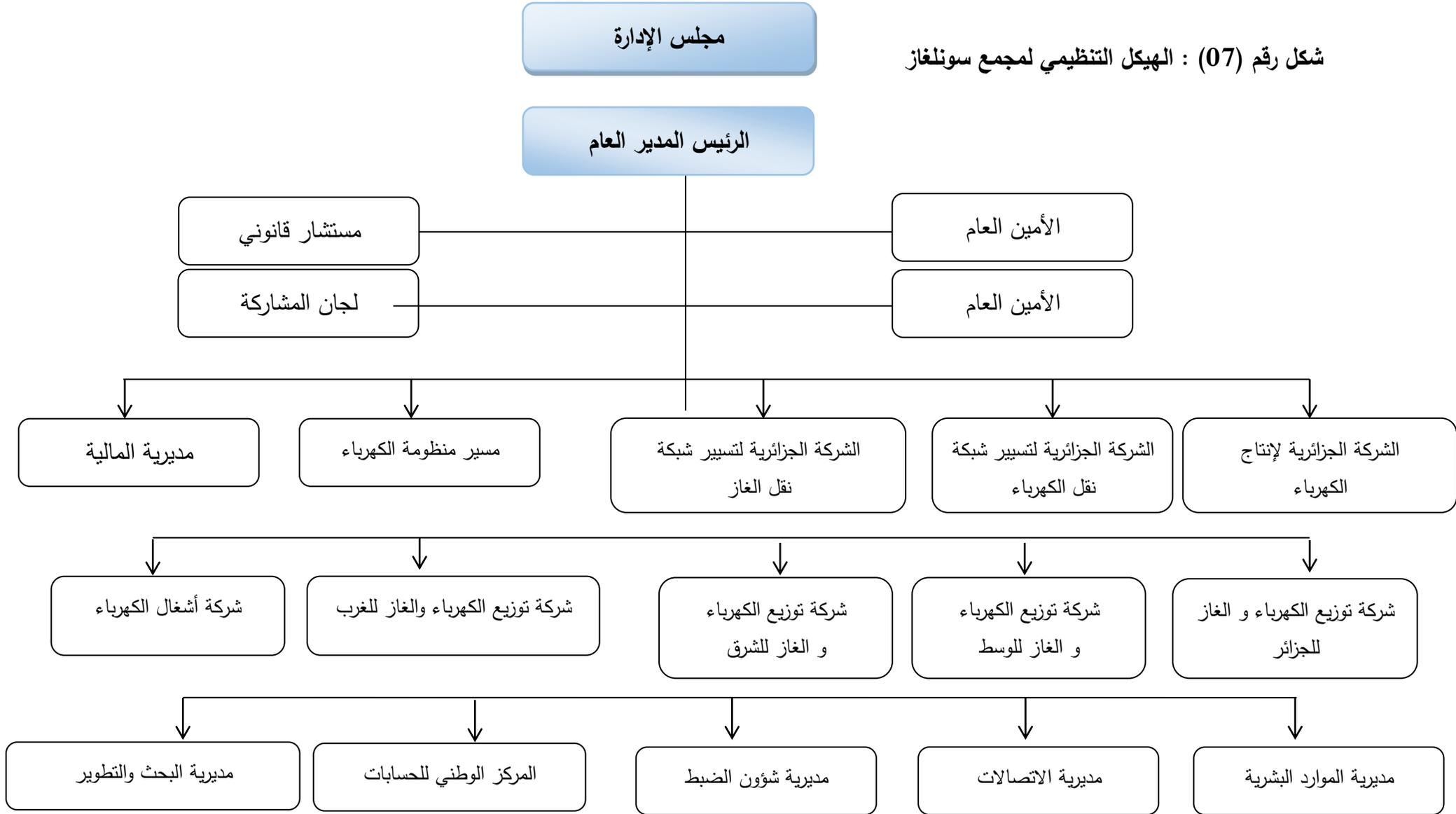
الفرع الأول : النشأة والتأسيس

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع في ولاية غرداية بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة للشركة الأم (سونلغاز)، والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفرع التوزيع، حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط- البلدية- (SDC) التي تضم ولايات الوسط التالية: (ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي)، و يقدر رأس مال المديرية الجهوية للتوزيع في ولاية غرداية بـ : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز، و يبلغ عدد عمالها ما يلي (1) :

- 2018 : 116 اطار، 246 عون تحكم ، 133 عمال تنفيذ.
- 2014 : 99 اطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ.
- 2013 : 93 اطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ.
- 2012 : 92 ايطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ.

<sup>1</sup> نذير بوسماحة (رئيس إدارة الموارد البشرية بالمديرية الجهوية بغرداية)، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهراوة، ولاية غرداية، 15 ماي 2019.

شكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية 2019

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز غرداية.

تأسست المديرية الجهوية بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2007 المتضمن إنشاء المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوسط و يظهر لنا من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز أنها من النوع الوظيفي المهني الذي يتسم بالتقسيم الوظيفي الأفقي وهذا استجابة لتعدد الوظائف و تقسيمها ، كما يمكن أن يظهر خطوط الاتصال الأفقي ، و هذا النوع من الهياكل كما يشير "هنري مينتزرغ" Henry Mintzberg يصلح للمنظمات البيروقراطية المهنية ذات التركيز العالي للسلطة و قوة مركزية نسبيا لاتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

**أولاً- مدير التوزيع :** يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية، حيث يقوم بالمتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة إدارياً للمديرية، بما يقدمه من توجيهات، ومن مهامه نذكر :

- يتعهد أمام المدير العام بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة " عقد التسيير " contrat de gestion

بناء على الموازنة التقديرية.

له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها :

- الأمر بالصرف في حدود 12 مليون دينار.

- الإمضاء على الوثائق المحاسبية التي تتعلق بكل العمليات المالية للمديرية.

- يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الإختامية للمديرية.

- يشرف على الموازنات التقديرية.

- يمثل المنظمة لدى السلطات المحلية.

- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات ، ترقية ،...)

**ثانياً- مكلف بالمنازعات والشؤون القانونية :** يهتم بمتابعة المسائل المتعلقة بالمنازعات و تمثيل المؤسسة لدى الجهات القضائية و كذلك متابعة اللجان المكلفة بتسيير الصفقات.

**ثالثاً- مكلف بالاتصال:** لقد تم استحداث هذا المنصب عقب صدور القانون الجديد المحدد لصلاحيات شركة توزيع الكهرباء والغاز، وهذا استجابة لاستراتيجية المنظمة و التي تقضي بالتكيف مع متغيرات البيئة

<sup>1</sup> Henry MINTZBERG , **Structure et dynamique des organisations** , Ed Organisation , Paris , 2006,P.75

الخارجية للمنظمة والانفتاح على المحيط والمتمثل في المتعاملين مع المنظمة سواء كانوا زبائن، شركاء، مؤسسات الدولة، الإدارات العمومية ، منافسين،...<sup>1</sup>

رابعا- مكلف بالأمن : يسهر على تسيير الشؤون المتعلقة بحفظ النظام العام داخل محيط المؤسسة ومراقبة ممتلكاتها.

خامسا- شعبة الوسائل العامة : تقوم هذه الشعبة ، باعتبارها أحد الأقسام الداعمة لنشاط المديرية ، بتوفير الوسائل و المعدات المكتبية و ذلك لضمان السير الحسن لباقي المصالح و الأقسام.

سادسا- قسم الموارد البشرية : يهتم هذا القسم بتسيير شؤون الموظفين و كل ما يتعلق بحياتهم المهنية و تطبيق جميع القوانين و التنظيمات و اللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائياً من المؤسسة ، كما يحضر اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية ، النقابة، ممثلي العمال) قصد دراسة الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقوم بالتصريح السنوي للموظفين لدى صندوق الضمان الاجتماعي و تتابع كذلك في إطار التسيير الإداري للحياة المهنية للعمال : قرارات التعيين ، التنصيب ، الترسيم، الترقية، الإحالة على التقاعد ، و إعداد سندات العطل و شهادات العمل و تسوية وضعيات العمال و إنجاز عقود العمال المؤقتين و المتعاقدين. كما يهدف قسم الموارد البشرية (و هذا هو المهم بالنسبة لبحثنا الحالي) إلى تنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق خطط المديرية العامة و المتمثلة في برامج التوظيف و التدريب و الترقية و العمل على تحفيز العمال عن طريق تطوير نظام العلاوات و التعويضات و المنح.

وانطلاقاً من أهمية قسم الموارد البشرية بالنظر إلى طبيعة الموضوع المدروس في هذه الرسالة ، فإننا سنعود في العنصر الثاني من هذا الفصل ، لتوضيح هيكله و دور قسم الموارد البشرية بشيء من التفصيل و هذا لارتباطه المباشر ، كما أشرنا ، بهذا البحث.

سابعا- قسم استغلال شبكات الكهرباء : يعتبر هذا القسم من بين الأقسام العملية structure opérationnelle التي لها علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة نظراً لما تقوم به من متابعة و صيانة شبكة توزيع الكهرباء و تسيير التدخلات الخاصة بإصلاح الأعطاب و التعطيلات التي تمس شبكة التوزيع و هذا لتحسين و ضمان استمرارية الخدمة.

<sup>1</sup> أولاد حيمودة لخصر، (رئيس مكتب التكوين و الدراسات بالمديرية الجهوية بـغرداية) ، شركة سونلغاز بو هراوة ، لولاية غرداية، ماي 2019.

ثامنا- قسم استغلال شبكات الغاز : يعتبر هذا القسم كذلك من بين الأقسام العملية structure opérationnelle التي لها علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة حيث يسهر على متابعة و صيانة شبكة توزيع الغاز و إصلاح الأعطاب و التعطيلات التي تمس شبكة التوزيع .

عشرا- قسم العلاقات التجارية : يعتبر هذا القسم الواجهة الرئيسية للمؤسسة من حيث علاقاته المباشرة بالزبائن و الإدارات العمومية و كل الفاعلين في البيئة الخارجية عموماً. حيث يقوم هذا القسم بتسيير ملفات الزبائن و المشتركين و الرد على طلبات الربط في الشبكتين الكهربائية و الغازية.

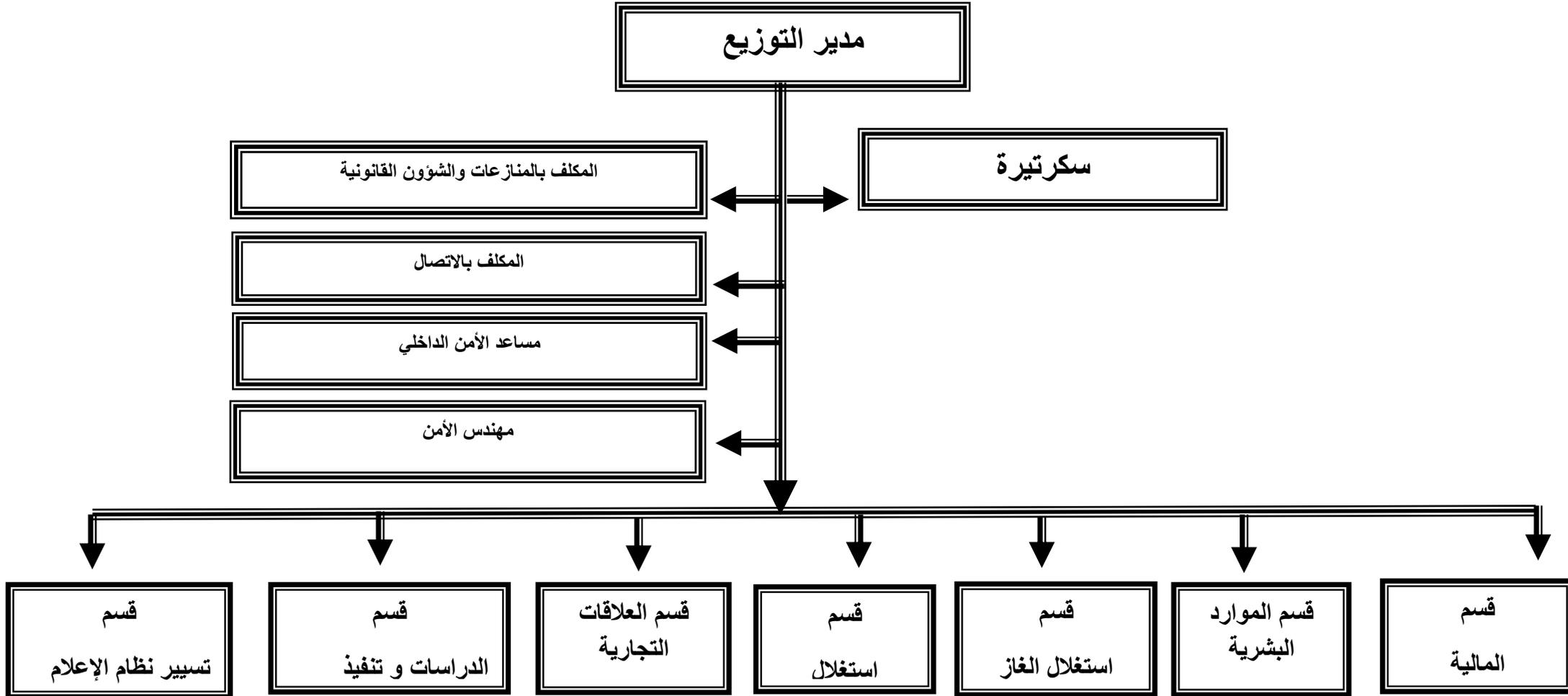
احدى عشر- قسم الدراسات و الأشغال : يقوم هذا القسم ، باعتباره أحد الأقسام العملية ، بإعداد الدراسات و الكشوفات التقديرية لمشاريع الربط في الشبكتين الكهربائية و الغازية و له مهمة متابعة ورشات المقاولين الذين وكلت لهم مهام إنجاز مشاريع الربط<sup>(1)</sup>.

اثنا عشر- قسم أنظمة الإعلام الآلي : يتمثل دور هذا القسم بتسيير و تحيين قاعدة المعلومات المتعلقة بالمستخدمين (الإدماج ، الاستهلاك، ...) و يقوم كذلك بإصدار الفواتير الخاصة باستهلاك الطاقنتين لجميع أصناف المستخدمين (العاديين ، الإدارات العمومية ، الصناعيين،...)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أولاد حيمودة لخضر، نفس المرجع السابق .

<sup>2</sup> نفس المرجع .

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية



المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية 2019

الفرع الثالث : قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية :

أولاً- التعريف بالقسم :

أنشأ قسم الموارد البشرية عقب صدور قانون إعادة الهيكلة الداخلية لمؤسسات توزيع الكهرباء و الغاز سنة 2002 (المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01 جوان 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز ش.ذ.أ." )<sup>1</sup>، و ذلك بعدما كانت عبارة عن مصلحة وظيفية تؤدي أدوار بسيطة و روتينية تتمثل أساساً في<sup>2</sup>:

- تسيير إجراءات التوظيف .
- تسيير الأجور و ما يتبعها من علاوات و منح .
- متابعة تطبيق النظام الداخلي.
- إعداد الكشوف الخاصة بالحياة المهنية للمستخدمين.

لقد سمح القانون المذكور أعلاه بإعطاء قسم الموارد البشرية صلاحيات أكثر و نطاق إشراف أوسع تماشياً مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة التي تدعو للاهتمام أكثر بالموارد البشرية من حيث استقطابها واختيارها وصيانتها و تحفيزها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.<sup>3</sup>

و انطلاقاً من تطبيق هذا التعديل الهيكلي الذي مس الجوانب التنظيمية لمؤسسة سونلغاز، أصبحت مديرية الموارد البشرية و في كل المستويات التنظيمية،تولي اهتماماً كبيراً لكل ما يتعلق بالموارد البشري، و يتضح ذلك من خلال المهام التي أوكلت لقسم الموارد البشرية زيادةً على المهام السابقة، والمتمثلة فيما يلي :

- متابعة سوق العمل و ما يوفره من طاقات بشرية متنوعة.
- إعداد الموازنات التقديرية الخاصة بالاحتياجات التوظيفية.
- التحضير لمسابقات التوظيف بالاستعانة بخبراء مركز الانتقاء centre de sélection التابعة له إدارياً.

<sup>1</sup> . قانون رقم 01/02 المؤرخ في 06 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات.

<sup>2</sup> أولاد حيمودة لخضر، نفس المرجع السابق .

<sup>3</sup> B.OUNANE , La gestion des Ressources humaines, Sonelgaz , centre de formation CBA , Alger,2007 ,P.16

- تسيير و متابعة كل الأحكام و الإجراءات المتعلقة بالسيرة المهنية للموارد البشرية.
- السهر على ضمان السير الحسن للمصالح و الأقسام و ذلك باحترام تطبيق تدابير النظام الداخلي le règlement intérieur.
- متابعة تطبيق برامج التدريب و التكوين بكل أشكاله (الداخلي و الخارجي).
- يضمن قسم الموارد البشرية احترام الفاعلين (في جميع المستويات) للمواد القانونية التي جاءت في الاتفاقية الجماعية la convention collective.
- يتابع قسم الموارد البشرية مدى تطبيق اللوائح و القوانين المتعلقة بالعلاقات مع النقابة و ممثلي العمال.
- يقوم قسم الموارد البشرية بالتحضير لحملة الترقية السنوية la campagne de promotion annuelle و هذا تطبيقاً لقرارات المديرية العامة.
- يسهر على متابعة تطبيق نظام تقييم الأداء الدوري و السنوي و ذلك بإعداد الاستمارات الخاصة بعملية التقييم و إرسالها إلى رؤساء المصالح المكلفين بإجراء هذه العملية ، ثم استلامها منهم بعد نهاية العملية قصد تحليلها و استغلالها .
- يقوم قسم الموارد البشرية ، بالتعاون مع مراكز التكوين المهني ، بإدماج فئة المتمهين les apprentis و المتربصين les stagiaires و هذا حسب الاختصاصات المتوفرة لدى المؤسسة.<sup>1</sup>

و انطلاقاً من أهمية قسم الموارد البشرية و باعتباره الطرف الأهم وفعال في تسيير الموارد البشرية ، الذي هو موضوع بحثنا هذا ، فإننا سنركز على تحليل وظائف هذا القسم موضحين في ذلك هيكله التنظيمي و علاقاته بمختلف مصالح و أقسام المؤسسة ، محل الدراسة.

<sup>1</sup> Ibid, P.18

شكل رقم 09 : الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية

مستوى  
إشراف 1

رئيس قسم الموارد البشرية

مكلف بالدراسات

المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية 2019

رئيس مصلحة تنمية  
الموارد البشرية

رئيس مصلحة الإدارة

رئيس مصلحة التكوين

مكلف بالدراسات

مكلف بالدراسات

مكلف بالدراسات

عون رئيسي لتسيير  
المستخدمين

عون رئيسي لتسيير  
المستخدمين

عون رئيسي لتسيير  
المستخدمين

عون تسيير  
المستخدمين

عون تسيير  
المستخدمين

عون تسيير  
المستخدمين

مستوى  
إشراف 2

ثانياً - تحليل الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية :

كما هو موضح في الشكل السابق " الهيكل التنظيمي " فإن قسم الموارد البشرية يتكون من المستويين للإشراف :

1- مستوى إشراف رئيس القسم على باقي المصالح.

2- مستوى إشراف رؤساء المصالح على الأعوان.

و هو ما يبين درجة تفويض المسؤوليات إلى رؤساء المصالح مما يسمح بانتقال السلطات إلى مختلف المستويات ، و يعطي نوعاً من الحرية في اتخاذ القرارات.

كذلك يمكن لنا أن نلاحظ التقسيم الأفقي الذي يعبر على درجة تقسيم المسؤوليات و الاستقلالية في التسيير مما يعطي نوعاً من الاحترافية و المهنية professionnalisme و هو ما سينعكس إيجاباً في تسيير الملفات الكبرى و المهمة كملف تسيير الأجور و التكوين و الترقية و العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين ( النقابة و ممثلي العمال) <sup>1</sup>.

و في هذا المجال ، يستوجب علينا أن نوضح ، مع شيء من التفصيل، المهام و المسؤوليات الموكلة لكل الفاعلين في قسم الموارد البشرية و ذلك قصد التعرف على دور كل طرف في العملية التسييرية المتعلقة بالموارد البشرية.

- رئيس قسم الموارد البشرية : و هو المسؤول الأول عن متابعة تنفيذ استراتيجية تسيير الموارد البشرية و متابعة تطبيقها في كل مراحلها و المتمثلة في جملة من الإجراءات و اللوائح و التعليمات التي تصدرها المديرية العامة التي تحدد كيفية تسيير شؤون الموارد البشرية. يقوم رئيس القسم، في إطار صلاحياته المحددة مسبقاً ، بالسهر على تنفيذ القوانين العامة (كقانون العمل) و الخاصة ( كالاتفاقيات الجماعية المبرمة مع ممثلي العمال) و ذلك بالتنسيق مع رؤساء المصالح التابعة له <sup>2</sup>.

يتابع كذلك كل الملفات الحساسة و الاستراتيجية للمديرية ، مثل ملف الأجور والمنح و العلاوات والترقية والتكوين والإحالة على التقاعد و ملف العلاوة الممنوحة لعمال المؤسسة والمتعلقة باستهلاك الطاقة .  
avantage en nature

<sup>1</sup> أولاد حيمودة لخضر، نفس المرجع السابق .

<sup>2</sup> نفس المرجع .

