



الرقم التسلسلي:.....رقم التسجيل:.....

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل:

الموسومة:

التوظيف الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة سوناطراك GP1Z نموذجا

+ من إعداد الطالبة:

✓ طوسارة فتيحة

+ تاريخ المناقشة: 2024/06/04

+ أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ. مروفل مختار	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	رئيسا
د. بن شارف حسين	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	مشرفا و مقرا
د. طرشاوي رقية	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولهم أكن لأصل اليه لولا فضل الله علي إما بعد فإلى من نزلت

في حقهم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى

بسم الله الرحمن الرحيم

"... وقضى ربك إلا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر

أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما

واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا...

"

{الإسراء 32-33}

أهدي هذا العمل المتواضع الى أغلى ما أملك في الوجود أمي وأبي واخوتي سندي في الدنيا

ولا أحصي لهم فضل وصديقاتي الثلاث

وأشكر من ساعدني في مشروعي كثيرا ماحي جميلة والأستاذ بن شارف حسين و

باشا ياسين

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين

على التخرج



الصفحة:	فهرس المحتويات:
-أ-	الإهداء والشكر
3	المقدمة
16 – 5	الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة
05	تحديد موضوع البحث
06	أهمية وأسباب اختيار الموضوع
06	صعوبات وأهداف الدراسة
07	سؤال الانطلاقة
07	الدراسات السابقة
08	مفاهيم الدراسة
12	إشكالية الدراسة
12	الفرضيات المعتمدة
13	الاختيارات المنهجية
61 – 18	الفصل الثاني: المقاربة النظرية للدراسة
18	المبحث الأول: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية
30	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
39	المبحث الثالث: التوظيف بين القطاع العام و الخاص و المتعدد الجنسيات في الجزائر
105 – 63	الفصل الثالث: المقاربة الميدانية للدراسة
64	المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة
77	المبحث الثاني: تحليل سياسة التوظيف بمؤسسة سوناطراك
98	المبحث الثالث: تحليل المعطيات الميدانية
107	مناقشة نتائج الدراسة
109	الخاتمة
111	المراجع
115	الملاحق
118	ملخص

مقدمة الدراسة:

تحتاج أي منظمة سواء كانت مؤسسة اقتصادية أو إدارة عمومية أو أي شكلاً آخر إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به» فلا يمكن تصور منظمة بدون موارد بشرية» إذ تمثل هذه الأخيرة مورداً من أهم موارد المنظمة لذلك من الضروري الاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها حتتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. و تعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارة التي ثم تهتم بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة؛ حيث أنه من امهل الأساسية والرئيسية لهذه الوظيفة توفير اليد العاملة كما ونوعاً للمنظمة وذلك من خلال عملية التوظيف.

تعتبر وظيفة التوظيف من المهام الرئيسية و الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة» و الهدف منها هو تحقيق التوافق و الانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف و متطلبات الوظيفة الشاغرة» حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية في تجسيد إجراءات التوظيف التي تأثر على العمال و على فعالية المؤسسة من خلال جلب الكفاءات المطلوبة وفقاً لوصاف و متطلبات كل وظيفة و وضعها في المنصب المناسب لها .
عملية التوظيف هي العملية الإدارية الهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية و التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.

تعتبر عملية التوظيف من أهم مهام و وظائف تسيير و إدارة الموارد و ينعكس بصورة حتمية على أهداف المنظمة « إذ أنها قد تؤثر بالسلب على المنظمة ولذلك فمن الضروري أن تحدد و بوضوح الإجراءات الواجب اتباعها في هذه العملية.

عليه، تنقسم دراستنا إلى ثلاثة فصول، منهجي و نظري و ميداني كما سنسهب فيه فيما يأتي.

الفصل الأول التمهيدي:

المقاربة المنهجية للدراسة

• مقدمة الفصل الأول:

في حين أن المنهجية المعروضة أدناه شائعة، فإن خيارات الدراسة الاستقصائية المتبعة، و اللغة العلمية المستخدمة، و أدوات جمع المعلومات المستحدثة خاصة باختياراتنا الشخصية.