- **مصلحة التكوين** : تم استحداث هذه المصلحة إثر تطبيق إعادة الهيكلة الداخلية للمؤسسة ، وهذا لإعطاء الأهمية لتدريب و تكوين العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي منظمة تسعى لتحقيق النمو والاستقرار في بيئة الحالية و التي تتميز بالتعقيد و عدم الاستقرار والمنافسة.<sup>1</sup>

تهتم هذه المصلحة بتسيير ما يلي :

- 1- تضمن متابعة الإحصائيات المتعلقة بالدورات التدريبية و التكوينية و ذلك عن طريق إعداد لوحة القيادة الدورية *tableau de bord périodique de formation* .
  - 2- تحليل و تكميم الاحتياجات التكوينية بالنسبة لكل المصالح و الأقسام.
  - 3- تقدم مصلحة التكوين لرئيس القسم كل المعلومات الضرورية للتحكم في البرنامج السنوي للتدريب ، الذي يعتبر أحد مؤشرات نجاح خطط تنمية الموارد البشرية.
  - 4- مساعدة المسير على تحديد مستويات الاحتياج فيما يتعلق ببرامج التكوين.
  - 5- إعداد المخطط السنوي للتكوين و التدريب *plan de formation et de perfectionnement* .
  - 6- تقييم اثر التدريب على أداء الوحدات التابعة للمؤسسة (التغذية الرجعية للتدريب)
  - 7- متابعة نوعية التكوين المقدمة من طرف مراكز و مدارس التكوين التابعة لمجمع سونلغاز و هي ثلاثة مدارس : مدرسة التكوين الإداري لبن عكنون ، المدرسة التقنية بالبليدة و المدرسة التقنية لعين مليلة.
  - 8- التنسيق مع رؤساء الأقسام من أجل إثراء و تحديث البرامج التكوينية (كما و نوعاً ) و اقتراحها على المدارس المذكورة و هذا قصد الاندماج مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة<sup>2</sup>.
- تعتبر هذه المصلحة أهم المصالح التابعة لقسم الموارد البشرية لما لها من أهمية بالغة في تسيير الحياة المهنية للمورد البشري ، حيث تقوم ب<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Gestion des ressources humaines – Recueil des textes & notes réglementaires, Sonelgaz , Centre de formation de Ben Aknoun, Alger,2007, P.32

<sup>2</sup> Ibid , P.35

<sup>3</sup> . أولاد حيمودة لخضر، نفس المرجع السابق .

- تضمن متابعة كل الأعمال الإدارية المتعلقة بتسيير الأجر و العناصر المتغيرة فيه
- éléments variables : الحضور ،التغيب ، العطل ، العطل المرضية ، الترقية ، الساعات الإضافية ،...
- السهر على إعداد كشوف الأجر الشهري في موعدها.
- ضمان التسيير الإداري للموارد البشرية.
- التحيين و التحديث الدوري لملفات الأجراء و المتعاقدين و المتمهين ، طبقاً للوائح و التعليمات المعمول بها.
- متابعة تطبيق تعليمات المديرية العامة فيما يخص طب العمل.
- إعداد لوحة القيادة le tableau de bord المتعلقة بوضعية الموارد البشرية : العدد الإجمالي ، تقسيم الموارد البشرية حسب الأقسام ، تاريخ التوظيف ، الفئات السوسيو مهنية ،... إلخ.
- متابعة و تسيير العلاقات مع بعض الإدارات العمومية : صندوق الضمان الاجتماعي ، صندوق التقاعد ، مكتب التشغيل ، مفتشية العمل ،... إلخ.
- مصلحة تنمية الموارد البشرية :** تعتبر هذه المصلحة همزة وصل ما بين مصلحة الإدارة و مصلحة التكوين ، فهم يكونون نظاماً فرعياً داخل نظام تسيير الموارد البشرية ، الذي هو بحد ذاته نظاماً جزئياً داخل المؤسسة . الملاحظ ميدانياً أن مصلحة تنمية الموارد البشرية تفتقد إلى رئيس المصلحة و ذلك رغم تواجد إطاراً مكلفاً بهذه الوظيفة يقوم بضمان المهام الموكلة لهذه المصلحة و الذي يتلقى مباشرة من رئيس القسم الأوامر و التوجيهات الخاصة بتسيير هذه المصلحة.
- يتمثل أساساً دور مصلحة تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية<sup>1</sup> :
- يقوم بتحضير مخطط التوظيف الداخلي (النقل الوظيفي mutation) و ذلك بعد تحديد المناصب الشاغرة و مقارنتها بالموارد البشرية المتاحة داخل التنظيم.
- المشاركة في إعداد مختلف البرامج المتعلقة بتطوير الموارد البشرية (ترقية، تدريب أو تكوين ، إدماج réinsertion ) .
- المشاركة في عمليات إدماج المورد البشري/الشغل بتفعيل مخرجات أنظمة التكوين و التدريب و المساهمة في تقييم هذه المخرجات.

<sup>1</sup> . أولاد حيمودة لخضر، نفس المرجع السابق .

- التكفل بإعداد و تحضير العمليات المتعلقة بالنظام الدوري لتقييم الأداء.
- يتضح من خلال تقديم و شرح مهام و أدوار مصالح تسيير الموارد البشرية أن العنصر البشري يكتسي طابعاً استراتيجياً و حيويّاً بالنسبة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية نظراً لعدة اعتبارات يمكن إيجازها فيما يلي:
- انفتاح المؤسسة على البيئة الخارجية و تزايد الطلبات على المنتوجين : الكهرباء و الغاز باعتبارهما مادتين حيويتين لا يستطيع المستهلك الاستغناء عنهما ، أدى بالمؤسسة إلى البحث عن الكفاءات و الطاقات البشرية التي تستطيع من خلالها تجسيد البرامج التنموية استجابةً لهذه المطالب المتزايدة.
- تطبيق برامج إعادة الهيكلة الداخلية تماشياً من المتطلبات التكنولوجية و البيئية دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بالموارد البشري من حيث استقطابه و اختياره و توظيفه و صيانتته قصد مواجهة تحديات البيئة الخارجية غير المستقرة.
- التنوع التكنولوجي الحاصل في مجال التنمية البشرية و تعدد التخصصات العلمية التي تعرضها الجامعات و مراكز التكوين أعطى دفعاً جديداً للاهتمام بالطاقات البشرية و تشجيع الإبداع.
- على المستوى المحلي ، يمكن أن نذكر أن سوق العمل يعرض حجماً لا بأس به من اليد العاملة المؤهلة علمياً و حتى التي لها خبرة مهنية معتبرة و هذا ما يدعم استفادة المؤسسة من هذه العناصر للحصول على أعلى مستوى من الأداء و الكفاءة<sup>1</sup>.
- يمكن لنا أن نستقرأ من خلال جدول تعداد العمال ما بين سنة 2014 إلى 2018 التزايد الواضح في عدد العمال من خلال حملة التوظيف التي قامت بها المديرية ، استجابةً لمتطلبات التغيير التنظيمي:

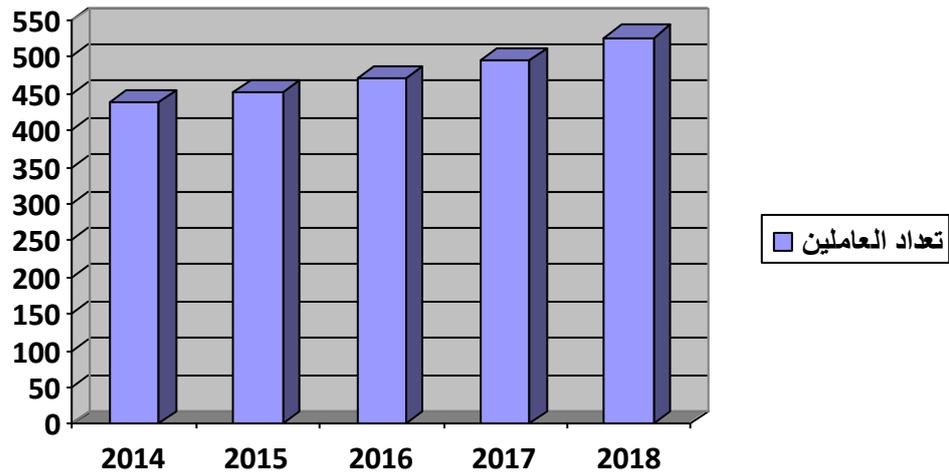
<sup>1</sup> . نفس المرجع السابق .

جدول رقم 02: تطور تعداد المستخدمين في الفترة 2014- 2018

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			السنوات
	إطارات	أعوان تحكم	منفذين	
437	99	229	109	2014
451	104	231	116	2015
471	110	236	125	2016
495	116	246	133	2017
526	130	247	149	2018
89 منصب	31 منصب	18 منصب	40 منصب	الزيادة 2018/2014

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم 10: تطور تعداد العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية للفترة 2014- 2018



المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على لوحة القيادة للمؤسسة

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول السابق مدى تطور حركة التوظيف في مديرية سونلغاز بغرداية و هو ما يعكس فناعة هذه المؤسسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية كما و نوعاً ، حيث يمكن لنا أن نلاحظ مدى التركيز على عدد المناصب فكل فئة فبنسبة لفئة "الإطارات" في سنة 2018 تم توظيف حوالي 14 منصب بحيث سجلت فيها أعلى نسبة حركة توظيف وذلك لسعي سونلغاز فتح ملحق فالولاية المنتدية لمنيعة.

تأتي حركة التوظيف هذه ضمن المتطلبات الاستراتيجية العامة للمؤسسة و التي تؤكد على ضرورة الرفع من مستوى التأتير و الإشراف على العمليات و المشاريع و ذلك بإدخال عامل التحصيل العلمي كمعيار لاختيار الإطارات و الكفاءات.

لقد رأينا في الجزء السابق مدى أهمية قسم الموارد البشرية و موقعه الهام و كذلك الدور الاستراتيجي الذي يلعبه في تسيير و تنمية المورد البشري باعتباره الأداة الحقيقية للوصول للأهداف.

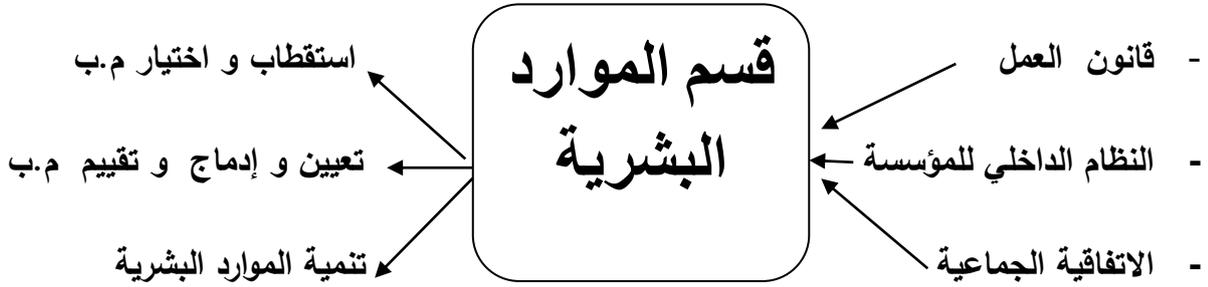
يمكن لنا في الأخير، أن نلخص المصادر الأساسية التي يستمد منها قسم الموارد البشرية طرق و قيم التسيير باعتباره نظاماً فرعياً مندمج داخل النظام الكلي المتمثل في المؤسسة ، و هذه المصادر متمثلة فيما يلي :

- قانون العمل الذي يعتبر شريعة كل مسير للموارد البشرية في جميع المؤسسات و الذي يحدد واجبات و حقوق كل عامل<sup>1</sup> (قانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 و المتعلق بعلاقات العمل).
- النظام الداخلي للمؤسسة الذي يحدد التعليمات الوظيفية و الأمنية الواجب احترامها داخل المؤسسة و العلاقات الداخلية بين الأفراد<sup>2</sup>.
- الاتفاقية الجماعية المبرمة بين ممثلي النقابة المركزية و المدير العام للمؤسسة و التي تحدد واجبات كل موظف نحو المؤسسة و حقوقه المشروعة داخلها. كما تحدد الأطر العامة لمزاولة الوظائف و مستوى الأجور و نظام العلاوات المرتبطة بكل وظيفة.

<sup>1</sup> - قانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 و المتعلق بعلاقات العمل.

<sup>2</sup> - أولاد حيمودة لخصر، نفس المرجع السابق

الشكل رقم 11: العناصر الأساسية لنظام تسيير الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبتان

المبحث الثاني: دراسة تحليلية نقدية لأنشطة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بغرداية

لقد أعطت مؤسسة سونلغاز ، منذ سنوات عديدة ، مكانة مهمة لتسيير إدارة الموارد البشرية ، و ذلك نظراً لاقتناعها بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري و إعطائه المكانة التي يستحقها ضمن أصول المؤسسة ، و لأجل هذا الهدف ، كانت مؤسسة سونلغاز تسعى من خلال الدراسات التي قامت بها بالتعاون مع مكاتب دراسات وطنية و أجنبية ، عن طريق ورشات عمل مختلفة المهام و التي تتمثل أهدافها أساساً في <sup>1</sup>:

- ورشة إعادة النظر في نظام تسيير الاستقطاب الداخلي للموارد البشرية.
- ورشة تصميم نظام تسيير الكفاءات
- ورشة إعادة تصميم نظام تقييم أداء الموارد البشرية و ربطه باستراتيجية المؤسسة.
- ورشة إعادة النظر في نظام علاوات المردودية (الجماعية و الفردية)

ويتضح هذا الاهتمام في الكلمة التي ألقاها الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز و التي يشير فيها إلى إعادة الاعتبار للمورد البشري : " أصبح لزاماً علينا اليوم و نحن نشهد التغيرات الهيكلية لمؤسستنا، إعطاء المكانة الأساسية لمواردنا البشرية و ذلك ببعث البرامج الهادفة لتنمية و صيانة طاقاتنا البشرية واكتشاف المهارات الجديدة و تقييم مساهمتها في إنتاج القيمة المضافة لمؤسستنا و رفع التحدي في بيئة متغيرة باستمرار....." <sup>2</sup>.

حيث كانت تهدف ورشات العمل التي أشرنا إليها ، أساساً إلى إعادة تصميم أنظمة تسييرية تواكب التغيرات التنظيمية التي تشهدها المؤسسة.

وعليه وكما أشرنا سابقاً فإن المورد البشرية يحظى بأهمية بالغة في السياسة العامة لشركة سونلغاز توزيع الوسط فقد سخرت الشركة دائرة خاصة بالموارد البشرية على مستوى المديرية العامة، وقسماً خاصاً على مستوى المديرية الجهوية ، لتسهل على حسن تسيير و استغلال هذا المورد.

<sup>1</sup> Sonelgaz, Direction des ressources humaines, journée de formation sur le développement des RH, Alger, le 31/10/1993.

<sup>2</sup> مجلة "صدى" ، مديرية الاتصالات ، سونلغاز ، عدد خاص ، ماي 2012 ، ص.1

و لتسهيل وضبط هذه المهمة تم تزويد الشركة بنظام معلومات لتسيير الموارد البشرية (GIP) اي تسيير الإعلام الآلي للأفراد، هذا الأخير مقسم بدوره إلى نظامين رئيسيين ( GIP SIM ) وهو نظام مساند لإدخال المعلومات ومتخصص في متابعة المسارات المهنية للأفراد و نجد فيه كل المعلومات المتعلقة بجميع الأفراد العاملين بالشركة، ونظام (GIP GEVA) يعنى بتسيير العناصر المتغيرة للنشاط ، وهو نظام مخصص لإعداد و حساب الأجور الشهرية لجميع عمال الشركة. (1)

### المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بغرداية

تحاول الطالبتان في هذا الجزء من الدراسة التعرض لعملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمديرية الجهوية لولاية غرداية، باعتباره أحد أهم أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، علماً أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بشكل كبير على أسلوب تخطيط الموارد البشرية، من خلال ما يلي (2) :

- التخطيط طويل المدى (من 6 سنوات فما فوق) ويتم على مستوى المديرية العامة للمجمع سونلغاز (استراتيجية التنمية الوطنية) .
  - التخطيط متوسط المدى (من 01 إلى 05 سنوات) يأخذ بعين الاعتبار المحاور الكبرى المسطرة في المخطط الطويل المدى.
  - التخطيط قصير المدى (بسنة واحدة) ويأخذ بما جاء في المخطط المتوسط المدى ويصحح الفروق.
- بالإضافة إلى أنها تقوم بتقييم المدى الذي تم التوصل إليه في مجال إنجاز ما جاء في الميزانية، كل ثلاث أشهر وذلك ليتسنى لها النظر في بعض الجزئيات إن تطلب ذلك بلوغ الهدف .
- نجد أن التخطيط طويل المدى يتضمن خطط التنمية الشاملة ويتم على مستوى المديرية العامة للمجمع سونلغاز (استراتيجية التنمية الوطنية) ومن بين هذه الخطط مخطط التنمية 2014-2024 لمنشأة شركات مجمع سونلغاز .

<sup>1</sup> - نذير بوسماحة (رئيس إدارة الموارد البشرية بالمديرية الجهوية بغرداية)، نظام معلومات لتسيير الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهران، ولاية غرداية، ماي 2019.

<sup>2</sup> - أولاد حيمودة لخضر، نفس المرجع السابق، ماي 2019.

الفرع الأول : مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز :

يشمل مخطط التنمية 2014-2024 للمنشآت الكهربائية. الغازية و العقارية لشركات مجمع سونلغاز مشاريع محددة أخرى ما تزال قيد الدراسة، ويرتبط هذا المخطط بإنتاج ونقل الكهرباء و الغاز، والمنشآت المرافقة لها.

وتبلغ تكلفة الاستثمار الإجمالي حوالي 6338 مليار دينار جزائري، من بينها 5532 مليار جزائري على عاتق شركات مجمع سونلغاز<sup>(1)</sup>:

أولاً. إنتاج الكهرباء:

لتلبية الاحتياجات المتزايدة للطاقة، سترتفع القدرة الإنتاجية الإضافية الوطنية في الفترة 2014-2024 بحوالي 28582 ميغاواط (جميع الشبكات)، من بينها 19682 ميغاواط مقرر و 8900 ميغاواط قيد الدراسة. يقدر المبلغ الإجمالي لمخطط التنمية لإنتاج الكهرباء في الفترة 2014-2024 ب 2996 مليار دينار جزائري (من بينها 1312 دينار جزائري للطاقات المتجددة).

تتوزع 19682 ميغاواط المقررة كما يلي:

-14710 ميغاواط للشبكة المترابطة الشمالية .

- 640 ميغاواط لتوربينات الغاز المتنقلة.

-594 ميغاواط لتوربينات الغاز لشبكة عين صالح، تيميمون.

-478 ميغاواط للشبكة المعزولة بالجنوب، منها 214 ميغاواط ديزل، 264 ميغاواط لتوربينات الغاز.

-3260 ميغاواط في مجال الطاقة المتجددة.

تتوزع 19682 ميغاواط المقررة كما يلي:

-14710 ميغاواط للشبكة المترابطة الشمالية .

- 640 ميغاواط لتوربينات الغاز المتنقلة.

-594 ميغاواط لتوربينات الغاز لشبكة عين صالح، تيميمون.

-478 ميغاواط للشبكة المعزولة بالجنوب، منها 214 ميغاواط ديزل، 264 ميغاواط لتوربينات الغاز.

-3260 ميغاواط في مجال الطاقة المتجددة.

<sup>1</sup> - مجمع سونلغاز، مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز، جويلية 2014.

### ثانياً. نقل الكهرباء:

تحويلية إجمالية تقدر ب 84440 MVA ، من بينها 408 وحدة مقرر ( 04 في طور التأهيل ) و 112 وحدة قيد الدراسة. المبلغ الإجمالي لخطة التنمية لشبكات نقل الكهرباء للفترة 2014-2024 يقدر ب1339 مليار دينار جزائري ، من بينها 1330 مليار دينار جزائري تتكفل به فيما يخص نقل الكهرباء، طول شبكة نقل الكهرباء التي ستتجز خلال الفترة 2014-2024 ما يقرب 26790 كم .  
-20936 كم قررت من بينها 1346 كم في طور التأهيل و 5854 كم خطوط قيد الدراسة.  
سيصل طول شبكة شركة نقل الكهرباء 51036 كم بحلول عام 2024 ، سيزداد عدد المحولات الكهربائية خلال الفترة 2014-2024 ما يقارب 520 وحدة، لتحقيق سعة شركة نقل الكهرباء<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً. نقل الغاز:

فيما يتعلق بنقل الغاز يتمثل مخطط الخماسي 2010-2014 من خلال ربط مواقع مناطق الهضاب العليا والجنوب بالغاز الطبيعي، مع الاستمرار في ربط المناطق الشمالية بالغاز الطبيعي، بالإضافة الى هذا البرنامج، ستعرف المنشآت الغازية تطور ملحوظ و هذا بالإنجاز سلسلة نقل الغاز (الشرق، غرب) في المنطقة الهضاب العليا .

كما ستتم إنجاز خطين نقل الغاز من قبل سوناطراك بالنيابة عن شركة نقل الغاز، و الهدف الرئيسي من هذه الإنجازات هو إمداد منطقة تمنراست و جانت و جميع المناطق المجاورة لهذه الأنايبب، و بالتالي، فان الطول الإجمالي لشبكة نقل الغاز الذي سينجز خلال الفترة 2014-2024 يقدر ب 13003 كم، منها 6218 كم تندرج من مشاريع مبرمجة في اطار البرنامج الخماسي 2010-2014.

وسيبليغ المبلغ الإجمالي لجميع الأعمال المتعلقة بتطوير شبكة نقل الغاز في الفترة 2014-2024 حوالي 878 مليار دينار جزائري على عاتق شركة نقل الغاز<sup>(1)</sup>.

### رابعاً. توزيع الكهرباء و الغاز:

تتضمن خطة التنمية لشبكات التوزيع برامج الكهربية و التوزيع العمومي للغاز المشرفة عليها الدولة، وكذا المشاريع الخاصة و ربط الزبائن الجدد و كذلك معدات الصيانة و الاستغلال، يقدر مبلغ خطة لتطوير

<sup>1</sup> - نفس المرجع .

التسيير و الاستغلال، يقدر مبلغ الخطة تطوير التسيير الشبكات و منشآت الشركات الأربع لتوزيع الكهرباء والغاز في الفترة 2014-2024 بـ 1039 مليار دينار جزائري منها 626 مليار دينار جزائري على عاتق شركات التوزيع الكهرباء و الغاز.

### الفرع الثاني : لوحة القيادة

وتعتبر تخطيط على المدى القصير أي شهري، ثلاثي ، سداسي أو سنوي

#### أولاً. تعريف لوحة القيادة

للوحه القيادة دور مهم في عملية التخطيط وتعتبر نظام معلوماتي يساعد المؤسسة في تقويم المؤسسة من خلال الربح أو الخسارة و تحقيق الأهداف المسطرة خلال فترة زمنية معينة على المدى القصير أو المدى الطويل ( شهري، ثلاثي ، سداسي، سنوي)، كما تعتبر أداة تساعد المديرية في معرفة كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية من توظيف ، تكوين، ومتابعة المسار المهني للموظف من خلال ساعات العمل و الغيابات<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً. أهمية لوحة القيادة

يمكن اجمال عناصر أهمية لوحة القيادة في ما يلي<sup>(2)</sup> :

**لقياس الداخلي للمديرية :** حيث تقوم بمتابعة العمال داخل المؤسسة وعدد الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ .

**الرصد:** في ملاحظة التطورات الإجتماعية للمؤسسة .

**التنبؤات المستقبلية :** حيث تقوم بمتابعة مختلف الإحتمالات التي قد تقع مستقبلا مثل انخفاض عدد العمال كالاستقالة .

#### ثالثاً. كيفية اعداد لوحة القيادة

يتم إعداد لوحة القيادة بالمديرية من طرف رئيس قسم الموارد البشرية وما حققه خلال فترة زمنية محددة وهذا من أجل تحقيق و الوصول إلى الهدف الذي خططت له المؤسسة من تعميم للطاقة الكهربائية

<sup>1</sup> عبد الله سويسي، "تحديد المحتوى والقياس - استعمال لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004، ص 170.

<sup>2</sup> آمال شني، حياة هوارى، دور التدقيق الداخلي في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز غرداية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة غرداية، علوم المالية و المحاسبة، تخصص: تدقيق و مراقبة التسيير، 2018/2017، ص 15.

والغازية عن طريق الموارد البشرية المؤهلة داخل مؤسسة سونلغاز وتقدير الإنجازات المتوقعة للمؤسسة و من ثم إستخراج الفروق و النقائص التي تقع فيها المؤسسة بالنسبة للمورد البشري (1).

#### رابعاً. كيفية عرض لوحة القيادة بمديرية سونلغاز

على مستوى المديرية يعقد إجتماع شهري باسم لوحة القيادة مع رئيس قسم الموارد البشرية للمديرية حيث يتم عرض حصيلة النشاط أمام المدير و تتم المقارنة بين الأهداف المخططة و من ثم تتم عملية تصحيح الأخطاء و محاولة تجاوز الانحرافات في المستقبل .

و يتم انعقاد اجتماع على مستوى المديرية العامة المركزية التي تقع بالبلدية مع مديري الولايات الفرعية التابعين لها و هذا بعد الاجتماع اللامركزي بغرداية و يتم فيه عرض لوحة القيادة من طرف المساعد المكلف بهذه المهمة التابع للمدير العام و تحلل المعلومات و تقارن بما خطط له لتظهر الانحرافات ويتم التعليق عليها من طرف مدير الولاية و في الأخير يقوم المدير العام بإتخاذ القرارات اللازمة و المحافظة على انجازات كل وظيفة(2).

وتعتمد مؤسسة سونلغاز نشاط تخطيط الموارد البشرية كأحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، لأجل تحقيق أهدافها، ولفنّادي الوقوع في النقائص، خاصةً ما تعلق بالجانب المالي وحالات التوظيف، من خلال الإعداد الجيد للميزانية، وهيكل المؤسسة، وانجاز لوحات القيادة، ومدونات مناصب الشغل.

#### المطلب الثاني: توظيف الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بغرداية

يخضع شغل المناصب الجديدة أو التي أصبحت شاغرة، في المديرية الجهوية لمؤسسة سونلغاز في ولاية غرداية إلى النصوص التشريعية الخاصة بهذا المجال، ولا سيما القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21أفريل 1990 المعدل والمتمم المتعلق بعلاقات العمل (3)، وعلى أساس المبادئ العامة التالية(4) :

<sup>1</sup> عبد الله سويسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 183.

<sup>2</sup> آمال شنيبي، حياه هواري، مرجع سبق ذكره ، ص 16

<sup>3</sup> أنظر الملحق رقم 05 ، قانون العمل 11/90.

<sup>4</sup> بوسماحة نذير ، مرجع سبق ذكره ، نفس الفترة .

- شغل المناصب الشاغرة أو التي تم إحداثها، باللجوء أول الأمر إلى العمال الذين تم تثبيتهم، سواء من نفس الرتبة أو من رتبة أسفل، قياسا برتبة المناصب التي يراد تشغيلها، والذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل المنصب.
- يمنع أي توظيف لا يستهدف شغل وظيفة عمل شاغرة أو إحداث عمل (تمت دراسته وترقيمه ضمن إطار الطريقة الوطنية بتصنيف المناصب)
- لا يمكن تشغيل المناصب الشاغرة أو التي تم إحداثها، ما لم تكن واردة في تقديرات التوظيف السنوية و المتعددة السنوات.
- لا يمكن شغل منصب عمل إلا عن طريق وكالة التشغيل، وفي حالة عدم الرد من طرف هذه الأخيرة في الوقت المحدد قانونا (16 يوما) يتم اللجوء إلى المصادر الأخرى كالإعلانات عن طريق الصحافة وغيرها أو اللجوء إلى الطلبات المباشرة Tests وذلك بهدف ضمان
- من جهة أولى، التوظيف المتساوي حسب المؤهلات المتساوية للعمال.
- من جهة أخرى، انتقاء العناصر الأكثر جدارة.

#### الفرع الأول : المبادئ الأساسية للتوظيف على مستوى مديرية سونلغاز لولاية غرداية

- هناك مجموعة من المبادئ والأولويات تقوم عليها المؤسسة للكهرباء والغاز وهي<sup>(1)</sup> :
- لا يجب التفريق بين الأشخاص على أساس المعرفة، السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية القرابات العائلية، الانتماء الحزبي، الانتماء النقابي...
- وجود منصب شاغر وذلك يكون إما بمغادرة العامل للمنصب الذي كان يشغله أو بإنشاء منصب جديد أو نشاط جديد.
- لا بد من إعداد التوقعات سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة المدى.
- يجب أن يكون كل المترشحين مسجلين لدى الوكالة الولائية للتشغيل (ALEM) حيث تقوم الشركة بإبلاغ هذه الوكالة عن مناصب التي تحتاج إلى شغلها مع ذكر الإختصاصات التي يطلبها كل منصب، حينها

<sup>1</sup> نواصر أحمد الحسين، (رئيس مكتب قسم التسيير و الإدارة) مؤسسة سونلغاز غرداية ، شركة سونلغاز بوهران، ولاية غرداية، جويلية 2019.

- وفي أجل أقصاه 16 يوما تمد الوكالة الشركة بقوائم المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط، وفي حالة عدم تلبية الطلب تلجأ الشركة إلى خيارات أخرى كي تنجز هدفها في الوقت المنشود.
  - يتم فرز الملفات التي قدمتها وكالة التشغيل على مستوى قسم الموارد البشرية، أما عملية الانتقاء التكنولوجي فنتم على مستوى مركز الانتقاء التابع للشركة.
  - التوظيف يكون لموظفي الشركة أي للتوظيف الداخلي في إطار الترقية الداخلية.
  - الأولوية في التوظيف للمجاهدين أو أبناء الشهداء هذا إذا تساوت المؤهلات وإلا فالأجدر.
  - الأولوية للموظفين المسرحين من الشركة في إطار تقليص العمال. (مع الإشارة إلى أن الشركة لم تعرف عملية تسريح العمال) طبعاً دائماً بنفس الشرط السابق.
  - الأولوية لأرملة عامل كان يعمل بالشركة ودائماً بنفس الشرط السابق.
  - الأولوية ليطامى عامل كان يعمل بالشركة وبنفس الشرط.
- ويكون التوظيف وفق شروط وهي (1) :

#### أولاً. شروط المترشح

- يجب أن يكون يحمل الجنسية الجزائرية .
- يجب ألا يقل عن ستة عشر سنة
- لا يكون المترشح عامل في جهة أخرى.
- تسوية الوصعية إزاء الخدمة الوطنية (معفى ،مؤجل ،مؤدي).
- لا يكون متقاعد.
- يجب أن يكون للمترشح المستوى الذي يتطلبه منصب العمل.
- يجب أن يكون ناجحاً في الامتحان المهني و التقني و البسيكولوجي .
- يجب احترام عقد التسيير الذي يصادق عليه من طرف المديرية العامة و المديرية الجهوية .

#### ثانياً. شروط منصب العمل(2)

1- توفير منصب شاغر وذلك للأسباب التالية:

<sup>1</sup> آمال شنيبي، حياه هواري، مرجع سبق ذكره ، ص 16

<sup>2</sup> نواصر أحمد الحسين ،مرجع سبق ذكره .

- أن يكون صاحب المنصب ذهب إلى الخدمة الوطنية .
  - أحيل صاحب المنصب على الاستيداع أي عطلة بدون أجر .
  - صاحب المنصب سجن.
  - عامل انتدب أكثر من ستة أشهر
  - الذهاب الدائم للعامل ( الوفاة، التقاعد، موظف لم يتبث، استقالة ،إقالة،انتقال )
- 2- فتح منصب جديد.

### ثالثاً إجراءات تنفيذ عمليات التوظيف (1).

1- استجلاب العمالة : في هذه المرحلة لبد من البحث عن الموظفين حيث يجب المرور حتما على وكالة التشغيل . يتكفل قسم تسيير الموارد بالانتقاء الأولي للملفات من القائمة التي تم الحصول عليها من وكالة التشغيل .

### 2- الفحوصات المعمول :

- مسابقة مهنية.
- رواكز التقييم من طرف لجنة التوظيف وتحرر اللجنة تقريراً مفصلاً عن سير عملية التقييم و الترتيب المترشحين حسب النقطة المحصل عليها .
- الامتحانات البسيكولوجية .
- الفحص الطبي .

3- قبول المترشح و توظيفه: بعد ما يتخطى و بنجاح المراحل الأولى المذكورة ، يستدعى لتتصية في منصب عمله و ذلك بعد ما يقدم الملف النهائي للتوظيف و إمضاء عقد العمل .

### 4- الفترة التجريبية : يوضع المترشح الذى تم توظيفه في فترة تجريبية غير قابلة للتتمديد مدتها<sup>2</sup>:

- ثلاثة أشهر بالنسبة لأعوان التنفيذ

<sup>1</sup> نواصر أحمد الحسين، مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> أولاد حيمودة لخضر، مرجع سبق ذكره ، جويلية 2019.

- ستة أشهر بالنسبة لأعوان التنسيق
- اثنا عشر شهرا" بالنسبة للإيطارات

بعد تقييم الفترة التجريبية و إذا كانت النتائج مرضية فإن العامل يثبت في منصبه عمله ،وفي حالة

العكس يحزر للعامل رفض التثبيت<sup>1</sup> .

خلال كل هذه المرحلة يكون العامل الجديد مؤطرا من طرف عامل آخر ذا أقدمية وتأهيل عالي و

ذلك من أجل إدماجه في منظومة المؤسسة بشكل عادي .كما تخصص له فترة بأسبوعين على الأكثر يتلقى

خلالها معلومات حول المؤسسة (نشأتها و هيكلها)، و العلاقات بين المصالح وكذا مع الهيئات الخارجية

كالضمان الاجتماعي ، الضرائب .....

وعليه و بالإعتماد على لوحة القيادة المعدة من طرف قسم إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز

غرداية سنعمل على تحليل وضعية التوظيف و اليد العاملة بالمؤسسة وكذا تكوين العمال وتتبع المسارات

المهنية لكل عامل.

<sup>1</sup> نواصر أحمد الحسين ،مرجع سبق ذكره

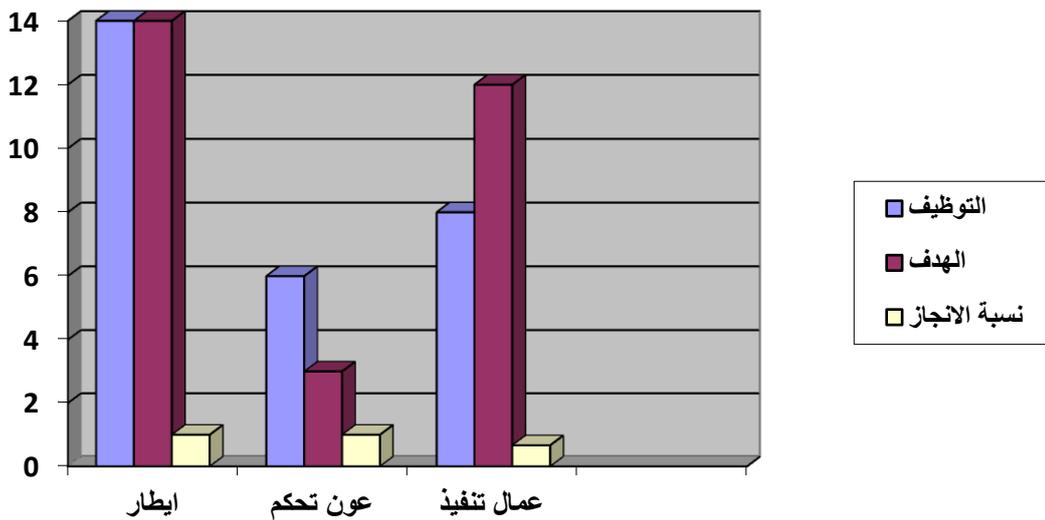
الفرع الثاني : تحليل جدول وضعية التوظيف في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية لسنة 2018

الجدول رقم (03): توظيف العمال في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية :

العمال	التوظيف	الهدف	الفارق	نسبة الانجاز
ايطار	14	14	0	100%
عون تحكم	3	3	0	100%
عمال تنفيذ	8	12	4	66,7%
المجموع	17	21	4	89,5%

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على لوحة القيادة لمؤسسة سونلغاز غرداية 2018

الشكل رقم (12) : توظيف العمال في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية:



المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على لوحة القيادة لمؤسسة سونلغاز غرداية 2018

## الفصل الثاني : أنشطة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية

يتضح من خلال الجدول و اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف قسم إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بالمديرية الجهوية لولاية غرداية وبعد المرور بكل المراحل المذكورة أعلاه من البحث عن المترشحين يتمتعون بكل المؤهلات العلمية و البدنية لكل منصب و بعد الفحوصات المعمول بها في مؤسسة سونلغاز،الانتقاء ثم قبول المترشح وتوظيفه..... فقد سعت المؤسسة الجهوية لسونلغاز بغرداية من تغطية احتياجاتها من المورد البشري كما" و نوعا وذلك من خلال توظيف :

- عدد الاطارات : احتياج المؤسسة لسنة إطارات و تم توظيف كل الإطارات الستة بنسبة 100%

- عدد أعوان التحكم : إحتياج المؤسسة لثلاثة أعوان تحكم تم توظيف الإعوان الثلاثة بنسبة 100%

- عدد عمال التنفيذ : إحتياج المؤسسة إلى 12 عامل تنفيذ لكن تم توظيف 08 أعوان بفارق 4 لم يتم توظيفهم بنسبة 66.7%

من الملاحظ أن نسبة التوظيف 89,5 % وذلك نظرا لعدد المناصب المختلفة التي تم منحها لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية غرداية أي أن استقطاب المورد البشري كان نتيجة الحاجة له نظرا للأسباب الداخلية للمؤسسة وذلك للترقيات والنقل و.... التي تحدث سنويا وكذا لرغبة المجمع العام فتح فرع في الولاية المنتدبة المنيعة . (1)

أما بالنسبة للعجز المقدر ب 21.1% فيعود حسب رئيس القسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية إلى العمل على فتح فرع بالولاية المنتدبة لمنيعة وتوظيف هذه النسبة والتي هي أساس ثلاثة مناصب عمال التنفيذ .

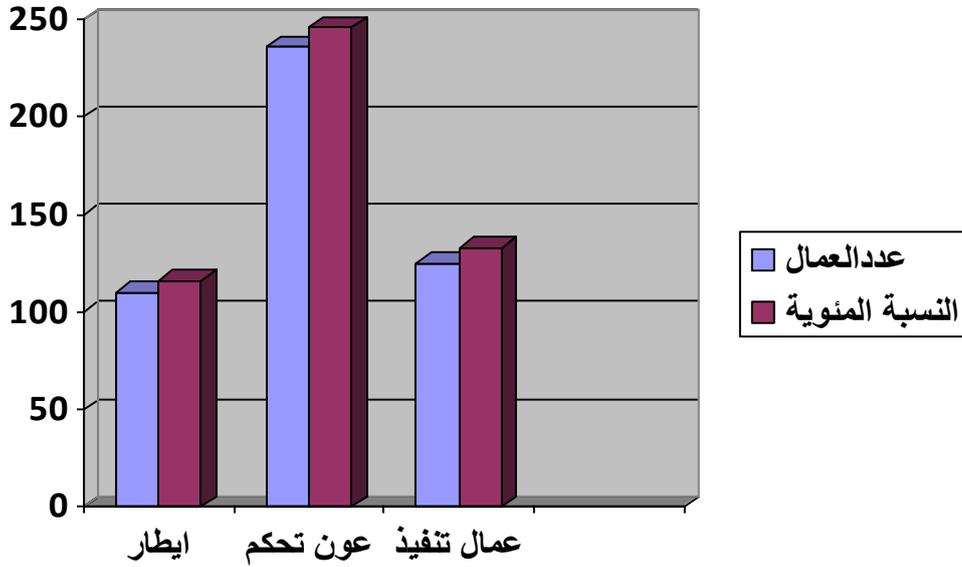
الجدول رقم (04) : وضعية اليد العاملة لسنة 2018 :

النسبة	عدد العمال 2018	
24,7%	130	ايطار
47 ,1%	247	عون تحكم
28,2%	149	عمال تنفيذ
100%	526	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على لوحة القيادة لمؤسسة سونلغاز غرداية 2018

<sup>1</sup> نواصر أحمد الحسين، مرجع سبق ذكره .

الشكل رقم (13) : يوضح تطور اليد العاملة لسنة 2018 :



المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على لوحة القيادة لمؤسسة سونلغاز غرداية 2018

وعليه فإن اليد العاملة بمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية تنقسم الى<sup>(1)</sup> :

أولاً. عدد الإطارات : نجد أن عدد الإطارات 130 سنة 2018 بنسبة 24.7 %

ثانياً. عدد أعوان التحكم : نجد عدد أعوان التحكم 247 سنة 2018 عون بنسبة 47.1 %

ثالثاً. عدد أعوان التنفيذ : نجد عدد أعوان التنفيذ 149 سنة 2018 عون تنفيذ بنسبة 28.2%.

هذا ما هو موضح فالجدول رقم 13 و كذا من خلال الشكل رقم 03

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 05.

المطلب الثالث: التكوين في مؤسسة سونلغاز بغرداية

من خلال استطلاع الطالبين حول سياسة التكوين بمؤسسة سونلغاز بغرداية، تبين لهما أن عملية التكوين تخضع لأجندة معدة مسبقاً، إذ تسعى المؤسسة إلى تفعيل دورها الحيوي والاستراتيجي المهم من خلال تكوين عمالها على اختلاف مستوياتهم ومهامهم، و توجد على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية ثلاثة أنماط أو صيغ للتدريب و ذلك على حسب مدة و نوع التكوين ، و هي كالآتي<sup>(1)</sup> :

- التكوين المهني المتخصص. formation professionnelle spécialisée.
- التدريب المهني. Perfectionnement professionnelle.
- التدريب بالوسائل الخاصة للوحدة Formation par moyens propres de l'unité

قام هذه الدورات التكوينية في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة (بالنسبة للصيغتين الأولى و الثانية فقد استحدثت سونلغاز ثلاث مدارس للتكوين في كل من البليدة و بن عكنون و عين مليلة ) ، أما بالنسبة للثالثة فهي تقام داخل المديرية و ينشطها مجموعة من الإطارات حسب الاختصاص المطلوب.

فالتكوين المهني و التكوين المتخصص يخص الدورات التدريبية ذات المدة المتوسطة إلى الطويلة و التي تمتد عادةً ما بين 6 أشهر إلى سنتين ، و يتم من خلالها إكساب المتمهن المعارف النظرية و التطبيقية المتعلقة بالوظيفة المطلوب شغلها.

أما بالنسبة للتدريب بالوسائل الخاصة للمؤسسة ، فهي صيغة تستعملها المؤسسة للأسباب التالية :

- تلقي تدريبات تطبيقية مباشرة.
- تخفيض تكلفة التكوين.
- تفادي انقطاع الموظف عن العمل

أولاً. تكوين عمال مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية:

ففي سنة 2018 قامت مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية بتكوينات على مستوى البلديات التابعة لها و ذلك بثلاثة عمليات و تكوين تم لصالح 44 مترشح ما قبل التشغيل موزعين كالآتي<sup>(2)</sup> :  
-17 مترشح في تكوين توزيع الغاز لمدينتي غرداية و القرارة .