1.تحديد موضوع البحث

من خلال مذكرة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، نبحت عن نماذج التوظيف الداخلي بالداخلية بمؤسسة سوناطراك و مدى تأثيرها على المسارات المهنية و الممارسات و الاستراتيجيات التي ينتجها الفاعلين المهنيين داخل التنظيم.

في سياق التغير القوي والتطور التكنولوجي السريع ، فإن سياسة توظيف و دمج الموارد البشرية في الشركات مثل مؤسسة سوناطراك GP1Z أصبحت ضرورية .

يجب أن تتوفر لديها أدوات لإقامة صلات بين تطور المنظمات وتطور الموارد البشرية، من أجل الحفاظ على مستوى جيد من التطابق الوظيفي .

تتعلق هذه الأدوات، على وجه الخصوص، بأثر التغييرات على مؤشرات الأنشطة، وملامح الوظائف، والمهارات المطلوبة، وخطط العمل لتقليص الفجوات المقابلة.

يسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحديد وتكييف مهارات الموارد البشرية مع احتياجاتها الخاصة وإذا أمكن مع توقعات الموظفين .

يرتبط بوضوح بقضايا التدريب أو مكافأة المهارات ، ونظام التوظيف الداخلي في مؤسسة سوناطراك GP1Z كما يعطي مفاتيح لنقل الخبرات و المهارات الشخصية بين الأجيال المهنية المتعاقبة.

أهمية استراتيجية التوظيف الداخلي للمؤسسة الاقتصادية يتم تسليط الضوء عليها من خلال الأشكال الجديدة لتنظيم العمل التي تؤكد على أهمية عنصر العمل في القدرة التنافسية للمؤسسة وتعقيدها .

رؤيتنا البحثية هي أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك GP1Z هو جزء من ديناميكية طويلة الأجل تهدف إلى مطابقة احتياجات المؤسسة من الموظفين ومواردها .

يتمشى هذا التقارب مع هدف المرونة الذي تسعى إليه مؤسسة سوناطراك GP1Z الذي يؤدي إلى اعتماد استراتيجية وسياسة لإدارة الحياة المهنية والتكوين المؤسسي.

إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة العامة لمؤسسة سوناطراك GP1Z يغطي العديد من المجالات مثل: المشاركة في تنفيذ خطة التوظيف الداخلي وإدارة الحياة المهنية والتوجيه والتدريب وتقييم الأداء وتحفيز الموظفين ومشاركتهم ، والاتصالات ، والرضا الوظيفي ، وظروف العمل.

نتيجة لذلك ، نلاحظ أن مؤسسة سوناطراك GP1Z تعتمد على فلسفة التوظيف الداخلي من خلال نظام تقييم يستغل أهداف المؤسسة وموظفيها الداخليين

II. أهمية وأسباب اختيار الموضوع

الموضوع لفت انتباهنا لأنه ينتمي إلى مجال يهمننا وهو إدارة الموارد البشرية والذي أردنا إثراءه ، وجدنا العديد من الدراسات التي أجريت حول موضوعنا ، لكننا أردنا إضفاء لمسة شخصية على البنية البشرية لمؤسسة سوناطراك كنموذج.

أما بالنسبة لأهمية الدراسة ، فيمكن تلخيصها أساسا في النقاط التالية:

- (1) إظهار أهداف وخصائص نظام التوظيف الداخلي في مؤسسة سوناطراك GP1Z.
- (2) اكتشاف الأسباب التي دفعت مؤسسة سوناطراك GP1Z إلى تبني نظام مركزية التوظيف الداخلي.

III. صعوبات وأهداف الدراسة:

كما هو الحال في جميع الأبحاث العلمية واجهنا بعض العقبات وهي كالتالي:

✚ رفض بعض الاطارات المكلفة بالدراسات الإجابة عن الأسئلة مما يفسر سبب العينة الصغيرة.