<sup>1</sup> أولاد حيمودة لخضر، مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 05.

17- مترشح ما قبل التشغيل في تكوين كهربائي توزيع على المدن.

10- مترشحين ما قبل التشغيل في تكوين ملحق اقتصادي للمدن :غرداية و ضاية بن ضحوة.

يحتل التكوين في سونلغاز مكانة معتبرة فهو يضمن ديمومة تشغيل العمال و توسيع معارفهم المهنية ،فالتكوين وسيلة إستراتيجية لتمكين العمال من التأقلم مع التطور السريع و الاستعداد للتغيرات التي يعرفها الميدان الصناعي و المحيط الاقتصادي باستمرار . فكلما كان العمال على معرفة بتحديات المؤسسة في الوقت الراهن و المخاطر التي تواجهها المؤسسة كلما اقتنعوا بضرورة تطوير قدراتهم المعرفية و كفاءاتهم .ولهذا يلجأ المسؤولون على الدوام إلى ابتكار نماذج تنظيم و تصور طرائق العمل في وسط جد تنافسي يساعد على اعتماد التكوين كممارسة فعالة ووسيلة لاشراك العمال في قضايا المؤسسة ، و يوجد نوعان من التكوين داخل مؤسسة سونلغاز (1) :

- التكوين المهني المتخصص (FPS) تكون المدة فيه أكبر أو تساوي 6 أشهر ،هذا النوع من التكوين له أثر مباشر على السيرة المهنية .

- الاتقان المهني و مدته أقل من 6 أشهر

الغاية من هذه الأنواع من التكوين هو السير الحسن للنشاط المهني ومن أجل ذلك استحدثت سونلغاز ثلاث مدارس للتكوين في كل من البليدة و بن عكنون و عين مليلة .

كما نجد ان المديرية قامت بثلاث مبادرات جودة مسجلة في سنة 2018 تخص مرشد تقني في الغاز و سلامة الغاز و سلامة المشتغلين(2).

و فتح تكوين مهني مختص في هذا الشهر يخص تكوين مهندس أعمال ، و تكوينين في تكوين مهندس مختص قديم خاص بتكوين إعادة تحويل مشتغلين مهنيين صناعيين من الكهرباء إلى الغاز تم تسجيل 11 عاملا شاركوا في 2018 دون حسابهم على 2019.

<sup>1</sup> ظاهر رقية ،( رئيسة مصلحة تنمية الموارد البشرية) مؤسسة سونلغاز غرداية ، شركة سونلغاز بوهران، ولاية غرداية، جويلية 2019.

<sup>2</sup> أولاد حيمودة لخضر، مرجع سبق ذكره .

جدول رقم (05) وضع البرامج التدريبية لسنوات 2016-2018 :

المجموع	عدد المستفيدين سنة 2018	عدد المستفيدين سنة 2017	عدد المستفيدين سنة 2016	السنوات الدورة التدريبية
24	17	7	0	تقني سامي في توزيع الغاز
12	1	2	9	مراقب أشغال الكهرباء
16	0	0	16	مراقب أشغال الغاز
0	0	0	0	غازي توزيع
0	0	0	0	كهربائي توزيع
4	2	2	0	تحسين مستوى
1	1	0	0	مهندس الأمن
2	1	1	0	التحكم في الطاقة
2	2	0	0	مهندس استغلال الكهرباء
2	0	2	0	إطار تسيير موارد بشرية
16	6	7	3	إطار تجاري
7	0	4	3	إطار محاسبي
44	17	10	17	ملحق تجاري
130	47	30	48	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا حصيلة نشاط الخماسي 2014-2018 للمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية

## الفصل الثاني : أنشطة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية

يمكننا من خلال الجدول السابق ملاحظة مدى التركيز على التدريب في مجال التسويق و ذلك من خلال الدورات التدريبية التي تخص " ملحق تجاري" و هذا تماشياً مع استراتيجية المؤسسة و التي تقضي بالانفتاح على السوق و التقرب أكثر من الزبائن.

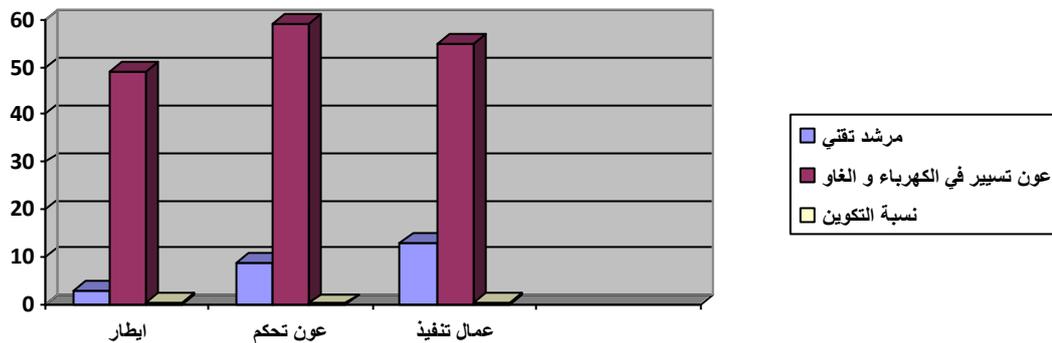
كذلك يمكننا القول مبدئياً أن التوجه نحو التدريب في اختصاص العلاقات التجارية ، المقرر من طرف المديرية العامة ، سيكون له أثر في المباشر في عملية استفادة العاملين من التدريب .

### الجدول رقم (06): تكوين العمال في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية :

نوعية التكوين	ايطار	عون تحكم	عمال تنفيذ	الجموع
مرشد تقني	03	09	13	25
عون تسيير في الكهرباء و الغاز	49	59	55	136
نسبة التكوين للعمال	%44,8	%27,6	%51,1	%32,6

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على لوحة القيادة لمؤسسة سونلغاز غرداية 2018

### الشكل رقم (14) : يوضح نسبة التكوين عمال سونلغاز لولاية غرداية لسنة 2018 :



المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على لوحة القيادة لمؤسسة سونلغاز غرداية 2018

يتضح من خلال الجدول في اطار التكوين يوجد تكوين تعتمد عليه مؤسسة سونالغاز و هو ضمن الاطار التدريبي والتطويري للموظف وهو الجانب الذي تم تلقين الموظف للمعلومة و مامدى استقبالها وتحليلها وفهمها، فوجد تحقيق المؤسسة لتكوين تطبيقي لحوالي 136 موظف بنسبة 32.6% و هذا دليل على نجاح التكوينات الميدانية .<sup>(1)</sup>

#### المطلب الرابع : المسار المهني للموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز غرداية

إن تقييم أداء العامل خلال مساره المهني هو الكفيل لمعرفة قدرات ومهارات العامل من طرف إدارة الموارد البشرية و حتى المدراء التنفيذيين الذين توكل لهم مهام التكوين و والتدريب ومن خلال التوافق بين العامل و الوظيفة من طلبات الترقية والتعيين و الإحالة<sup>2</sup>

الجدول رقم (07): يوضح وضعية العمال الخاصة في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية 2018:

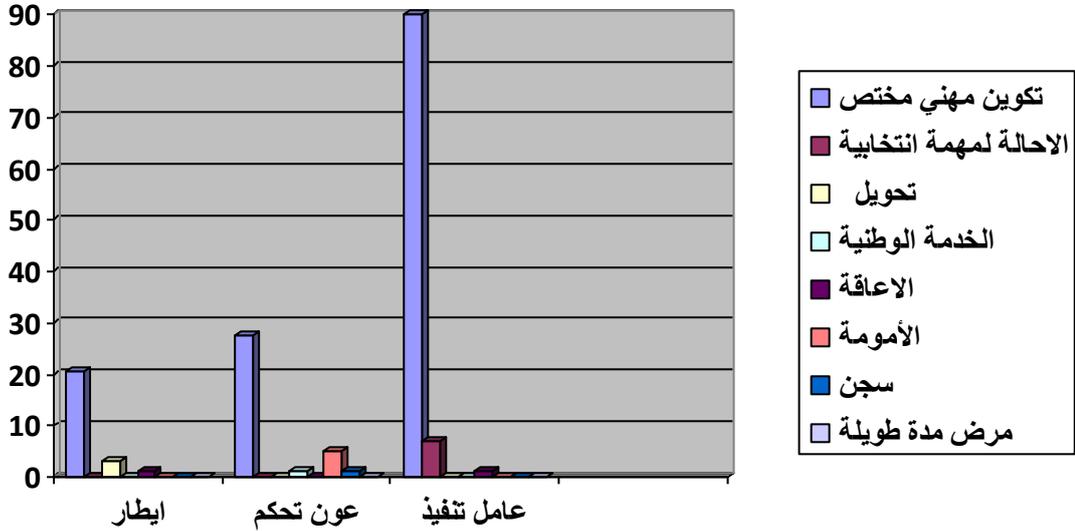
المجموع	عامل تنفذ	عون تحكم	ايطار	
07	07	00	00	تكوين مهني مختص
03	00	00	03	احالة لمهمة انتخابية
01	00	01	00	تحويل
00	00	00	00	الخدمة الوطنية
02	01	00	01	اعاقة
00	00	00	00	مرض مدة طويلة
05	00	05	00	أمومة
01	00	01	00	سجن
17	08	07	04	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على لوحة القيادة لمؤسسة سونلغاز غرداية 2018

<sup>1</sup> أولاد حيمودة لخضر، مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> نفس المرجع

شكل رقم (15): يوضح وضعيات العمال الخاصة في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية 2018



المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على لوحة القيادة لمؤسسة سونلغاز غرداية 2018

من خلال الجدول واعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف قسم إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بالمديرية الجهوية لولاية غرداية أن لكل عامل بطاقة تحدد المسار المهني له ، يتم من خلالها توقع و تنسيق تطور الوضعيات المهنية لكل عامل فهي تتكفل بالتحويلات و الترقيات و التكوينات.....، ومن خلال المقارنة بين مختلف المسارات المهنية وجدنا الفارق هو التكوين والتقييم الأداء بين العاملين وعليه سنحاول معرفة وتوضيح آليات و كيفية التقييم الأداء والتكوين تم الإطلاع عليه سابقا .

أولاً- تقييم الأداء لعمال المؤسسة سونلغاز غرداية (1):

إن الإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء، تحدد من طرف المشرف الأول (مستوى1) و هو الرئيس المباشر للعامل بحكم اتصاله اليومي به و يكون على دراية بسلوكياته و مدى تطبيقه للتعليمات. أما المشرف الثاني (مستوى2) فهو رئيس المشرف كرئيس المصلحة أو القسم مثلاً ، و يتمثل دوره في التنسيق بين المشرف الأول و العامل بحيث لا يكون هناك أخطاء متعمدة أو تحيز أثناء أو بعد عملية التقييم ، فإنه يطلب من

<sup>1</sup> ظاهر رقية، (رئيسة مصلحة تنمية الموارد البشرية) مؤسسة سونلغاز غرداية، شركة سونلغاز بوهران، ولاية غرداية، أوت 2019.

المشرف على التقييم أن يعطي قيمة تتراوح ما بين (أ،ب،ج،...هـ) (A,B,C....) مرفوقاً بالملاحظات المتعلقة بكل معيار<sup>(1)</sup>.

حيث أن :

- أ (A) = ممتاز Excellent
- ب (B) = حسن Bien
- ج (C) = مرضي Satisfaisant
- د (D) = ضعيف faible
- هـ (E) = ضعيف جداً très faible

شكل رقم (16) يوضح مستويات تقييم الأداء



المصدر : من إعداد الطالبتان

<sup>1</sup> ظاهر رقبة ، نفس المرجع السابق.

لقد حددت التعليمات الصادرة من السلطات المركزية أهم الإجراءات و الأساليب الخاصة بتقييم الأداء الخاص بالفئات السوسيو مهنية الثلاثة : منفذين Execution، أعوان التحكم Maitrise، إطارات . Cadres

**معايير التقييم الخاصة بالإطارات : (1) critères d'appréciation des cadres:**

تنقسم المعايير المحددة في طريقة التقييم بالمقاييس المتدرجة إلى خمسة (05) أقسام تتعلق أساساً بالجانب السلوكي التنظيمي ، و هي على الشكل الآتي :

أ. **المؤهلات المهنية :**

يشير هذا المعيار إلى قياس درجة امتلاك الموظف للمهارات المهنية الضرورية لأداء مهامه على أكمل وجه (القدرة على التحليل ، الاقتراح ، الاستنتاج، كفاءة التعبير،...) و قدرته على اكتساب الخبرات و التحكم في المهام الموكلة إليه.

و ينتج عن هذا التقييم إحدى الحالات التالية :

- ممتاز excellent (درجة "أ" A ) : و يعني ذلك أن الموظف يمتلك القدرة الكاملة على التحكم في إنجاز مهامه و استعماله الجيد لمعلوماته المهنية و تشير إلى قدرته العالية في التحليل و الاستنباط و إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترضه.

- حسن Bien (درجة "ب" B) : يتمتع بقدرة جيدة على الاستيعاب و التحليل التي تسمح بانجازه مهامه بصفة كاملة.

- مرضي Satisfaisant (درجة "ج" C) : يعتبر صاحب هذا المستوى ذو دراية حسنة بمهامه و مسؤولياته.

- سيئ Faible (درجة "د" D) : موظف لا يمتلك معلومات و خبرات كافية لإنجاز مهامه ، درجة الفهم و التحليل غير كافية.

<sup>1</sup> نفس المرجع .

- ضعيف جداً Médiocre (درجة "هـ" E) : صاحب هذه الحالة يجد صعوبات كبيرة في المهام و المسائل المتعلقة بعمله ، و يرجع ذلك لعجزه عن امتلاكه الخبرات و المعلومات<sup>(1)</sup>.

**ب. روح المسؤولية :**

هذا المعيار يشير إلى فحص القدرات التطبيقية و التنظيمية إلى جانب قدرة التنبؤ و الاحتياط سواء في أداء مهامه أو إشرافه على المجموعة التي تقع تحت سلطته (القيادة).

يتم التقييم بهذا المعيار بنفس الطريقة السابقة الذكر في المعيار الأول (أ،ب،ج،د،هـ).

**ج. قدرة التأقلم :**

يتم من خلال هذا المعيار قياس تفاعل الموظف مع محيط العمل و قدرته على التأقلم مع المسائل و الحالات غير المتوقعة و العمل على إيجاد الحلول الملائمة.

**د. مستوى العلاقات داخل التنظيم :**

هذا المعيار له صلة مباشرة بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة (علاقات رسمية أو غير رسمية) ، سواء مع المسيرين أو مع المرؤوسين ، حيث يقيم هذا المعيار درجة و نوع و حجم العلاقات المتبادلة داخل فوج العمل.

**هـ. الانضباط و النظام :**

يشير هذا المعيار إلى تقييم سلوك و تصرفات الفرد و مدى احترامه للقانون الداخلي للتنظيم (مواقبت العمل، معايير الأمن، استعمال التجهيزات و الوسائل،...) إلى جانب محافظته على ممتلكات المؤسسة المادية و المعنوية<sup>2</sup>.

**2. معايير التقييم الخاصة بأعوان التحكم و المنفذين : critères d'appréciation des agents**

**maitrise et exécution :**

أ. **المؤهلات المهنية :** نفس الخصائص السالفة الذكر.

ب. **إنجاز العمل و المحافظة على الوسائل المادية :**

<sup>1</sup> نفس المرجع.

<sup>2</sup> يقصد بممتلكات المؤسسة المعنوية كل ما يتعلق بسمعتها و مكانتها في السوق.

## الفصل الثاني : أنشطة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية

يمكن هذا المعيار من معرفة درجة العناية بوسائل المؤسسة و المحافظة عليها و حسن استعمالها. و ينتج عن هذا التقييم الحالات التالية<sup>(1)</sup>:

- ممتاز excellent (درجة "أ" A ) : يمتاز هذا الفرد بالعناية الفائقة في المحافظة على مكتسبات المؤسسة.
- حسن Bien (درجة "ب" B): يظهر اهتمامه بعمله و الوسائل المتاحة له.
- مرضي Satisfaisant (درجة "ج" C) : يؤدي عمله بطريقة صحيحة مراعيًا جانب الوسائل المادية.
- سيئ Faible (درجة "د" D) : يؤدي عمله ، غير أنه لا يجتهد في تحسين أدائه.
- ضعيف جداً Médiocre (درجة "هـ" E) : غير مبال بنوعية عمله و لا بحالة الوسائل التي يعمل بها.

ج. قدرة التأقلم : نفس الخصائص التي ذكرت في تقييم الإطارات.

د. الانضباط و النظام : نفس الخصائص التي ذكرت في تقييم الإطارات

<sup>1</sup> ظاهر رقية ،( رئيسة مصلحة تنمية الموارد البشرية) مؤسسة سونلغاز غرداية ،نفس الفترة.

## الخلاصة :

لقد أعطت مؤسسة سونلغاز ، مكانة مهمة لتسيير إدارة الموارد البشرية ، و ذلك نظراً لاقتناعها بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري و إعطائه المكانة التي يستحقها ضمن أصول المؤسسة ، و لأجل هذا الهدف ، كانت مؤسسة سونلغاز تسعى من خلال الدراسات التي قامت بها بالتعاون مع مكاتب دراسات وطنية و أجنبية ، عن طريق ورشات عمل مختلفة المهام .

و يتضح هذا الاهتمام فالسياسات و الإجراءات المتبعة إلى إعادة تصميم أنظمة تسييرية تواكب التغيرات التنظيمية التي تشهدها المؤسسة. كصدور قانون المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات<sup>1</sup> و الكلمة التي ألقاها الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز التي يشير فيها إلى إعادة الاعتبار للمورد البشري : " أصبح لزاماً علينا اليوم و نحن نشهد التغيرات الهيكلية لمؤسستنا ، إعطاء المكانة الأساسية لمواردنا البشرية و ذلك ببعث البرامج الهادفة لتنمية و صيانة طاقاتنا البشرية و اكتشاف المهارات الجديدة و تقييم مساهمتها في إنتاج القيمة المضافة لمؤسستنا و رفع التحدي في بيئة متغيرة باستمرار....."<sup>2</sup>.

وعليه وكما أشرنا سابقاً فإن المورد البشرية يحظى بأهمية بالغة في السياسة العامة لشركة سونلغاز توزيع الوسط فقد سخرت الشركة دائرة خاصة بالموارد البشرية على مستوى المديرية العامة، وقسماً خاصاً على مستوى المديرية الجهوية ، لتسهر على حسن تسيير و استغلال هذا المورد.

<sup>1</sup> قانون رقم 01/02 المؤرخ في 06 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات

<sup>2</sup> مجلة "صدي" ، مديرية الاتصالات ، سونلغاز ، عدد خاص ، ماي 2012 ، ص.1.

خاتمة

### الخاتمة :

يبقى موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم قضايا الساعة التي أثرت حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسبها العنصر البشري فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة ، وهو الوسيلة الناجعة لتحقيق وضمان استمرارية وجود أي مؤسسة لذلك فهي تحاول دائما سعيها للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية.

و عليه و من خلال الدراسة و البحث الذي قمنا بهما نستنتج بشكل عام أن إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المنظمة كون العنصر البشري يلعب دورا فعالا في المؤسسة و تحقيق أهدافها و ضمان استمرارها . فإدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة و أكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج و أكثر موارد المنظمة عرضة للتأثير بالمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية. في ختام هذا العمل فإن الدراسة على ضوء الإشكالية إلى أي مدى سعت مؤسسة سونالغاز لولاية

غرداية إلى اعتماد أنشطة إدارة الموارد البشرية ؟ و الفرضيات المطروحة :

- كلما حاولت المؤسسة تطبيق النصوص و القواعد التسييرية في ضبط مسار موظفيها من توظيفهم و تكوينهم و ترقيةهم ، و كذا مكافأتهم كلما كان هناك سير حسن و تفادي تطبيق أنظمة موازية و استبعاد الخلل.

- إن استعمال الإجراءات الخاصة برفع كفاءة و معارف الأفراد (تكوين ) و تطويرهم في المؤسسة يؤدي إلى التكافؤ بين طاقاتها من موارد بشرية وأهدافها المسطرة.

- مؤسسة سونالغاز كباقي المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية تقوم بإستقطاب و اختبار و تعيين وفقا لخطط إستراتيجية تقوم بها إدارة الموارد البشرية ضمن قوانين و تعليمات تسعى من خلالها لاحترام وضمان حقوق العامل .

- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإقتصادي تسعى إلى وضع كل الحلول التنظيمية لإستقطاب الموارد البشرية المؤهل وكفؤ .

لقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج :

- يهدف المورد البشري إلى تحقيق أهداف المنظمة و زيادة الإنتاجية و رفع جودة المنتج ، كما تعتبر

كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة ، و توفر المنظمة جميع احتياجات الأفراد العاملين و تلبى احتياجاتهم و تهتم بهم.

- العنصر البشري ضروري في المنظمة و أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تطوير المؤسسة فالمورد

البشر هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة و يرتبط استمرار المؤسسة و ازدهارها بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين الأداء الوظيفي و التنظيمي.

- أثبت أن نوعية أداء العمال للعمل مرتبطة ارتباطا وثيقا بنوعية التدريب الذي تلقوه، فكلما كان التدريب

دقيقا ويستجيب لاحتياجات العمل والعمال معا، كلما أدى إلى زيادة مهارة العامل وتحسين أدائه وبالتالي تزداد إنتاجيته وفعاليتيه .

-كشفت الدراسة الميدانية مدى اهتمام مؤسسة سونلغاز بعملية التكوين كعملية أساسية لزيادة كفاءة

العمال، حيث تقوم المؤسسة بتدريب أفرادها قبل التحاقهم بالعمل في مركز التكوين التابع لها.

-تهتم المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق برامج ودورات تدريبية كلما سمحت الفرصة،

وكلما زاد الاحتياج لتخصص ما.

تكتسب إدارة الموارد البشرية الحديثة أهمية بالغة، فهي تلعب دورا هاما يسمح للمديرين بالتحكم أكثر

في تقنيات التوظيف و استقطاب الموارد البشرية و اختيارها و تعيينها و متابعة المسار المهني لها و السعي

للوصول بالمؤسسة إلى الأهداف المسطرة وفقا للخطط المعمول بها لضمان الحفاظ على المورد البشري .

الملاحق

## الملحق 01 : بطاقة المسار المهني

### Informations Personnelles



Matricule: 038649  
 Nom: ██████████ Prenom: ██████████ (Nom de jeune fille)  
 Né(e): 04/08/1974 A GHARDAIA , GHARDAIA ,  
 Année de naissance presumée:  
 Situation familiale: M Service National: DISPENSE Date debut: Date fin:  
 Adresse: BERRIANE W GHARDAIA , GHARDAIA , GHARDAIA

### Situation Professionnelle

Classement: 19-1  
 Poste: ASSISTANT PAL NIV2  
 Societé: SDC  
 Lieu Rattachement: -,-  
 Date Recrutement: 25/12/1999  
 Affectation: DRD GHARDAIA SEC

### Formation générale

Date Obtention	Diplome	Discipline	Etablissement	Pays
09/09/1998	AT.ING.ETAT.ELECTR		Inst.univ.lag	

### Langues Maîtrisées

### Formation

### Emploi antérieur

### Carriere

Date Effet	Code	Libellé Evenement	Libellé Poste	Societe	Classement
25/12/1999	B05	RECRUTEMENT AGENT STATUTAIRE	INGENIEUR D'ETUDES	SONELGAZ	16AR
25/12/1999	D10	CONFIRMATION D'ENGAGEMENT D'AGENT PERMANENT	INGENIEUR D'ETUDES	SONELGAZ	16AR
25/06/2000	D05	PROLONGATION PERIODE D'ESSAI	INGENIEUR D'ETUDES	SONELGAZ	16AR
01/09/2001	N03	CHANG CODE SERVICE SUITE RECODIF STRUCTURE	INGENIEUR D'ETUDES	SONELGAZ	16AR
01/10/2003	R03	CHANGEMENT DE POSTES SUITE MODIF NOMENCLATURE	INGENIEUR D'ETUDES	SONELGAZ	16-R
02/07/2005	N15	CHANGEMENT D'UNITE BUDGETAIRE SANS PROMOTION	INGENIEUR D'ETUDES	SDC	16-R
01/01/2006	R20	PROMOTION SUR POSTE MULTI-NIVEAU	INGENIEUR D'ETUDES	SDC	17-R
21/05/2007	N20	CHANG DE SERVICE DANS L'UNITE SANS PROMOTION	INGENIEUR D'ETUDES	SDC	17-R
21/05/2007	P15	CHANG DE POSTE ORGANIGR. AVEC PROMOTION	CDV TECHNIQUE GAZ	SDC	18-R
21/05/2008	T15	CHANGEMENT CLASSEMENT SUITE REGULARISATION	CDV TECHNIQUE GAZ	SDC	19-R
01/01/2010	T40	CHANG CLASSEMENT SUITE AVANCEMENT DE CLASSE	CDV TECHNIQUE GAZ	SDC	19-1
23/10/2014	F10	MISE EN DISPONIBILITE	CDV TECHNIQUE GAZ NIV1	SDC	19-1

**Informations Personnelles**

	Matricule: 087919	Sexe: M			
	Nom: <del>GHARDAIA</del>	Prenom: <del>Amel</del>	Nom jeune fille:		
	Né(e): 17/05/1989	A BOUNOURA , GHARDAIA , ALGERIE			
	Année de naissance presumée:				
	Situation familiale: M Service National; DISPENSE		Date debut:	Date fin:	
	Adresse: Rue EL BAROUD T E M , GHARDAIA , GHARDAIA				

**Situation Professionnelle**

Classement: 15-R
Poste: CADRE D'ETUDES NIV1
Société: SDC
Lieu Rattachement: -,-
Date Recrutement: 14/12/2014
Affectation: DRD GHARDAIA DIV RH

**Formation générale**

Date Obtention	Diplome	Discipline	Etablissement	Pays
10/07/2011	LICENCE	ECONOMIE FINANCES ET GESTION	Univ ghardaia	ALGERIE

**Langues Maîtrisées**

**Formation**

Date Debut	Date Fin	Thème	Type	Etablissement	Langue
13/09/2015	08/12/2016	GESTION DE LA RESSOURCE HUMAIN	FP	CENTRE DE FORMAT. BEN AKNOUN	-

**Emploi antérieur**

**Carriere**

Date Effet	Code	Libellé Evenement	Libellé Poste	Societe	Classement
14/12/2014	B05	Re:rutement agent statutaire	CHARGE D'ETUDES NIV1	SDC	15-R
14/12/2014	D10	CONFIRMATION D'ENGAGEMENT D'AGENT PERMANENT	CHARGE D'ETUDES NIV1	SDC	15-R
01/07/2015	R03	CHANGEMENT DE POSTES SUITE MODIF NOMENCLATURE	CADRE D'ETUDES NIV1	SDC	15-R

الملحق 02 : محضر التوظيف



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

DIRECTION DE LA DISTRIBUTION DE GHARDAIA  
DIVISION RESSOURCES HUMAINES  
N°3698 /DDG/2018

06 شهر 01/18

Compte rendu de la réunion de la commission d'évaluation des cadres  
DDD Elmenea° 01/2018

Pour le recrutement sur le poste de :

- Cadre d'études (Communications)
- Ingénieurs d'études Electricité
- Ingénieurs HSE+ SIE
- Ingénieurs d'études GAZ
- Cadre d'études (Gestion)
- Cadre d'études (Juriste)

Copie :

Mr le Chef Département Ressources Humaines  
Mr le Directeur de Distribution  
Membres

01/10

P.V de la réunion de la commission de recrutement des candidats aux postes cadres DDD Elmenea 2018

L'an deux mille dix huit et le 04 et le 05 du mois de Décembre, s'est réunie la commission de recrutement des cadres au niveau de la Direction de Distribution de Ghardaïa, pour évaluer les candidats sur les postes :

- Cadre d'études (Communications)
- Ingénieurs d'études Electricité
- Ingénieurs d'études GAZ
- Ingénieurs HSE+ SIE
- Cadre d'études (Juriste)
- Cadre d'études (Gestion)

**1-Référence notes de recrutement :**

- Note N° 4517/RDC/DRH/SGRH/2018 du 30/10/2018 relative aux Direction de Distribution Déléguées.
- Note N° 4702/RDC/DRH/SGRH/2018 du 18/11/2018 relative aux Direction de Distribution Déléguées.
- Offre n° 1064DDG/DRH2018 du 05/11/2018 ALEM
- Listees transmises par l'ANEM.

**La commission était composée de MM :**

* SAID Ammar	Directeur de Distribution p/i	Président
* LOUACHE Slimane	Chef Div Ressources Humaines	Membre et Secrétariat
* TALED AHMED Mustapha	Représentant CP	Membre
* ABDELBAKI Abdelaziz	Représentant Syndicat	Membre
* BENYOUSSEF ABBAS	Chef Division Technique GAZ	Membre
* GUERBOUZ Mohamed	Chef Division Technique ELEC p/i	Membre
* ZIANI Abderrahmane	Attaché Juridique	Membre
* CHETTOUTA Miloud	Assistant Principal SIE	Membre
* DAOUADI Med Janyne	Représentant de la DFC/DDG	Membre
* MOUZAI Samir	Représentant de la DRH/DG/SDC	Membre

**2-Motif de recrutement:**

-mise en place de la nouvelle Direction de Distribution Déléguée d'Elmenea :

**Lieu et durée des entretiens :**

Les entretiens d'évaluation ont été réalisés au niveau de la salle de réunion de la DD, le passage de chaque candidat à l'entretien d'évaluation à été fixé entre 15 et 20 minutes.

02/10

P.V de la réunion de la commission de recrutement des candidats aux postes cadres DDD Elmenea 2018

### 3-Le contenu de l'entretien :

Les entretiens d'évaluations ont été axés essentiellement sur les aspects suivants :

- Les connaissances théoriques
- Le vécu du candidat
- Le sens d'analyse et communication
- La pertinence des propos
- La structuration des idées développées
- La connaissance de l'entreprise
- Les motivations

### 4- La grille de notation des entretiens :

- **A** : le candidat dont la présentation est jugé **très bien**.
- **B** : le candidat dont la présentation est jugé **bien**.
- **C** : le candidat dont la présentation est jugé **moyen**.
- **D** : le candidat dont la présentation est jugé **faible**.
- **E** : le candidat dont la présentation est jugé **très faible**.

### 5- La synthèse des évaluations:

La synthèse des résultats des entretiens a permis de faire ressortir une notation globale avec une côte allant de **D à B**

Les candidats ayants obtenus une évaluation équivalente à **(C/C+/C++/B-/B)** considéré comme potentiel pour le recrutement.

**NB** : les candidats ayant un sursis invalide doivent régulariser leur situation vis à vis le service nationale, ainsi que les pièces administratives manquantes.

03/10

P.V de la réunion de la commission de recrutement des candidats aux postes cadres DDD Elmenea 2018

LA DIRECTION DE DISTRIBUTION DE GHARDAJA

Liste des candidats par l'ALEM d'Eimenea ayant postûlés pour le poste Cadre d'études (Communications) exercice 2018

Motif de recrutement: mis en place nouvelles Direction de Distribution Déléguées d'Eimenea (poste Cadre d'études Communications)

Nom & Prénom	Age	Diplôme	Spécialité	Service national	Evaluation commission	Evaluation commission
<del>YOUSSEF EL</del>	23	Licence	communication et relation publiques	Non concerné	9,33	C-
<del>YOUSSEF EL</del>	31	Licence	sociologie de communication	Non concerné	9,33	C-
<del>YOUSSEF EL</del>	26	Licence	communication	Déjà	9,33	C-
<del>YOUSSEF EL</del>	27	Master	communication et relation publiques	Non concerné	9	C-
<del>YOUSSEF EL</del>	34	Licence	communication et relation publiques	Non concerné	9	C-
<del>YOUSSEF EL</del>	23	Licence	communication	Non concerné	8,67	C-
<del>YOUSSEF EL</del>	27	Licence	communication et relation publiques	Non concerné	8	D++
<del>YOUSSEF EL</del>	24	Licence	communication	Non concerné	7,83	D++
<del>YOUSSEF EL</del>	27	Licence	communication	Non concerné	7,67	D++
<del>YOUSSEF EL</del>	26	Licence	communication et relation publiques	Suritaire	7,33	D+
<del>YOUSSEF EL</del>	32	Licence	communication et relation publiques	Déjà	7	D+
<del>YOUSSEF EL</del>	27	Licence	communication et relation publiques	Non concerné	6,67	D+
<del>YOUSSEF EL</del>	23	Licence	communication et relation publiques	Non concerné	6,67	D+
<del>YOUSSEF EL</del>	28	Licence	communication et relation publiques	Non concerné	6,5	D+
<del>YOUSSEF EL</del>	25	Licence	communication et relation publiques	Non concerné	6,33	D
<del>YOUSSEF EL</del>	34	Licence	Audio-visuel	/	5,67	D

Nb : vu les résultats insuffisants l'offre de ce postes à été déclaré infructueuse

Engagement des membres de la commission

M. ~~YOUSSEF EL~~ ~~YOUSSEF EL~~ M. ~~YOUSSEF EL~~ M. ~~YOUSSEF EL~~ M. ~~YOUSSEF EL~~ M. ~~YOUSSEF EL~~

04/10

P. V de la réunion de la commission de recrutement des candidats aux postes cadres DD GHARDAJA 2016

LA DIRECTION DE DISTRIBUTION DE GHARDAIA

Liste des candidats par l'ALEM d'Elmenea ayant postulés pour le poste Ingénieurs d'études Electricité exercice 2018

Motif de recrutement: mis en place nouvelles Direction de Distribution Délégées d'Elmenea (poste Ingénieurs d'études Electricité )

Nom & Prénom	Âge	Diplôme	Spécialité	Service national	La Note	Evaluation commission
<del>ALBERT</del>	31	Ingénieur	Génie électrique et électroniques	APT INC	16,67	A-
<del>ALBERT</del>	26	Master	Génie Électrique	Déjà	13,17	B-
<del>ALBERT</del>	34	Ingénieur	Electrotechnique	APT INC	13	B-
<del>ALBERT</del>	27	Master	Génie Électrique	Non concerné	10,83	C+
<del>ALBERT</del>	33	Ingénieur	Electromécanique	/	10,67	C+
<del>ALBERT</del>	32	Ingénieur	Electrotechnique	Déjà	10,5	C+
<del>ALBERT</del>	29	Master	Génie électrique	/	10,5	C+
<del>ALBERT</del>	24	Master en	Electrotechnique	Non concerné	10	C
<del>ALBERT</del>	29	Master	Electrotechnique	Inapte	10	C
<del>ALBERT</del>	26	Master	Electrotechnique	/	10	C
<del>ALBERT</del>	33	Ingénieur	Electrotechnique	/	9,83	C
<del>ALBERT</del>	25	Master	Electrotechnique	Inapte	9,67	C
<del>ALBERT</del>	30	Ingénieur	Génie électrique	Non concerné	9,17	C-
<del>ALBERT</del>	25	Master	Automatique	Non concerné	8,83	C-
<del>ALBERT</del>	32	Ingénieur	Electromécanique	APT INC	7,5	D++
<del>ALBERT</del>	25	Master	Electromécanique	Surstaire	5,83	D
<del>ALBERT</del>	31	Ingénieur	Electromécanique	/	4,67	D-
<del>ALBERT</del>	27	Ingénieur	Electromécanique	Surstaire	ABS	ABS

Engagement des membres de la commission

M.  M.  M.  M.  M.  M. 

P. V de la réunion de la commission de recrutement des candidats aux postes cadres DD GHARDAIA 2016

05/10

الملحق 03 : مراسلة الوكالة الوطنية للتشغيل



الوكالة الوطنية للتشغيل  
Agence Nationale de l'Emploi

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي  
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale

Agence Wilayale de : Awem G

Agence Locale de : Alem Gt

Liste des candidats orientés

Employeur : SONELGAZ GHARDAIA  
 Numéro d'offre : 4701118/16007  
 Date Dépot de l'offre : 14/12/2016  
 Post Offert : Poseur de compteurs gaz Adresse : ghardaia, Commune de GHARDAIA / GHARDAIA  
 Nombre de postes : 5

Numéro	Nom et Prénom	Tel	Numéro d'inscription
1	AKIF YAHIA HOUCINE		4701152507
2	AMIEUR ZOUER		4703141406
3	AMIRAT MOHAMMED EL AMINE		471098011050
4	BABOU MOHAMMED HICHAME		4701151358
5	BACHIR ABDELKRIM		471097011120
6	BELISACEM EL FALEH		4701143051
7	BELKHAL YACINE		470196003480
8	BEN SAHA YACINE		470195012851
9	BEN TAMER DADREDDINE		4701133522
10	BOUHADDA ABDELRAZAK		4701134485

Date: 15/12/2016

Visa du responsable

## الملحق 04 : قانون العمل 11/90

قانون العمل 11/90

قانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل،  
معدل ومتمم بـ:

-قانون رقم 91-29 مؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 21 ديسمبر  
سنة 1991. (رقم 68 لسنة 1991)

-مرسوم تشريعي رقم 94-03 مؤرخ في 30 شوال عام 1414 الموافق 11 أبريل سنة 1994. (رقم 20 لسنة  
1994)

-مرسوم تشريعي رقم 94-09 مؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 الموافق 26 مايو سنة 1994، يضمن الحفاظ  
على الشغل وحماية الأجراء الذين قد يفقدون عملهم بصفة لا إرادية. (رقم 34 لسنة 1994)

-أمر رقم 96-21 مؤرخ في 23 صفر عام 1417 الموافق 09 يوليو سنة 1996. (رقم 43 لسنة 1996)

-أمر رقم 97-02 مؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997. (رقم 3 لسنة 1997)

-أمر رقم 97-03 مؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997، يحدد المدة القانونية للعمل.  
رقم 3 لسنة 1997)

إن رئيس الجمهورية،

-بناء على الدستور، لاسيما المواد 52 و53 و54 و113 و115 و117 منه،

-ويعتضى الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966، المعدل والمتمم،  
والمتضمن قانون العقوبات،

-ويعتضى الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971 والمتعلقة  
بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات،

-ويعتضى الأمر رقم 75-31 المؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1395 الموافق 29 أبريل سنة 1975 والمتعلق  
بالمشغل بالشروط العامة للعمل في القطاع الخاص،

ويعتضى القانون رقم 78-12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 والمتضمن القانون  
الأساسي العام للعامل،

-ويعتضى القانون رقم 81-03 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1401 الموافق 21 فبراير سنة 1981، الذي  
يحدد المدة القانونية للعمل،

-ويعتضى القانون رقم 81-08 المؤرخ في 24 شعبان عام 1401 الموافق 27 يونيو سنة 1981، المتعلق  
بالعطل السنوية،

-ويعتضى القانون رقم 82-06 المؤرخ في 3 جمادى الأولى عام 1402 الموافق 27 فبراير سنة 1982 والمتعلق  
بعلاقات العمل الفردية،

-ويعتضى القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988،  
المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية،

-ويمقتضى القانون رقم 88-02 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، المتعلق بالتخطيط،

-ويمقتضى القانون رقم 88-04 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، والذي يحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية،

-ويمقتضى القانون رقم 88-06 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، المتعلق بنظام البنوك والقرض،

-ويمقتضى القانون رقم 90-02 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990، المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية للعمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب،

-ويمقتضى القانون رقم 90-03 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990، المتعلق بمفتشية العمل،

-ويمقتضى القانون رقم 90-04 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990، المتعلق بالنزاعات الفردية للعمل،

وبناء على ما أقره المجلس الشعبي الوطني، يصدر القانون التالي نصه:

الباب الأول: الهدف ومجال التطبيق.

المادة 01 - يحكم هذا القانون العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال الأجراء والمستخدمين.

المادة 02 - يعتبر عمالا أجراء، في مفهوم هذا القانون، كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب، في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر، طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص، يدعى.

المادة 03 - يخضع المستخدمون المدنيون والعسكريون التابعون للدفاع الوطني والقضاة والموظفون والأعوان المتعاقدون في الهيئات والإدارات العمومية في الدولة والولايات والبلديات و مستخدمو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، لأحكام تشريعية وتنظيمية خاصة.

المادة 04 - تحدد، عند الاقتضاء، أحكام خاصة، تتخذ عن طريق التنظيم، النظام النوعي لعلاقات العمل التي تعني مسيري المؤسسات ومستخدمي الملاحة الجوية والبحرية ومستخدمي السفن التجارية والصيد البحري والعمال في المنازل والصحفيين والفنانين والمسرحيين وممثلين التجاريين ورياضي النخبة ومستخدمي البيوت، وذلك بغض النظر عن أحكام هذا القانون، وفي إطار التشريع المعمول به.

الباب الثاني: حقوق العمال وواجباتهم

الفصل الأول: حقوق العمال

المادة 05 - يتمتع العمال بالحقوق الأساسية التالية:

• ممارسة الحق النقابي

• التفاوض الجماعي

- المشاركة في الهيئة المستخدمة
- الضمان الاجتماعي والتقاعد
- الوقاية الصحية والأمن وطب العمل
- الراحة

• المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها  
• اللجوء إلى الإضراب.

المادة 06 - يحق للعمال أيضا، في إطار علاقات العمل، ما يأتي:  
• التشغيل الفعلي،

- احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامتهم،
- الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير المنصب القائم على أهليتهم واستحقاقهم،
- التكوين المهني والترقية في العمل،
- الدفع المنتظم للأجر المستحق،
- الخدمات الاجتماعية،
- كل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطا نوعيا.

الفصل الثاني: واجبات العمال

المادة 07 - يخضع العمال في إطار علاقات العمل للواجبات الأساسية التالية:

- أن يؤدوا، بأقصى ما لديهم من قدرات، الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملون بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم،
  - أن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم والإنتاجية،
  - أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء ممارسته العادية لسلطاته في الإدارة
  - أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية والأمن التي يعدها المستخدم وفقا للتشريع والتنظيم،
  - أن يتقبلوا أنواع الرقابة الطبية الداخلية والخارجية التي قد يباشرها المستخدم، في إطار طب العمل أو مراقبة المواظبة
  - أن يشاركوا في أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف التي يقوم بها المستخدم في إطار تحسين التسيير أو فعالية الهيئة المستخدمة أو من أجل تحسين الوقاية الصحية والأمن،
  - أن لا تكون لهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة أو شركة منافسة أو مقابلة من الباطن إلا إذا كان اتفاق مع المستخدم وأن لا تنافسه في مجال نشاطه،
  - أن لا يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيا وأساليب الصنع وطرق التنظيم بصفة عامة أن لا يكشفوا مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها سلطاتهم السلمية،
  - أن يراعوا الالتزامات الناجمة عن عقد العمل.
- الباب الثالث: علاقات العمل الفردية

الفصل الأول: أحكام عامة

المادة 08 - تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي. وتقوم هذه العلاقة، على أية حال. بمجرد العمل لحساب مستخدم ما، وتنشأ عن حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية وعقد العمل.

المادة 09 - يتم عقد العمل حسب الأشكال التي تتفق عليها الأطراف المتقاعدة.

المادة 10- يمكن إثبات عقد العمل أو علاقته بأي وسيلة كانت.