✚ صعوبة الحصول على الوثائق الإدارية فيما تعلق بموضوع بحثنا أيضا الملاحق، للأسف تمكنا من توثيقها على الفور ، ولكن لحسن الحظ تمكنا من نسخ بعض النماذج الأصلية منها. لسبب وجيه ، رئيس قسم الموارد البشرية حرمانا من هذا الترف بقوله لنا:

"هذه الوثائق هي جزء من السرية المهنية لمؤسسة سوناطراك GP1Z".

أما فيما يخص أهداف الدراسة فتتمثل في :

• معرفة أهمية التوظيف الداخلي بمؤسسة سوناتراك GP1Z".

• معرفة سياسة التوظيف الداخلي بالمؤسسة.

IV. سؤال الانطلاقة:

انطلقنا في دراستنا من الانشغال السوسيولوجي التالي: "ما الذي دفع بمؤسسة سوناتراك GP1Z إلى تبني نظام التوظيف الداخلي ودمج الموظفين داخليا؟ كيف يتم تصميم التوظيف الداخلي؟ وكيف يختلف عن التوظيف الخارجي؟ وكيف يؤثر التوظيف الداخلي على الاختيارات المهنية وعلاقات العمل؟".

V. الدراسات السابقة:

اعتمدنا على ثلاثة دراسات سابقة هي:

(1) عمر دراس: الحراك الاجتماعي المهني لدى الإطارات¹:

هو عبارة عن تحقيق ميداني، أنجزه الباحث بمركبات تمييع الغاز الطبيعي التابعة للمنشأة سوناتراك المتواجدة بالمنطقة الصناعية أرزيو.

الفكرة المحورية مفادها أن: حراك الإطارات يتجاوز حدود المهارة و التأهيل و التطابق كمتطلبات لمنصب العمل إلى ظروف اقتصادية و سياسية، الأمر الذي أدى إلى تضخم الإطارات المتوسطة و ظهور هويات مهنية فردية مشوهة عن هوية المؤسسة الأصلية.

(2) حسان مراني: الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات²:

¹ عمر دراس، الحدث الجمعي في الجزائر، (دراسة حالة ولاية وهران)، مجلة إنسانيات CRASC: الحركات الاجتماعية و الحركات الجموعية، مجلد 3، جزء 2، العدد 8، ماي - أوت 1999. أنظر أيضا:

عمر دراس، الظاهرة الجموعية في ظل الاصلاحات التجارية في الجزائر: واقع وفاق، مجلة إنسانيات CRASC: المجال والفعاليتا لاجتماعية والغيرية، عدد 28، أبريل - جوان 2005.

² ميراني حسان: الإطارات الصناعية: (شروط تكوين نخبة حديثة)، دفا تر المركز رقم 09 - 2005، منشورات المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC.

هي دراسة، تدخل ضمن متطلبات البرنامج الوطني للبحث PNR التي يعدها المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC، تطرق فيها الباحث إلى الدور الاجتماعي الذي يقوم به الإطارات من خلال بلورته لثلاثة أبعاد هي:

أ. البعد التقني التنظيمي: يتضمن عقلانية استخدام الموارد البشرية و التقنية مثل القيام بوظيفة الإدارة و التسيير.

ب. البعد المهني الاجتماعي: الذي يصور الإطارات كفاعلين اجتماعيين يلعبون أدوارا محددة، في سياق الأحداث المهنية داخل و خارج محيط العمل.

ت. البعد الاجتماعي القيادي: يقصد به دور الإطارات الصناعية في إعادة إنتاج الحركة المجتمعية، بالنظر إلى قدراتهم الفنية و العلمية فيما سماه الباحث: بمزج السلطة العلمية بالسلطة العملية.

انتهى الباحث إلى وجود هوية ثقافية تمتلكها الإطارات الصناعية حدودها ثلاثة هي: مهنية و اجتماعية و قيادية.