المادة 11- يعتبر العقد مبرمًا لمدة غير محددة إلا إذا نص على غير ذلك كتابةً.

وفي حالة انعدام عقد عمل مكتوب، يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محدودة.

المادة 12- يمكن إبرام عقد العمل لمدة محددة بالتوقيات الكامل أو التوقيات الجزئي في الحالات المنصوص عليها صراحة أدناه:

• عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال أو خدمات غير محددة،

• عندما يتعلق الأمر باستخلاف عمل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتًا، ويجب على المستخدم أن يحتفظ بمنصب العمل لصاحبه،

• عندما يتطلب الأمر من الهيئة المستخدمة إجراء أشغال دورية ذات طابع متقطع،

• عندما يبرر ذلك تزايد العمل أو أسباب موسمية.

• عندما يتعلق الأمر بنشاطات أو أشغال ذات مدة محددة أو مؤقتة بحكم طبيعتها.

ويبين بدقة عقد العمل في جميع هذه الحالات، مدة علاقة العمل وأسباب المدة المقررة.

المادة 12 -مكرر- يتأكد مفتش العمل المختص إقليمياً، بحكم الصلاحيات التي يخولها إياه التشريع والتنظيم المعمول بهما، من أن عقد العمل لمدة محدودة إبرام من أجل الحالات المنصوص عليها صراحة في المادة 12 من هذا القانون، وأن المدة المنصوص عليها في العقد موافقة للنشاط الذي وظف من أجله العامل.

المادة 13 - يجوز كذلك إبرام عقد العمل لمدة غير محدودة ولكن بالتوقيات الجزئي أي بحجم ساعات متوسط يقل عن المدة القانونية للعمل ويكون ذلك في الحالتين التاليتين:

• إذا كان حجم العمل المتوفر لا يسمح باستخدام العامل كامل الوقت،

• إذا طلب العامل ممارسة ذلك، لأسباب عائلية أو لاعتبارات شخصية، ووافق المستخدم.

ولا يمكن أن يقل، في أي حال من الأحوال الوقت الجزئي في العمل عن نصف المدة القانونية للعمل.

تحدد كميّات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 14- يعتبر عقد العمل المبرم لمدة محدودة خلافاً لما تنص عليه أحكام هذا القانون، عقد عمل لمدة غير

محدودة، دون الإخلال بالأحكام الأخرى الواردة في القانون.

الفصل الثاني: شروط التوظيف وكيفية.

المادة 15- لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن ست عشر سنة (16) إلا في الحالات

التي تدخل في إطار عقود التمهين، التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما. ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تتعدى فيها النظافة أو تضر صحته أو نمس بأخلاقياته.

المادة 16- يجب على المؤسسات المستخدمة أن تخصص مناصب عمل للأشخاص المعوقين وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 17- تعد باطلّة وعديمة الأثر كل الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية أو عقد العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى تمييز بين العمال، كيف ما كان نوعه في مجال الشغل والأجرة أو ظروف العمل، على أساس السن والجنس أو الوضعية الاجتماعية، أو النسبية، أو القرابة العائلية والقناعات السياسية والانتماء إلى نقابة أو عدم الانتماء إليها.

المادة 18- يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى ستة (6) أشهر، كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى اثني عشر (12) شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي.

تحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموع العمال عن طريق التفاوض الجماعي.

المادة 19- يتمتع العامل خلال المدة التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة ويخضع لنفس الواجبات. وتؤخذ هذه المدة بعين الاعتبار في حساب الأقدمية لدى الهيئة المستخدمة، عندما يثبت في منصبه، إثر انتهاء الفترة التجريبية.

المادة 20- يجوز لأحد الطرفين أن يفسخ في أي وقت عقد العمل خلال المدة التجريبية دون تعويض ومن غير إشعار مسبق.

المادة 21- يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

الفصل الثالث: مدة العمل.

الفرع الأول: المدة القانونية للعمل

المادة 22- ملغاة

المادة 23- ملغاة

المادة 24- ملغاة

المادة 25- ملغاة

المادة 26- ملغاة

الفرع الثاني: العمل الليلي

المادة 27- يعتبر كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلا والساعة الخامسة صباحا عملا ليليا. تحدد قواعد وشروط العمل الليلي والحقوق المرتبطة به عن طريق الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية.

المادة 28- لا يجوز تشغيل العمال من كلا الجنسين الذين يقل عمرهم عن تسع عشر (19) سنة كاملة في أي عمل

ليلى.

المادة 29- يمنع المستخدم من تشغيل العائلات في أعمال ليلية. غير أنه، يجوز لمفتش العمل المختص إقليمياً أن يمنح رخصة خاصة، عندما تبرر ذلك طبيعة النشاط وخصوصيات منصب العمل.

الفرع الثالث: العمل التناوبي

المادة 30- يجوز للمستخدم أن ينظم العمل على أساس فرق متعاقبة أو عمل تناوبي إذا اقتضت ذلك حاجات الإنتاج أو الخدمة. يخول العمل التناوبي الحق في التعويض.

الفرع الرابع: الساعات الإضافية

المادة 31- يجب أن يكون اللجوء إلى الساعات الإضافية استجابة لضرورة مطلقة في الخدمة، كما لا يجب أن يكتسى هذا اللجوء طابعاً استثنائياً.

وفي هذه الحالة، يجوز للمستخدم أن يطلب من أي عامل أداء ساعات إضافية، زيادة على المدة القانونية للعمل، دون أن تتعدى 20 % من المدة القانونية المذكورة، مع مراعاة أحكام المادة 26 أعلاه.

غير أنه يجوز مخالفة الحدود المنصوص عليها في الفقرة 2 من هذه المادة في الحالات المذكورة صراحةً أثناءه وضمن الشروط المحددة في الاتفاقيات والاتفاقات الجماعية، وهي:

• الوقاية من الحوادث الوشيكة الوقوع أو إصلاح الأضرار الناجمة عن الحوادث،

• إنهاء الأشغال التي يمكن أن يتسبب توقفها، بحكم طبيعتها، في أضرار.

يستشار وجوباً في هذه الحالات ممثلو العمال ويعلم إلزاماً مفتش العمل المختص إقليمياً.

المادة 32- يخول أداء ساعات إضافية الحق في زيادة لا تقل بأي حال من الأحوال عن 50 % من الأجر العادي للساعة

الفصل الرابع: الراحة القانونية والعطل والغيابات

الفرع الأول: العطل والراحة القانونية

المادة 33- حق العامل في الراحة يوم كامل في الأسبوع. وتكون الراحة الأسبوعية العادية في ظروف العمل العادية يوم الجمعة.

المادة 34- يحدد القانون أيام العيد والعطل المدفوعة الأجر.

المادة 35- يعتبر يوم الراحة الأسبوعي وأيام الأعياد والعطل أيام راحة قانونية.

المادة 36- يحق للعامل الذي يشتغل في يوم الراحة القانونية التمتع براحة تعويضية مماثلة لها وينتفع بالحق في زيادة ساعات إضافية، طبقاً لأحكام هذا القانون.

المادة 37- يمكن تأجيل الراحة الأسبوعية أو التمتع بها في يوم آخر إذا استدعت ذلك الضرورات الاقتصادية أو ضرورات تنظيم الإنتاج.

ويحق لهيئات والمؤسسات الأخرى أن تجعل الراحة الأسبوعية تناوبية، إذا كان التوقف عن العمل فيها يوم العطلة الأسبوعية يتعارض مع طبيعة نشاط الهيئة أو المؤسسة أو يضر العموم.

- المادة 38- يحدد الوالي بقرار يوم الراحة الأسبوعية لجميع العمال أو لبعضهم في الهياكل أو مؤسسات التجارة بالتجزئة، ويأخذ بعين الاعتبار ضرورة تمويل المستهلك وحاجات كل مهنة، ويضمن تناوب هياكل كل فئة ومؤسساتها.
- المادة 39- لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر، يمنحها إياه المستخدم.
- وكل تنازل من العامل عن كل عطلته أو عن بعضها يعد باطلا عديم الأثر.
- المادة 40- يعتمد الحق في العطلة السنوية على أساس العمل المتمم خلال فترة سنوية مرجعية تمتد من أول يوليو للسنة السابق للعطلة إلى غاية 30 يونيو من سنة العطلة.
- وتسحب الفترة المرجعية للعمال الجديد توظيفهم ابتداء من تاريخ التوظيف.
- المادة 41- تحسب العطلة المدفوعة الأجر على أساس يومين ونصف يوم في كل شهر عمل دون أن تتعدى المدة الإجمالية ثلاثين (30) يوما تقويميا عن سنة العمل الواحدة.
- المادة 42- يمنح العامل في ولايات الجنوب عطلة إضافية لا تقل عن عشرة (10) أيام عن سنة العمل الواحدة.
- تحدد الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية كيفية منح هذه العطلة.
- المادة 43- كل فترة تساوي أربعة وعشرين (24) يوم عمل كامل أو أربع أسابيع عمل تعادل شهر عمل فعلي، إذا تعلق الأمر بتحديد العطلة السنوية المدفوعة الأجر.
- تساوي هذه المادة 180 ساعة عمل للعمال الموسمييين أو العاملين بالتوقيت الجزئي.
- المادة 44- تعادل الفترة التي تتعدى خمسة عشر (15) يوم عمل في الشهر الأول من تشغيل العامل، شهر عمل لتحديد مدة العطلة السنوية المدفوعة الأجر.
- المادة 45- يجوز تمديد العطلة الرئيسية لفائدة العمال الذين يؤدون خصوصا، أشغالا شاقة أو خطيرة أو أشغالا تسبب في متاعب بدنية أو عصبية.
- وتحدد الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية كيفية تطبيق هذه المادة.
- المادة 46- تعتبر فترات عمل لتحديد مدة العطلة السنوية ما يأتي:
- مفترات العمل المؤداة،
- مفترات العطل السنوية،
- مفترات الغيابات الخاصة المدفوعة الأجر أو التي يرخص بها المستخدم،
- مفترات الراحة القانونية المنصوص عليها في المواد المذكورة أعلاه.
- مفترات الغيابات بسبب الأمومة والمرض وحوادث العمل،
- مفترات البقاء في الجيش أو إعادة التجنيد.
- المادة 47- لا يجوز، في أي حال من الأحوال، أن تخول العطلة المرضية الطويلة الأمد، الحق في دفع أكثر من مرتب شهر واحد عطلة سنوية، وذلك مهما تكن مدة العطلة المرضية.
- المادة 48- يمكن أن يستدعي العامل الموجود في عطلة لضرورة ملحة تقتضيها الخدمة.
- المادة 49- لا يجوز تعليق علاقة العمل ولا قطعها أثناء العطلة السنوية.

- المادة 50- يخصص للعامل بتوقيف العطلة السنوية إثر وقوع مرض
- المادة 51- يحدد المستخدم برنامج العطل السنوية وتجزئتها، بعد استشارة لجنة المشاركة المحدثة بمقتضى هذا القانون إن وجدت.
- المادة 52- يساوي تعويض العطلة السنوية الجزء الثاني عشر من الأجر الكامل الذي يتقاضاه العامل خلال السنة المرجعية للعطلة أو في ضوء السنة السابقة للعطلة.
- المادة 52 مكرر 1- يسدد صندوق خاص تعويض العطلة السنوية المستحقة لعمال المهن والفروع وقطاعات النشاط الذين لا يشتغلون عادة بصفة مستمرة عند نفس الهيئة المستخدمة خلال المدة المعتمدة لتقدير الحق في العطلة. تنخرط الهيئات المستخدمة المذكورة أعلاه وجوبا في هذا الصندوق.
- تحدد المهن والفروع وقطاعات النشاط المذكور أعلاه عن طريق التنظيم.
- المادة 52 مكرر 2- تغطي النفقات المتعلقة تسديد تعويض العطلة المذكورة في المادة 52 مكرر أعلاه، وكذا مصاريف التسيير، بواسطة اشتراك على عاتق الهيئات المستخدمة دون سواها.
- تحديد نسبة الاشتراك وكيفية تحصيله عن طريق التنظيم.
- المادة 52 مكرر 3- يحدد عن طريق التنظيم إنشاء الصندوق الخاص المنصوص عليه في هذا الأمر وكذا شروط سيره وكيفيةاته.
- الفرع الثاني: الغيابات
- المادة 53- لا يمكن أن يتقاضى العامل أجر فترة لم يعمل فيها مهما كانت وضعيته في الترتيب السلمي، ماعدا في الحالات التي ينص عليها القانون أو التنظيم صراحة، ذلك دون الإخلال بالتدابير التأديبية الواردة في النظام الداخلي.
- المادة 54 - زيادة على حالات الغياب لأسباب منصوص عليها في التشريع المتعلق بالضمان الاجتماعي، يمكن العامل أن يتغيب، دون فقدان الأجر، إذا أعم مستخدم بذلك وقدم له التبريرات، مسبقا، للأسباب التالية:
- \* تأدية مهام مرتبطة بتمثيل نقابي أو تمثيل مستخدمين حسب المادة التي حددها الأحكام القانونية أو التعاقدية.
  - \* متابعة دورات التكوين المهني أو النقابي التي يسمح بها المستخدم والمشاركة في امتحانات أكاديمية أو مهنية،
  - \* استنفيد العامل ثلاثة ( 3 ) أيام كاملة مدفوعة الأجر بمناسبة حدث من الأحداث العائلية الآتية: زواج العامل وولادة مولود له، أو زواج أحد فروع العامل أو وفاة أحد الأصول أو الفروع أو الحواشي من الدرجة الأولى للعامل أو لزوج، أو وفاة زوج العامل، أو ختان ابن العامل غير أنه في حالتي الولادة أو وفاة يكون التبرير لاحقا.
  - \* تأدية فريضة الحج إلى البقاع المقدسة، مرة واحدة خلال الحياة المهنية للعامل.
- المادة 55 - تستفيد العاملات خلال فترات ما قبل الولادة وما بعدها من عطلة الأمومة طبقا للتشريع المعمول به. ويمكنهن الاستفادة أيضا من تسهيلات حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.
- المادة 56- يمكن المستخدم أن يمنح رخصة تغيب خاص غير مدفوع الأجر إلى العمال الذين لهم حاجة ماسة للتغيب حسب الشروط المحددة في لنظام الداخلي.
- الفصل الخامس: التكوين والترقية خلال العمل

- المادة 57- يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه، في إطار التشريع المعمول به، أن ينظم أعمالا تتعلق بالمهنيين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.
- مادة 58- يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها.
- المادة 59- يمكن المستخدم أن يطالب العمال، الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات، بالمساهمة بشكل فعال في الأعمال التكوينية وتحسين المستوى، التي ينظمها.
- المادة 60- يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله، بشرط موافقة المستخدم.
- المادة 61- تتجسد الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلمي المهني. وتكون حسب المناصب المتوفرة وتبعا لأهلية العامل واستحقاقه.
- الفصل السادس: تعديل علاقة العمل، تعليقها وإنهاؤها
- الفرع الأول: تعديل عقد العمل
- المادة 62- يعدل عقد العمل إذا كان القانون أو التنظيم أو الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية تملئ قواعد أكثر نفعاً للعمال من تلك التي نص عليها عقد العمل.
- المادة 63- يمكن تعديل شروط عقد العمل وطبيعته بناء على الإرادة المشتركة للعامل والمستخدم، مع مراعاة أحكام هذا القانون.
- الفرع الثاني: تعليق علاقة العمل
- المادة 64- تعليق علاقة العمل قانوناً للأسباب التالية:
- اتفاق الطرفين المتبادل،
  - عطل مرضية أو ما يمثلها كذلك التي ينص عليها التشريع والتنظيم المتعلقين بالضمان الاجتماعي،
  - أداء التزامات الخدمة الوطنية وفترات الإبقاء ضمن قوات الاحتياط أو التدريب في إطارها،
  - ممارسة مهمة انتخابية عمومية،
  - حرمان العامل من الحرية ما لم يصدر ضده حكم قضائي نهائي،
  - صدور قرار تأديبي يعلق ممارسة الوظيفة،
  - ممارسة حق الإضراب،
  - عطلة بدون أجر.
- المادة 65- يعد إدراج العمال، المشار إليهم في المادة 64 أعلاه، قانوناً في مناصب عملهم أو في مناصب ذات أجر مماثل بعد انقضاء الفترة التي تسببت في تعليق علاقة العمل.
- الفرع الثالث: إنهاء علاقة العمل

المادة 66- تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية:

- البطلان أو الإلغاء القانوني،
- انقضاء أجل عقد العمل ذي المدة المحدودة،
- الاستقالة،
- العزل،
- العجز الكامل عن العمل، كما ورد تحديده في التشريع،
- التسريح للتقليص من عدد العمال،
- إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة،
- التقاعد،
- الوفاة.

المادة 67- يسلم للعامل، عند إنهاء علاقة العمل، شهادة عمل تبين تاريخ التوظيف وتاريخ إنهاء علاقة العمل وكذا المناصب التي شغلت والفترات المناسبة لها. لا يترتب عن تسليم شهادة العمل فقدان حقوق وواجبات المستخدم والعامل الناشئة من عقد العمل أو عقد التكوين إلا إذا اتفق الطرفان على عكس ذلك

**المادة 68- الاستقالة حق معترف به للعامل.**

على العامل الذي يبدي رغبته في إنهاء علاقة العمل مع الهيئة المستخدمة أن يقدم استقالته كتابة.

يغادر منصب عمله بعد فترة إشعار مسبق وفقاً للشروط التي تحددها الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية.

المادة 69- يجوز للمستخدم تقليص عدد المستخدمين إذا بررت ذلك أسباب اقتصادية. وإذا كان تقليص العدد يبنى على إجراء التسريح الجماعي، فإن ترجمته تتم في شكل تسريحات فردية متزامنة، ويتخذ قراره بعد تفاوض جماعي. يمنع على أي مستخدم، قام بتقليص عدد المستخدمين، اللجوء في أماكن العمل نفسها إلى توظيفات جديدة في الأوساط المهنية المعينة بالتقليص.

المادة 70- يجب على المستخدم، قبل القيام بتقليص عدد المستخدمين، أن يلجأ إلى جميع الوسائل التي من شأنها التقليل من عدد التسريحات لاسيما:

- تخفيض ساعات العمل،
  - العمل الجزئي، كما هو محدد في هذا القانون،
  - الإحالة إلى التقاعد وفقاً للتشريع المعمول به،
  - دراسة إمكانيات تحويل المستخدمين إلى أنشطة أخرى يمكن للهيئة المستخدمة تطويرها، أو تحويلهم إلى مؤسسات أخرى إذا لم يرغبوا في ذلك، يستفيدون من التعويض عن التسريح من أجل تقليص عدد المستخدمين.
- المادة 71- تحدد كفاءات تقليص عدد المستخدمين، بعد استنفاد جميع الوسائل التي من شأنها منع اللجوء إليه، على أساس معايير ولاسيما الأقدمية والخبرة والتأهيل لكل منصب عمل.
- توضح الإتفاقيات أو الإتفاقات الجماعية مجموع الكفاءات المحدد.

المادة 72- ملغاة

المادة 73- يتم التسريح التأديبي في حالة ارتكاب العامل أخطاء جسيمة.

وعلاوة عن الأخطاء الجسيمة التي يعاقب عليها التشريع الجزائي والتي ترتكب أثناء العمل، تعتبر على الخصوص

أخطاء جسيمة يحتمل أن ينجز عنها التسريح بدون مهلة العطلة وبدون علاوات، الأفعال الآتية:

• إذا رفض العامل، بدون عذر مقبول تنفيذ التعليمات المرتبطة بالتزاماته المهنية أو التي قد تلحق أضرارا بالمؤسسة،

• والصادر من السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء الممارسة العادية لسلطاته.

إذا أفضى معلومات مهنية تتعلق بالتقنيات والتكنولوجيا وطرق الصناعة والتنظيم أو وثائق داخلية للمهنة المستخدمة،

إلا إذا أذنت السلطة السلمية بها أو أجازها القانون،

• إذا شارك في توقف جماعي وتشاوري عن العمل خرقاً لأحكام التشريعية الجاري بها العمل في هذا المجال،

• إذا قام بأعمال عنف،

• إذا تسبب عمداً في أضرار مادية تصيب البنايات والمنشآت والآلات والأدوات والمواد الأولية أو الأشياء الأخرى التي

لها علاقة بالعمل،

• إذا رفض تنفيذ أمر التسخير الذي تم تبليغه وفق أحكام التشريع المعمول به، إذا تناول الكحول أو المخدرات داخل

أماكن العمل.

المادة 73-1- يجب أن يراعي المستخدم، على الخصوص، عند تحديد ووصف الخطأ الجسيم الذي يرتكبه العامل،

الظروف التي ارتكب فيها الخطأ و مدى اتساعه ودرجة خطورته والضرر الذي ألحقه وكذلك السيرة التي كان يسلكها

العامل حتى تاريخ ارتكابه الخطأ نحو عمله ونحو ممتلكاته هيئته المستخدمة.

المادة 73-2- يعلن على التسريح المنصوص عليه في المادة 73 أعلاه، ضمن احترام الإجراءات المحددة في النظام

الداخلي ويجب أن تنص هذه الإجراءات على التبليغ الكتابي بقرار التسريح وإستماع المستخدم للعامل المعني، الذي

يمكنه، في هذه الحالة أن يختار عاملاً تابعاً للهيئة المستخدمة ليصطحبه.

المادة 73-3- كل تسريح فردي، يتم خرقاً لأحكام هذا القانون يعتبر تعسفياً وعلى المستخدم أن يثبت العكس.

المادة 73-4- إذا وقع تسريح العامل -مخالفة للإجراءات القانونية و/أو الاتفاقية الملزمة، تلغي المحكمة المختصة

ابتدائياً ونهائياً قرار التسريح بسبب عدم احترام الإجراءات، وتلزم المستخدم بالقيام بالإجراء المعمول به، وتمنح العامل،

تعويضاً مالياً على نفقة المستخدم، لا يقل عن الأجر الذي يتقاضاه كما لو استمر في عمله.

وإذا حدث تسريح العامل خرقاً لأحكام المادة 73 أعلاه، يعتبر تعسفياً.

تفصل المحكمة المختصة ابتدائياً ونهائياً إما بإعادة إدماج العامل في المؤسسة مع الاحتفاظ بامتيازاته المكتسبة، أو في

حالة رفض أحد الطرفين يمنح العامل تعويضاً مالياً لا يقل عن الأجر الذي يتقاضاه العامل عن مدة ستة (6) أشهر من

العمل دون الإخلال بالتعويضات المحتملة. يكون الحكم الصادر في هذا المجال قابلاً للطعن بالنقض.

المادة 73-5- يخول التسريح للعامل الذي لم يرتكب خطأ جسيماً الحق في مهلة العطلة التي تحدد مدتها الدنيا في

الاتفاقات أو الاتفاقيات الجماعية.

المادة 73-6 للعامل المسرح الحق طول مدة مهلة العطلة في ساعتين كل يوم قابلتين للجمع ومأجوريتين حتى يتمكن عن البحث من منصب عمل آخر. يمكن الهيئة المستخدمة أن تفي بالالتزام بإعطاء مهلة عطلة للعامل المسرح بدفعها مبلغا مساويا للأجرة الكلية الذي يكون قد تقاضاه طول المدة نفسها. لا يحزر التوقف عن نشاط الهيئة المستخدمة في التزامها باحترام مهلة العطلة.

المادة 74- إذا حدث تغير في الوضعية القانونية للمهنة المستخدمة، تبقى جميع علاقات العمل المعمول بها يوم التغير قائمة بين المستخدم الجديد والعمال. لا يمكن أن يطرأ أي تعديل في علاقات العمل إلا ضمن الأشكال وحسب الشروط التي ينص عليها هذا القانون وعن طريق المفاوضات الجماعية.

الفصل السابع: النظام الداخلي.

المادة 75- يجب على المستخدم في المؤسسات التي تشغل عشرين (20) عاملا فأكثر أن تعد نظام داخليا و أن تعرضه على أجهزة المشاركة أو ممثلي العمال ، في حالة عدم وجود هذه الأخيرة، لإبداء الرأي فيه قبل تطبيقه.

المادة 76- يمكن المستخدم في المؤسسات التي تشغل أقل من عشرين (20) عاملا أن يعد نظاما داخليا، حسب خصوصيات الأنشطة الممارسة.

تحدد طبيعة هذه الأنشطة عن طريق التنظيم.

المادة 77- النظام الداخلي هو وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوما، القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط.

يحدد النظام الداخلي في المجال التأديبي، طبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات المطابقة وإجراءات التنفيذ.

المادة 78- تعد الشروط الواردة في النظام الداخلي، التي قد تلغي حقوق العمال أو تحد منها، كما تنص عليها والقوانين والاتفاقيات الجماعية المعمول بها ، لاغية وعديمة المفعول.

المادة 79- يودع النظام الداخلي، المنصوص عليه في المادة 75 أعلاه، لدى مقتضية العمل المختصة إقليميا للمصادقة على مطابقته للتشريع والتنظيم المتعلقين بالعمل في أجل ثمانية (8) أيام.

يسري مفعول النظام الداخلي فور إيداعه لدى كتابة الضبط للمحكمة المختصة إقليميا.

ويضمن له المستخدم إشهارا واسعا في أوساط العمال المعنيين.

الباب الرابع: أجره العمل

الفصل الأول: أحكام عامة

المادة 80- للعمال الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل.

المادة 81- يفهم من عبارة مرتب، حسب هذا القانون، ما يلي:

-الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة،

-التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاص، لاسيما العمل

التناوبي والعمل المضطرب والإلزامي، بما فيه العمل الليلي، وعلاوة المنطقة،

-العلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه.

- المادة 82- يفهم من عبارة الدخل المتناسب مع نتائج العمل الأجرة حسب المردود، لاسيما العمل بالالتزام أو القطعة أو العمل بالحصة أو حسب رقم الأعمال.
- المادة 83- تسدد المصاريف حسب تبعات خاصة يفرضها المستخدم على العامل (مهام مأمورة، استعمال السيارة الشخصية لأداء خدمة، وتبعات مماثلة).
- المادة 84- يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجور للعمال لكل عامل مساوي بدون أي تمييز.
- المادة 85- تحدد الأجور بعبارة نقدية محضة وتدفع عن طريق وسائل نقدية محضة
- المادة 86- يدرج مبلغ الأجر وجميع عناصره بالتسمية في قسيمة الأجور الدوري التي يعدها المستخدم. ولا يطبق هذا الحكم على تسديد المصاريف.
- الفصل الثاني: الأجر الوطني الأدنى المضمون.
- المادة 87- يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون المطبق في قطاعات النشاط بموجب مرسوم بعد استشارة نقابات العمل والمستخدمين والتنظيمات النقابية الأكثر تمثيلاً.
- ويراعى عند تحديد الأجر الوطني الأدنى المضمون تطور ما يأتي:
- متوسط الإنتاجية الوطنية المسجلة،
  - الأرقام الاستدلالية لأرقام الاستهلاك،
  - الظروف الاقتصادية العامة.
- المادة 87- مكرر -يشمل الأجر الوطني الأدنى المضمون، المذكور في المادة 87 أعلاه، الأجر القاعدي والعلاوات والتعويضات مهما كانت طبيعتها، باستثناء التعويضات المدفوعة لتسديد المصاريف التي دفعها العامل.
- الفصل الثالث: الامتيازات والضمانات.
- المادة 88- يجب على المستخدم دفع الأجور لكل العمال بانتظام، عند حلول أجل استحقاقه.
- المادة 89- تمنح الأفضلية لدفع الأجور وتسبقاتها على جميع الديون الأخرى بما فيها ديون الخزينة والضمان الاجتماعي، مهما كانت طبيعة علاقة العمل وصحتها وشكلها.
- المادة 90- لا يمكن الاعتراض على الأجور المرتبة على المستخدم كما لا يمكن حجزها أو اقتطاعها مهما كان السبب حتى لا يتضرر العمال الذين يستحقونها.
- الباب الخامس: مشاركة العمال
- الفصل الأول: أجهزة المشاركة
- المادة 91- تتم مشاركة العمال في الهيئة المستخدمة كما يأتي:
- بواسطة مندوبي المستخدمين في مستوى كل مكان عمل متميز يحتوي على عشرين (20) عاملاً على الأقل، بواسطة لجنة المشاركة تضم مندوبي المستخدمين، في مستوى مقر الهيئة المستخدمة، المنتخبين طبقاً للمادة 93 أدناه.
- المادة 92- يمكن أن ينضم العمال في أقرب مكان أو أن يتجمعوا لانتخاب مندوبيهم، عندما يوجد ضمن نفس الهيئة المستخدمة

عدة أماكن عمل متميزة تضم كل واحدة أقل من عشرين عاملاً. لكن عددهم الإجمالي يساوي أو يفوق عشرين عاملاً المادة 93 -ينتخب مندوبوا المستخدمين ضمن نفس الهيئة المستخدمة، المنتخبين طبقاً لأحكام المادتين 91 و92 من هذا القانون من بينهم لجنة مشاركة ويحدد عدد المندوبين فيها طبقاً للشروط المنصوص عليها في المادة 99 أدناه. المادة 93 مكرر- يمارس مندوب المستخدمين المنتخب، طبقاً للمادتين 91 و 92 من هذا القانون، صلاحيات لجنة المشاركة المنصوص عليها في المادة 94 أدناه في الحالات التي تتوفر فيها الهيئة المستخدمة على مكان عمل متميز وحيد.

الفصل الثاني: صلاحيات أجهزة المشاركة

المادة 94 - اللجنة المشاركة الصلاحيات التالية:

1-تتلقى المعلومات التي يبلغها إليها المستخدم كل ثلاثة أشهر على الأقل والخاصة بـ:

\*تطوير إنتاج المواد والخدمات والمبيعات وإنتاجية العمل،

\*تطور عدد المستخدمين وهيكل الشغل،

\*نسبة التغيب وحوادث العمل والأمراض المهنية،

\*تطبيق النظام الداخلي.

2-مراقبة تنفيذ الأحكام المطبقة في ميدان الشغل والوقاية الصحية والأمن والأحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي.

القيام بكل عمل ملائم لدى المستخدم في حالة عدم إحترام الأحكام التشريعية والتنظيمية الخاصة بحفظ الوقاية الصحية والأمن وطب العمل،

4-إبداء الرأي قبل تنفيذ المستخدم القرارات المتعلقة بما يالي:

\*المخططات السنوية وحصيلات تنفيذها ،

\*تنظيم العمل ( مقاييس العمل، وطرق التحفز،، ومراقبة العمل ، وتوقيت العمل) .

\*مشاريع إعادة هيكلة الشغل ( تخفيض مدة العمل، إعادة توزيع العمال وتقليص عددهم) ،

\*مخططات التكوين المهني وتحديد المعارف وتحسين المستوى والتمهين،

\*النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.

يجب الإدلاء بالآراء في أجل أقصاه خمسة عشر (15) يوماً بعد تقديم المستخدم لعرض الأسباب، وفي حالة الخلاف

حول النظام الداخلي، يتم إخطار مفتش العمل وجوبا.

5-تسيير الخدمات الاجتماعية للهيئة المستخدمة إذا أسند تسيير الخدمات الاجتماعية للمستخدم بعد موافقته، تحدد

اتفاقية تيرم بين لجنة المشاركة والمستخدم شروط وكيفيات ممارستها والرقابة.

6-الإطلاع على الكشوف المالية للهيئة المستخدمة:

تحصيلات و حسابات الاستغلال، وحسابات الأرباح والخسائر.

7-إعلام العمال بانتظام بالمسائل المعالجة ما عدا المسائل التي لها علاقة بأساليب الصنع والعلاقات مع الغير والمسائل

التي تكتسي الكتمان والسرية

المادة 95 - تضم الهيئة المستخدمة أكثر من مائة وخمسين (150) عاملا وعندما يوجد بداخلها مجلس إدارة أو مراقبة تعين لجنة مشاركة من بين أعضائها أو من غير أعضائها قائمين بالإدارة يتولون تمثيل العمال في هذا المجلس طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 96 - إذا كان للهيئة المستخدمة عدة أماكن عمل متميزة يمارس مندوبو المستخدمين في كل مكان متمايز تحت مراقبة لجنة المشاركة صلاحيات هذه اللجنة المبينة في الفقرتين 1 و3 من المادة 84 أعلاه المتعلقة بمكان العمل المعني .  
الفصل الثالث: طريقة الانتخاب

وتشكيل أجهزة المشاركة

المادة 97 - ينتخب العمال المعنيون بالاقتراع الفردي الحر السري والمباشر مندوبي المستخدمين طبقا للمادتين 91 و 92 أعلاه. ويعتبر غير قابل للانتخاب عليهم الإطارات القيادية فيالهيئة المستخدمة، وأصول المستخدم وفروعه وحواشيه أو أقاربه بالنسب من الدرجة الأولى والإطارات المسيرة والعمال الذين يشغلون مناصب مسؤولية مع التمتع بسطة تأديبية والعمال الذين لا يتمتعون بحقوقهم المدنية والوطنية.  
وينتخب مندوبو العمال من بين العمال المثبتين اللذين تتوفر فيهم شروط الناخب، البالغين 21 سنة والمثبتين لأقدمية أكثر من سنة في الهيئة المستخدمة.

لا تشترط الأقدمية المنصوص عليها في الفقرة الثالثة أعلاه، إذا كانت الهيئة المستخدمة مؤسسة منذ أقل من سنة.  
المادة 98 - يتم الاقتراع في دورين، في الدور الأول تقدم المنظمات النقابية التمثيلية ضمن الهيئة المستخدمة مترشحين لانتخاب مندوبي المستخدمين من بين العمال الذين تتوفر فيهم معايير قابلية الانتخاب المحددة في المادة 97 أعلاه.

إذا كان عدد المصوتين أقل من نصف عدد الناخبين يجري الدور الثاني من الاقتراع في مدة أقصاها ثلاثون (30) يوما.

وفي هذه الحالة، يمكن كل العمال الذين تتوفر فيهم معايير قابلية الانتخاب المحددة في المادة 97 أعلاه أن يرشحوا أنفسهم.

وفي حالة عدم وجود منظمة أو منظمات نقابية تمثيلية، ضمن الهيئة المستخدمة، تنظم انتخابات مندوبي المستخدمين ضمن الشروط المحددة في الفقرة 3 السابقة، مع مراعاة النسبة الدنيا للمشاركة الاقتراع كما هو محدد في الفقرة 2 أعلاه،

يجب، زيادة على ذلك، أن يسمح نمط الاقتراع بالحصول على تمثيل عادل لمختلف الفئات الاجتماعية والمهنية في مكان العمل وفي الهيئة المستخدمة المعنية.

يعتبر فائزا في الانتخاب، المرشحون الذين يحصلون على أكبر عدد من الأصوات وعندما يحصل مترشحان أو عدة مترشحين على نفس عدد الأصوات، تؤخذ الأقدمية ضمن الهيئة المستخدمة بعين الاعتبار من أجل الفصل بينهم. غير أنه، في حالة ما إذا كان المترشحون الفائزون يتمتعون بنفس الأقدمية ضمن الهيئة المستخدمة، يعتبر فائزا المترشح الأكبر سنا.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة، لاسيما المتعلقة منها بتنظيم الانتخابات عن طريق التنظيم، بعد استشارة المنظمات النقابية للعمال والمستخدمين الأكثر تمثيلاً.

المادة 99 - يحدد عدد مندوبي العمال كالتالي:

من 20 إلى 50 عاملاً : مندوب (1)

من 51 إلى 150 عاملاً : مندوبان (2)،

من 151 إلى 400 عاملاً : أربعة (4) مندوبين،

من 1401 إلى 1.000 عاملاً : ستة (6) مندوبين،

ويخصص مندوب إضافي عن كل شريحة 500 عاملاً إذا تجاوز العدد 1.000 عاملاً

المادة 100 - يرفع كل احتجاج يتعلق بانتخابات مندوبي المستخدمين في أجل الثلاثين (30) يوماً التالية للانتخابات أمام المحكمة المختصة إقليمياً التي تبت بحكم ابتدائي ونهائي في أجل ثلاثين (30) يوماً من إخطارها.

المادة 101 - تدوم عضوية مندوبي المستخدمين ثلاث (3) سنوات ويمكن أن تسحب هذه العضوية من مندوبي

المستخدمين بناءً على قرار أغلبية العمال الذين انتخبوهم خلال جمعية عامة يستدعيها رئيس مكتب لجنة المشاركة المنصوص عنها في المادة 102 أدناه أو المنعقد بناءً على طلب ثلث العمال المعنيين على الأقل.

في حالة الشعور لأي سبب كان يختلف مندوب المستخدمين العامل الذي حصل في الانتخابات على عدد من الأصوات يلي مباشرة عدد الأصوات التي تحصل عليها آخر شخص منتخب كمندوب للمستخدمين.

الفصل الرابع: التسيير والتسهيلات

المادة 102 - تعد لجنة المشاركة نظامها الداخلي وتنتخب من بين أعضائها مكتباً يتكون من رئيس ونائب رئيس، عندما تتكون من مندوبين اثنين للمستخدمين على الأقل.

المادة 103 - تجتمع لجنة المشاركة مرة واحدة في كل ثلاث (3) أشهر على الأقل وتجتمع إجبارياً بطلب من رئيسها أو بطلب من أغلبية أعضائها، ويجب إبلاغ المستخدم بجدول أعمال هذه الاجتماعات قبل 15 يوماً من اجتماعها.

ويمكن المستخدم أن يفوض واحد أو أكثر من مساعديه لحضور هذه الاجتماعات.

المادة 104 - يجتمع مكتب لجنة المشاركة، أيضاً تحت رئاسة المستخدم أو ممثله المخول قانوناً يساعده مساعده الأقرين مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر.

يجب أن يبلغ جدول أعمال هذه الاجتماعات إلى رئيس مكتب لجنة المشاركة قبل ثلاثين (30) يوماً على الأقل، كما يجب أن يتناول مواضيع تابعة لاختصاصات لجنة المشاركة.

وتبلغ الملفات الخاصة بالمسائل المطلوبة تناولها إلى رئيس لجنة المشاركة.

يمكن مكتب لجنة المشاركة أن يقترح إضافة نقاط لجدول أعمال الاجتماع شريطة أن تكون المسائل التي تثار داخله في اختصاصه وأن تصل الملفات المطابقة التي أعدها مكتب لجنة المشاركة إلى المستخدم قبل خمسة عشر (15) يوماً

على الأقل من التاريخ المقرر لعقد الاجتماع.

المادة 105 - يعقد الممثل، الذي خوله المستخدم و يساعده مساعده الرئيسيون، اجتماعاً في كل مكان عمل مرة على

- الأقل كل ثلاث (3) أشهر مع مندوبي المستخدمين المعنيين طبقاً للمادة 96 أعلاه، على أساس جدول الأعمال المعد مسبقاً والمبلغ إلى هؤلاء قبل سبعة أيام على الأقل من تاريخ عقد هذا الاجتماع.
- المادة 106 - يحق لمندوبي المستخدمين المتمتع بحساب عشر (10) ساعات عمل في الشهر مدفوعة الأجر من قبل المستخدم كوقت عمل ليمارسوا عضويتهم ماعداً خلال عطلتهم السنوية.
- تكون كفاءات حساب الساعات المخصصة على هذا النحو موضوع اتفاق مع المستخدم.
- المادة 107 - يمكن أن يصطلح مندوبو المستخدمين على جميع حساب الساعات المخصصة إليهم بعد اتفاق مع المستخدم حتى ينتفع بها مندوبو أو عدة مندوبين.
- المادة 108 - لا يدخل في حساب الساعات الشهرية، المشار إليه في المادة 106 أعلاه. الوقت التي يقضيه مندوبو المستخدمين في الاجتماعات التي يبادر المستخدم إلى استدعائها أو التي يقبلها بناء عن طلبهم.
- المادة 109 - يضع المستخدم تحت تصرف لجنة المشاركة ومندوبو المستخدمين الوسائل الضرورية لعقد اجتماعاتهم ولإنجاز أعمالهم السكرتارية.
- المادة 110 - تنظم لجنة المشاركة نشاطاتها في إطار اختصاصاتها ونظامها الداخلي، كما يمكنها أن تلجأ إلى خبرات غير تابعة لأصحاب العمل.
- المادة 111 - تطبيقاً لأحكام المادة 110 أعلاه تخصص الهيئة المستخدمة ميزانيات، حسب الكفاءات التي تحدد بالطرق التنظيمية.
- المادة 112 - يخضع مندوبو المستخدمين عند ممارستهم لأعمالهم المهنية لأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية المتعلقة بحقوق العمل وواجباتهم.
- المادة 113 - لا يمكن أي مندوب أن يكون موضوع تسريح أو تحويل أو أية عقوبة تأديبية أيا كان نوعها، بسبب النشاطات التي يقوم بها بحكم مهمته التمثيلية.
- الباب السادس: التفاوض الجماعي
- الفصل الأول: أحكام عامة
- المادة 114 - الاتفاقية الجماعية اتفاق مدون يتضمن مجموع شروط التشغيل والعمل فيما فئة أو الفئات المهنية. الاتفاق الجماعي اتفاق مدون يعالج عنصراً معيناً أو عدة عناصر محددة من مجموع شروط التشغيل والعمل بالنسبة لفئة أو عدة فئات اجتماعية ومهنية. ويمكن أن يشكل ملحقة للاتفاقية الجماعية.
- تبرم الاتفاقيات والاتفاقات الجماعية ضمن نفس الهيئة المستخدمة بين المستخدم والممثلين النقابيين للعمال. كما تبرم بين مجموعة مستخدمين أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للمستخدمين، من جهة، ومنظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للعمال، من جهة أخرى.
- تحدد تمثيلية الأطراف في التفاوض طبقاً للشروط المنصوص عليها في القانون.
- المادة 115 - تحدد الاتفاقية الجماعية مجاله تطبيقها المهني والإقليمي ويمكن أن تخص فئة واحدة أو عدة فئات اجتماعية مهنية أو عدة هيئات مستخدمة، كما يمكن أن تكتسي طابعاً محلياً أو جهوياً أو وطنياً.

المادة 116- عندما تخص الاتفاقيات الجماعية عدة مؤسسات مستخدمة تلزم هذه الأخيرة، شريطة أن يكون ممثلو العمال ومستخدمين هذه المؤسسات أطرافاً فيها أو أن ينضموا إليها باتفاق مشترك.

المادة 117- تبرم الاتفاقية الجماعية لمدة محدودة أو غير محدودة.

وإن لم توجد شروط مغايرة تبقى الاتفاقية ذات المدة المحدودة التي حل أجلها سارية المفعول كاتفاقية أو اتفاق غير غير محدود المدة حتى يتوصل الطرفان إلى اتفاقية جديدة.

المادة 118- تفرض على المؤسسة المستخدمة الأحكام الأكثر نفعاً الواردة في مختلف الاتفاقيات الجماعية التي اكتتبت بها هذه الهيئة وأنضمت إليها وتطبق على أعمالها، إلا إذا كانت هناك أحكام أنفع مضمنة في عقود العمل المبرمة مع المستخدم.

المادة 119- يجب على الهيئات المستخدمة أن تقوم بإشهار كل الاتفاقيات الجماعية التي تكون طرفاً فيها في أوساط جماعات العمال المعنيين وتوضع نسخة من الاتفاقيات الجماعية، دوماً، تحت تصرف العمال وفي موضع مميز في كل مكان العمل.