(3) فؤاد نوار: التغيير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفييلور: مقارنة أنثروبولوجية للتغيير اعتمادا على بعد الذاكرة³:

يرى الباحث أن: موجات التسريجات التي عاشتها المؤسسات العمومية، في إطار إعادة الهيكلة أكسبت العمال في السبعينات و الثمانينات صورة واعية عن التغيير الإيديولوجي و السياسي و الاقتصادي للدولة، في هذا الصدد عرفت الثقافة العمالية بمؤسسة تريفييلور هدما لرأس المال المهني و الثقافي من خلال إقصاء العديد من الهويات الحرفية الذي فرضه نظام اقتصاد السوق.

VI. مفاهيم الدراسة:

تضمنت دراستنا المفاهيم التالية:

(1) الصيرورة المهنية⁴:

³فؤاد نوار: التغيير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفييلور (مقاربة أنثروبولوجية للتغيير اعتمادا على بعد الذاكرة)، مجلة انسانيات CRASC: (ابحاث اولى (2)، عدد مزدوج 29 - 30، (مجلد 9، 3-4)، جويلية - ديسمبر 2005.

تعني ما تحول المرء اليه جراء وظيفة، أو مهنة، أو حرفة، يتضمن، أبعاداً تفوق بكثير ما تتضمنه الوظيفة أو المهنة أو الحرفة. هو نمط العمل والنشاطات المرتبطة به، الذي يتطور طوال فترة حياة الإنسان. فهو يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي تولاها الشخص إلى أن حان موعد تقاعده. وهي تتفاوت كثيراً فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن، والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني. تشمل القرارات المهمة المتعلقة بالصيرورة المهنية، اختيار مجال مهني معين، واتخاذ قرار بشأن الكيفية التي تريد أن يتطور بها المسار الذي اخترته .

(2) المجمع الصناعي⁵:

المجمع الصناعي منظمة اقتصادية، مستقلة مالياً، لها إطار قانوني محدد و حرية في اتخاذ القرارات، و الحق في اختيار أعوانها الاقتصاديين، تتوزع فيها المهام والمسؤوليات في شكل منظم، و تتخصص في إنتاج السلع و الخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح و في ذلك تحتاج إلى الموارد المالية و البشرية اللازمة للإنتاج و توزيعه في السوق.

(3) الاطار الصناعي⁶:

ظهر مصطلح الإطارات في فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية عرفه علماء الاجتماع من خلال مجموع التمثلات الاجتماعية و الرمزية و المؤسساتية، و الإطارات وجه اجتماعي يتوسط الطبقة العمالية و قادة المنظمات، و هم صورة تجسد النجاح الاجتماعي، و اليوم فإن تطورات المجموعات الاجتماعية ضمن الأجساد المهنية و إدماج المصطلحات المستوردة من البلدان الأنجلوسكسونية مثل: مصطلح المناجير Manager و خبير Expert.

يعرف الدكتور «حسان مراني – Mirani Hassan» يعتبر إطار صناعي كل فرد يعمل في إطار علاقة عمل، في إحدى القطاعات الاقتصادية الصناعية، و كان يقوم بتفويض من قيادة التنظيم، بإحدى مهام

⁴الصدیق تاوی: تكوين الإطارات من أجل التنمية، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، ط1 ، 2001.

⁵TayebBelloula : Droit des Sociétés, éditions : BERTI, collection droit pratique, première édition, Alger, 2006.

⁶Benbekhti Omar : L'Etat, L'Entreprise et Le Management en Algérie, éditions : Dar El Gharb, première édition, Alger, 2005.

الدراسة أو التخطيط أو الرقابة سواء إمتلك سلطة أو لا، مع إعتراف رسمي له بإحتلال تلك المكانة مع ما يترتب عن ذلك الإعتراف من نتائج على موقعه و أجره و واجباته و حقوقه.

(4) البنية التنظيمية⁷:

هو نسق من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، مُوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم، مما يحدد أسلوب عملها ونتائجها. يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد المسؤوليات للوظائف المختلفة والعمليات المحددة لجهات مختلفة مثل الفروع أو الدوائر أو مجموعات العمل والأفراد. للنظم المؤسسية تأثيران على العمل التنظيمي. أولاً، لأنها توفر الأساس الذي يتحكم بإجراءات التشغيل القياسية والروتين. ثانياً، فإنها تحدد أي من الأفراد يتحمل مسؤولية صنع القرار في كل إجراء. وبالتالي فإن وجهات نظرهم تحدد إجراءات المنظمة.

(5) الممارسات المهنية⁸:

يعرف « كلود دوبار – Dubar Claude » الممارسات المهنية من خلال كتابه "سوسيولوجيا المهنة – sociologie des professions"، بأنها: "ترمي إلى الفردانية و ما هو جماعي في نفس الوقت، و هي ليست تعابير بسيكولوجية للشخصيات الفردية، و ليست متوج سياسي اقتصادي، بل هي، بناءات اجتماعية تقحم تفاعل بين مسارات فردية و أنظمة تشغيل و عمل و تكوين و تدريب".

هناك أربعة مراحل في تكوين الممارسات المهنية:

أ. المرحلة الأولى: تنسب إلى مرحلة التكوين الأولي حيث، يقوم الفرد من خلاله بتكوين الحجر الأساسي لهويته المهنية.

ب. المرحلة الثانية: تتم فيها عمليات إدخال و إدماج الكفاءات و المؤهلات و رفع درجة وعي الفرد بها.

⁷ Eugène Enriquez : l'Organisation en Analyse, Presses Universitaires de France (PUF), première édition, Paris, 1992.

⁸ Claude Dubar et Pierre Tripier : Sociologie des Professions, Armand Colin, 2eme éd., Paris, 1998.

ت. المرحلة الثالثة: مع بدأ المسئوليات الموكلة للفرد، يتمكن هذا الأخير من تكوين، تصور شامل عن هويته.
ث. المرحلة الرابعة: تأتي مع التقدم التدريجي نحو التقاعد بحيث، يصل الفرد إلى حد ما من الشيخوخة المهنية.

(6) التوظيف:

التوظيف لغة: التوظيف هو اسم مشتق من فعل وظف يوظف توظيفاً ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه.

التوظيف اصطلاحاً: للتوظيف عدة تعاريف نذكر منها:

يعبر التوظيف عن العملية التي بموجها يستقطب أكفئ الموارد البشرية الماهرة وتنمية شور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية.

التوظيف هو مجموعة من النشاطات التي يقوم بها المديرون بغرض الإعلان عن الأشخاص القادرين والمتميزين بكفاءة عالية ومهارات لكسب منصب معين ومحدد من طرف هؤلاء المديرين وهذا يعني ترغيب الأشخاص في تقديم ترشحهم.

يشير التوظيف إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية من جهة؛ والحفاظ على القوى العاملة من جهة أخرى» ومصطلح التوظيف مصطلح عام يستعمل عادة للدلالة على كافة مراحل التوظيف.

يمكن تعريف سياسة التوظيف بأنها العملية الإدارية التي تقتضي بالمؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى البشرية القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها وإعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون والجماعة.

نجد في هذا النوع من التوظيف اعتماد الإدارة في ملئ المناصب الشاغرة لديها على ما تملكه وتزخر به من طاقات بشرية، دون الاستعانة بما يوجد في الخارج، لذا الطريقة من إيجابيات تخدم أعوان الموظفين، حيث تسمح لهم بالترقية المهنية مما يحفز المواطنين على بذل والعطاء والتفاني في العمل ممل يخلق نوعاً من التنافس إلا أنه تنافس شريف ومن جهة أخرى لتحقيق رغبة إدارة في شغل المناصب الشاغرة بأعوان

اكتسبوا صفات كثيرة كالتجربة والضمير المهني وغيرها من الصفات لشغل الوظائف خاصة وان التجارب الإدارة وأكدت بما لا يترك مجالاً لتردد وفي هذا النوع من التوظيف يسمح بآء إيجاد عناصر أكثر ملائمة لشغل الوظائف العممة من العناصر الموظفة من الخارج و حسب المادة 34 من المرسوم التي جعلت إمكانية السماح للموظفين بالارتقاء إلى الرتب الأعلى⁹.