الفصل الثاني: محتوى الاتفاقيات الجماعية

المادة 120- تعالج الاتفاقيات الجماعية التي تبرم حسب الشروط التي يحددها هذا القانون، شروط التشغيل والعمل ويمكنها أن تعالج خصوصاً العناصر التالية:

- 1- التصنيف المهني،
  - 2- مقاييس العمل، بما فيها ساعات العمل وتوزيعها،
  - 3- الأجور الأساسية الدنيا المطابقة،
  - 4- التعويضات المرتبطة بالأقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل، بما فيها تعويض المنطقة،
  - 5- المكافآت المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل،
  - 6- كفاءات مكافأة فئات العمال المعنيين على المردود،
  - 7- تحديد النفقات المصرفية،
  - 8- فترة التجريب والإشعار المسبق،
  - 9- مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة أو التي تتضمن فترات توقف عن النشاط،
  - 10- الغيابات الخاصة،
  - 11- إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل،
  - 12- الحد الأدنى من الخدمة في حالة الإضراب،
  - 13- ممارسة الحق النقابي،
  - 14- مدة الاتفاقية وكيفية تمديدتها أو مراجعتها أو نقضها.
- الفصل الثالث: الاتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة  
والاتفاقيات التي تعلوها درجة.

المادة 121- يمكن أي هيئة مستخدمة أن تتوفر على اتفاقية جماعية للمؤسسة أو تكون طرفا في اتفاقية جماعية تملوها درجة.

المادة 122- تعتبر الاتفاقيات الجماعية التي تتجاوز إطار الهيئة المستخدمة من درجة أعلى بمجرد ما تتفاوض في شأنها وتبرمها التنظيمات النقابية للعمال والمستخدمين المعترف بتمثيلها في مجال التطبيق القطاعي أو المهني الإقليمي لتلك الاتفاقيات.

الفصل الرابع: التفويض في الاتفاقيات الجماعية.

المادة 123- يكون التفاوض في الاتفاقيات الجماعية بناء على طلب أحد الطرفين المذكورين في المادة 114 أعلاه، وتقوم به لجان متساوية الأعضاء للتفاوض تتكون من عدد مساو من الممثلين النقابيين للعمال وعدد من المستخدمين ينتدبهم أولئك الذين يمثلونهم. ويختص كل احد الطرفين في التفاوض بتعيين من يمثلونه.

المادة 124- يمكن أن كل واحد من الطرفين في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة عدد يتراوح من ثلاث (3) إلى سبعة (7) أعضاء.

أما في الاتفاقيات من درجة أعلى، لا يمكن أن يتجاوز عدد ممثلي كل طرف أحد عشر (11) عضوا.

المادة 125- يعين كل واحد من الطرفين في التفاوض لسير المفاوضات الجماعية، رئيسا يعبر عن رأي أغلبية أعضاء الوفد الذي يقوده ويصبح نطقه الرسمي.

الفصل الخامس: تنفيذ الاتفاقيات الجماعية.

المادة 126- يقدم طرف التفاوض الجماعي أو الطرف الأكثر استعجالا منهما الاتفاقية الجماعية فور إبرامها، قصد تسجيلها فقط، إلى مفتشية

العمل ضبط المحكمة الموجودتين في الأماكن التالية:

• في مكان مقر الهيئة المستخدمة، إذا تعلق الأمر باتفاقية جماعية للمؤسسة،

• في مقر البلدية إذا كان مجال تطبيقها ينتهي عند حدود البلدية،

• في مقر الولاية عندما يمتد مجال تطبيقها إلى الولاية أو إلى عدة

بلديات من الولاية الواحدة،

• وفي مدينة الجزائر فيما يخص الاتفاقيات الجماعية المشتركة بين

الولايات أو بين الفروع، أو الوطنية.

المادة 127- تلزم الاتفاقيات الجماعية كل من وقع عليها أو انضم إليها فور استكمال الإجراءات المنصوص عليها في المادة السابقة.

المادة 128- يجوز للأشخاص الذين تربطهم اتفاقية جماعية أن يرفعوا أية دعوة تستهدف الحصول على تنفيذ

الالتزامات المتعاقد عليها دون المساس بالتعويضات التي قد يطلبونها بسبب خرق الاتفاقية المذكورة.

المادة 129- يمكن التنظيمات النقابية للعمال أو المستخدمين التي تربطهم اتفاقية جماعية، أن تباشر كل الدعاوى

الناشئة عن هذا السبب أمام القضاء لصالح أعضائها كما يمكنها أن ترفع دعوى لحسابها تستهدف الحصول على تنفيذ

الملحق 05 : لوحة القيادة لمؤسسة الكهرباء و الغاز سونلغاز ولاية غرداية 2018





**RESSOURCES HUMAINES**

T.B DD DE GHARDAIA 2018

Situation des effectifs

GSP	Effectif actif au 31/01/2018	Effectif actif au 31/01/2019	T.E %
Cadre	115	130	13%
Maîtrise	253	247	-2%
Exécution	141	149	6%
<b>Total</b>	<b>509</b>	<b>526</b>	<b>3%</b>

TAUX D'ENCADREMENT : 32,04%

TAUX D'EFFECTIF Féminin : 7,4%

TAUX EFFECTIF INACTIF 3,14%

Recrutement

GSP	Recrutement		Objectif	Écart	Tx Réal	observations
	Mois	Cumul				
Cadres	/	/	/	/	0	
Maîtrise	/	/	02	-02	0	
Exécution	0	0	12	-12	0	
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>-14</b>	<b>0</b>	

DD DE GHARDAIA /2018

## FORMATION

Réalisation		Objectif		Etat Cumulé		Tx Réal		
	Nb Actions	Nb Agents	Nb Actions	Nb Agents	Nb Actions	Nb Agents	Nb Actions	Nb Agents
MP	8	55	/	/	8	55	/	/
FPS	1	1	/	/	1	1	/	/
PP	3	3	/	/	3	3	/	/

-Trois actions de perfectionnement enregistrées ce mois relatives aux guide technique Gaz et Sécurité GAZ et sécurité opérateur.

-Une nouvelle FPS lancées ce mois concernant la formation de Ingénieur d'affaires.

- Deux action formation FPS anciennes relative à la formation « RECONVERSION des OPI Elec vers Gaz » enregistrée 11 agents participant en 2018 non cumulable avec 2019.

T.B DD DE GHARDAIA 2018

### Apprentissage et stages pratique

	Nombre	Taux /effectif
Apprentissage	32	6
Stage Pratique	11	2

T.B DD DE GHARDAIA 2018

### Heures supplémentaires

Nature d'intervention	janv-18	janv-19	Taux Evol (%)
Dépannage Électricité	7,75	6,6	-15
Dépannage Gaz	0	0	#DIV/0!
Commercial	329	237	-28
<b>TOTAL</b>	<b>336,75</b>	<b>243,6</b>	<b>-28</b>

### ABSENTÉISME

Nature d'absence /H	janv-18	janv-19	Taux Evol (%)
Maladie	2154,66	1237	-43
Sans solde	242,75	253	4
Accident de travail	0	0	0
Maternité	248	522	521
<b>TOTAL</b>	<b>2645,41</b>	<b>2012</b>	<b>-24</b>

TB.DD DE GHARDAIA 2018

## Agents Indisponible

	<b>Cadres</b>	<b>Maîtrises</b>	<b>Exécutions</b>	<b>Total</b>
<b>FPS</b>	01	00	11	12
<b>Détachement charge électorive</b>	03	00	00	00
<b>MED</b>	00	01	00	01
<b>Service Nationale</b>	00	00	01	01
<b>Invalides</b>	01	00	01	02
<b>Maladie longue Durée</b>	00	00	00	00
<b>Maternité</b>	00	04	00	04
<b>Incarcération</b>	00	01	00	01
<b>Total</b>	05	06	13	21

# قائمة المراجع

### الكتب

- 01- أبو شيخة ، نادر أحمد . إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2000.
- 02- أحمد ، مصطفى ، حسين ، أحمد. إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : حقوق النشر محفوظة للكاتب ، 2005.
- 03- أبو بكر ، مصطفى محمود. الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ،مصر : دار الجامعة الإسكندرية ، 2004.
- 04-السالم ، مؤيد السعيد. ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، الأردن: إثراء للنشر و التوزيع، 2008.
- 05- السلمي، على. ادارة الموارد البشرية ، القاهرة ، مصر : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998.
- 06- العارف ، نادية. الإدارة الإستراتيجية -إدارة الألفية الثالثة -، مصر : كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية 1999-2000.
- 07- الوليد ، بشار يزيد . الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ، ط1، عمان ، الأردن: دار الرياء للنشر ، 2009.
- 08- الطائي ، يوسف حجيم و آخرون. أداء الموارد البشرية ، ط1 ، عمان ، الأردن : مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، 2006.
- 09- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح . الإتجاهات الحديثة للموارد في الدراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ط1، مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2009.
- 10- المعداوي ،يوسف . دراسة الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، ط1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية ، 1988.
- 11- القريوتي، محمد قاسم. إدارة الأفراد المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص، ط1، عمان ، الأردن،1990.
- 12- الصيرفي، محمد . هندرة الموارد البشرية ، ط1، مصر ،الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، 2006.
- 13- الكوخي ، مجيد. مدخل إلى علم الإدارة ، ط1 ، الأردن : دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2014.

- 14- الشريعة ، عطا الله محمد تيسير . إدارة العملية التدريبية ، ط1، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع ، 2014.
- 15- بن دريدي ، منير بن أحمد . إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - التدريب - الحوافز - ، ط2 ، دار الإبتكار ، 2015.
- 16- برير ، كمال . إدارة الموارد البشرية -ممارسات، ط1 ، لبنان: دار المنهل اللبناني، 2009.
- 17- بلوط ،حسن ابراهيم . إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، بيروت، لبنان: دار النهضة العربية ، 2002.
- 18- برنوطي ،سعاد نايف . إدارة الموارد البشرية \_ ادارة الأفراد \_، عمان ، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2007 .
- 19- جودة، محفوظ أحمد .إدارة الموارد البشرية ، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع ، 2010.
- 20- حسونة ، فيصل . إدارة الموارد البشرية ، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2008.
- 21- حمداوي ،وسيلة . إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 22- حجازي ، محمد حافظ. إدارة الموارد البشرية ، مصر ، الإسكندرية : دار الوفاء ، 2005.
- 23- خرفي ، هاشمي . الوظيفة على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية ، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع ، 2012 .
- 24- ديلسر، جاري. (ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ،و مراجعة عبد المحسن جودة)، ادارة الموارد البشرية ، الرياض،السعودية: دار المريخ ، 1430هـ .
- 25- زويلف ، مهدي حسن. إدارة الموارد البشرية " مدخل كمي، ط1، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، 2001.
- 26- سيد مصطفى، أحمد . إدارة الموارد البشرية ، القاهرة، مصر : المكتب الجامعي الحديث.
- 27- صالح ، محمد فالح.إدارة الموارد البشرية - عرض و تحليل - ، الأردن : دار حامد للنشر و التوزيع، 2004.

- 28- طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- 29- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، ط 1، الأردن: دار وائل للنشر.
- 30- عدوان، ناصر دادي .إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، الجزائر: دار المحمدية العامة ، 2004.
- 31- عامر ، عبد المطلب سامح .إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، عمان ، الأردن : دار الفكر ، 2000.
- 32- عقيلي ، عمر وصفي . تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة ، عمان ، الأردن : دار زهران للنشر و التوزيع ، 2006.
- 33- عبد الله ، عبد الغني بسيوني . النظرية العامة في القانون الإداري، الاسكندرية ، مصر : منشأة المعارف، 2003.
- 34- عليش، محمد ماهر . إدارة الموارد البشرية -دراسات في إدارة الأعمال- ، القاهرة، مصر : مكتبة عين شمس.
- 35- عباس ، صلاح. تنمية مهارات مسؤولي التدريب ، مصر: مؤسسة شباب الجامعة ، 2006.
- 36- كنعان ، نواف. القانون الإداري الوظيفة العامة،القرارات الإدارية ،العقود الإدارية ،الأموال العامة ، الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع ،2009.
- 37- كشواي ، باري . إدارة الموارد البشرية، HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ، ط2، القاهرة ، مصر : دار الفروق للنشر و التوزيع ، 2006.
- 38- مؤيد ، سالم ، حرحوش ، صالح عادل . إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي - ، ط 1 ، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، 2002.
- 39- محمد حسن ، رواية . إدارة الموارد البشرية ، مصر :الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2000.
- 40- محمد عباس ، سهيلة ، حسين علي ، علي . إدارة الموارد البشرية ، الأردن : دار وائل للطباعة و النشر ، 2000 .
- 41- نوري ، منبر . الوجيز في تفسير الموارد البشرية ، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011.

### المجلات

- 01- الداودي ، الشيخ . "تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية" ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقة العدد 6 ، 2008.
- 02- حمودي عبي ، أمل . "دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال" ، مجلة الفتح ، كلية التربية ، سوريا ، العدد 48 ، 2012.
- 03- علك حافظ ، عبد الناصر ، وليد حسين ، حسين . "مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و دورها في تخطيط المسار الوظيفي" ، مجلة كلية الرافدين ، الجامعة للعلوم العدد 32 2013.
- 04- مجلة "صدى" ، مديرية الإتصالات ، سونلغاز ، عدد خاص ، ماي 2012.

### المذكرات:

- 01-آمال شنيني، حياة هواري، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية – دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز" سونالغاز غرداية" ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة غرداية ، علوم المالية و المحاسبة ، تخصص :تدقيق و مراقبة التسيير ، 2018/2017.
- 02-بلهادي مريم ، بوهنية زينب ، " إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة ECOTEX)"، تقرير تربص لنيل شهادة ليسانس، جامعة الجزائر، 2014 2013.
- 03- جبلي فاتح ، "الترقية الوظيفية و الاستقرار الوظيفي –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب قسنطينة" ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة منثوري ، قسنطينة ، 2006/2005 .
- 04- رقام ليندة ، "دروس في أسس إدارة الموارد البشرية" ، مدعمة بحالات تطبيقية لطلبة السنة الثالثة، إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة : فرحات عباس ، سطيف ، 2015/2014.
- 05- صبوغ عبد الحفيظ ، "واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الزاهنة ، فرع السيارات الصناعية بالروبية" ، تقرير تربص لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة بومرداس ، أحمد بوقرة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، 2014-2015، ص41.

06- سويسي عبد الله ،"تحديد المحتوى والقياس - استعمال لوحة القيادة-"، أطروحة دكتوراء ، جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2004.

### النصوص القانونية:

01- القانون رقم 01/02 المؤرخ في 06 فيفري 2002، يتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات ، الجريدة الرسمية، عدد8.

02- قانون رقم 01/02 المؤرخ في 06 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات.

03- قانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 و المتعلق بعلاقات العمل.

04- قانون رقم 01/02 المؤرخ في 06 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات.

05- المرسوم التنفيذي 95-473 المؤرخ في 7 ديسمبر 1991 ، المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ، الجريدة الرسمية ، العدد 66.

### المقابلات:

01- أولاد حيمودة لخضر، (رئيس مكتب التكوين و الدراسات بالمديرية الجهوية بغرداية) ، شركة سونلغاز بو هراوة ، لولاية غرداية،- ماي أوت- 2019.

02- ظاهر رقية ،(رئيسة مصلحة تنمية الموارد البشرية) مؤسسة سونلغاز غرداية ، شركة سونلغاز بوهرارة، ولاية غرداية،أوت2019.

03- نذير بوسماحة (رئيس إدارة الموارد البشرية بالمديرية الجهوية بغرداية) ، شركة سونلغاز بوهرارة، ولاية غرداية، ماي 2019.

04- نواصر أحمد الحسين ،(رئيس مكتب قسم التسيير و الإدارة ) مؤسسة سونلغاز غرداية ، شركة سونلغاز بوهرارة، ولاية غرداية ، جويلية2019 .

- 01- Aswathappa ,Human Resources and Personnel Management , 3<sup>rd</sup>Edition , New Delhi, Tata Mcgraw\_Hill Publising Company Limited 2002.
- 02- B.OUNANE , La gestion des Ressources humaines, Sonelgaz , centre de formation CBA , Alger,2007.
- 03- Gestion des ressources humaines - Recueil des textes & notes réglementaires, Sonelgaz , Centre de formation de Ben Aknoun, Alger,2007.
- 04- Henry MINTZBERG, Structure et dynamique des organisations, Ed Organisation , Paris , 2006
- 05- Sonelgaz 40 ans d'histoire, sonelgaz , revue NOOR , n° 8 , juillet 2009.
- 06- Sonelgaz, Direction des ressources humaines, journée de formation sur le développement des RH, Alger, le 31/10/1993.

# قائمة المحتويات

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
27	مراحل تخطيط الموارد البشرية	01
30	خطوات عملية الاستقطاب	02
38	مراحل الإختيار	03
40	خطوات عملية التعيين	04
46	خطوات التدريب	05
52	وسائل تخطيط و تنمية المسار الوظيفي	06
61	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز	07
65	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز غرداية	08
68	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية	09
73	تطور تعداد العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية	10
75	العناصر الأساسية لنظام تسيير الموارد البشرية	11
86	توظيف العمال في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية	12
88	يوضح تطور اليد العاملة لسنة 2018	13
92	يوضح نسبة التكوين لعمال سونلغاز لولاية غرداية لسنة 2018	14
94	يوضح وضعية العمال الخاصة في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية 2018	15
95	يوضح مستويات الأداء	16

## قائمة المحتويات

الصفحة	عنوان الشكال	الشكل
47	مسؤولية كل من ادارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين	01
73	تطور تعداد المستخدمين في الفترة 2014-2018	02
86	توظيف العمال في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية	03
87	وضعية اليد العاملة لسنة 2018	04
91	يوضح البرامج التدريبية لسنوات 2016-2018	05
92	تكوين العمال في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية	06
93	يوضح وضعية العمال الخاصة في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية 2018	07

الصفحة	عنوان الملاحق	الملحق
105	بطاقة المسار المهني	01
107	محضر التوظيف	02
112	مراسلة الوكالة الوطنية للتشغيل	03
113	قانون العمل 11/90	04
		05

## الفهرس

الإهداء.....	
6.....	الشكر والعرفان
7.....	ملخص
8.....	مقدمة
7.....	الفصل الأول : التأسيس النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
9.....	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
9.....	المطلب الأول: مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية
10.....	الفرع الأول : مفهوم الموارد البشرية
10.....	الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
12.....	الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية
13.....	المطلب الثاني: أهداف و مهام ادارة الموارد البشرية
13.....	الفرع الأول: أهداف ادارة الموارد البشرية
14.....	الفرع الثاني: مهام ادارة الموارد البشرية
17.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
17.....	الفرع الأول : تأثير المتغيرات التكنولوجية على ادارة الموارد البشرية
18.....	الفرع الثاني : تأثير المتغيرات الإجتماعية والتنظيمية عل ادارة الموارد البشرية
19.....	الفرع الثالث: تأثير المتغيرات الإقتصادية على ادارة الموارد البشرية
20.....	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
20.....	المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية
20.....	الفرع الأول : تعريف وأهمية تخطيط الموارد البشرية
23.....	الفرع الثاني: عملية تخطيط الموارد البشرية :
28.....	المطلب الثاني: توظيف الموارد البشرية:
28.....	الفرع الأول: الإستقطاب Recruitment
31.....	الفرع الثاني: مصادر الإستقطاب :
36.....	الفرع الثالث: الإختيار selection :
39.....	الفرع الرابع: التعيين PLACEMENT:
41.....	المطلب الثالث :تدريب و تطوير الموارد البشرية :

41	الفرع الأول : مفهوم التدريب و أهميته :
47	الفرع الثاني: مسؤولية نشاط التدريب
48	المطلب الرابع : المسار المهني للموارد البشرية.....
48	الفرع الأول: مفهوم تخطيط و تنمية المسار الوظيفي :
49	الفرع الثاني :أهمية المسار الوظيفي.....
55	الفصل الثاني : أنشطة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية.....
56	المبحث الأول : واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية.....
56	المطلب الأول: التعريف بالشركة الأم " سونلغاز ".....
56	الفرع الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز.....
58	الفرع الثاني: نشاطات وأهداف مؤسسة سونلغاز.....
60	المطلب الثاني :التعريف بالمديرية الجهوية لسونلغاز لولاية غرداية.....
60	الفرع الأول : النشأة والتأسيس.....
62	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز غرداية.....
66	الفرع الثالث : قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية :.....
76	المبحث الثاني: دراسة تحليلية نقدية لأنشطة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بغرداية.....
77	المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بغرداية.....
78	الفرع الأول : مخطط التنمية 2014-2024 لمنشات شركات مجمع سونلغاز :.....
80	الفرع الثاني : لوحة القيادة.....
81	المطلب الثاني: توظيف الموارد البشرية بمؤسسة سونالغاز بغرداية.....
82	الفرع الأول : المبادئ الأساسية للتوظيف على مستوى مديرية سونالغاز لولاية غرداية.....
86	الفرع الثاني : تحليل جدول وضعية التوظيف في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية لسنة 2018 ..
89	المطلب الثالث: التكوين في مؤسسة سونلغاز بغرداية.....
93	المطلب الرابع : المسار المهني للموارد البشرية لمؤسسة سونالغاز غرداية.....
100	خاتمة.....
103	الملاحق.....
138	قائمة المراجع.....
145	قائمة المحتويات.....
146	فهرس الجداول.....
147	فهرس الأشكال.....

## قائمة المحتويات

---

147.....	فهرس الملاحق
148.....	الفهرس