VII. إشكالية الدراسة:

تطورت فلسفة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل كبير خلال هذا العقد من خلال تطور وتوسيع الاحتياجات و المصالح المؤسساتية و القوانين في الدولة الجزائرية. تسعى مؤسسة سوناطراك GP1Z إلى توظيف أشخاص مسؤولين وأكفاء و متحمسين وديناميين ومستقلين وموثوقين ، لأن أداء المؤسسة يعتمد على الكفاءة التي يكتسبها موظفوها. لهذا السبب يجب أن يكون لديها سياسة توظيف جيدة ، تتكون من مجموعة من التدابير والأنشطة التي تسمح للمنظمة بالحصول على الموارد البشرية المقابلة لاحتياجاتها من حيث النوعية والكمية. إن التوظيف في مؤسسة سوناطراك GP1Z كونه عملاً إدارياً بحتاً، هو محور عملية الموارد البشرية الكبيرة لقطاع الشحن و نقل المحروقات.

بعد أن أصبحت مؤسسة سوناطراك GP1Z مدركة لأهمية كفاءة موظفيها المستقبليين في تنميتها وفي التنمية الاقتصادية للبلاد ، راهنت على الإدارة الرشيدة للحاجة إلى التوظيف لمواجهة المخاطر المحتملة. نتيجة لذلك، يدور بحثنا حول نظام التوظيف الداخلي و دمج الموظفين داخليا في مؤسسة سوناطراك GP1Z، و قد حاولنا الإجابة على الطرح السوسيولوجي التالي: "ما الذي دفع بمؤسسة سوناطراك GP1Z إلى تبني نظام التوظيف الداخلي ودمج الموظفين داخليا على أساس تحديد الأدوار والمساهمات في الممارسة المهنية؟ ما هي فئة الموظفين المستهدفة مباشرة من قبل تقييم التوظيف داخل مؤسسة سوناطراك GP1Z؟"

VIII. الفرضيات المعتمدة:

⁹ شروط التوظيف من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 17 المتعلقة بالقانون رقم 11_90 المؤرخ في 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة

الفرضية الأولى:تعتمد مؤسسة سوناطراك GP1Z نظاما للأدوار والمساهمات لتحديد درجة وجود احتياجات التوظيف الداخلي المختلفة.

الفرضية الثانية:الفئة الأكثر تأثرا بنظام التوظيف الداخلي هي "الاطارات المكلفة بالدراسات و المهندسين"، الذي يتطلب مستوى عالي جدا من المؤهلات والمهارات المهنية.

IX.الاختيارات المنهجية:

دمجنا المقاربة الكيفية أو النوعية من خلال منهج تحليل المضمون مع المقاربة الكمية من خلال المنهج الوصفي و الاحصائي بالاعتماد على المعطيات الاحصائية و تقارير الانشطة الخاصة بالمؤسسة، كما اعتمدنا على المقابلة النصف الموجهة، العدد الاجمالي هو 10 مقابلات نصف موجهة.

تمثل مجتمع دراستنا في الإطارات المكلفة بالدراسات و رؤساء الأقسام بمركب تمييع الغاز الطبيعي GP1Z بمؤسسة سوناطراك بوهران، بالاعتماد على العينة القصدية.

عدد الموظفين بمركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 1 الموسوم GP1Z هو 849 موظف من بينهم 113 إطار منهم 19 إطار سامي رؤساء أقسام و مديري دوائر و مديرين تنفيذيين و تنسيقيين و نائبي مدير عام و مدير عام و أيضا 319 إطار متوسط هندسي فني و إداري باختلاف التخصصات المهنية منهم 76 إطار متوسط امرأة و 108 إطار متوسط رجل.

جرى التحقيق الميداني النهائي بمركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 1 الموسوم GP1Z من مؤسسة سوناطراك بالمنطقة الصناعية أرزيو بوهران في الفترة الممتدة من نوفمبر 2023 الى أبريل 2024 بدون انقطاع.

الرقم	المسمى الوظيفي	الأقدمية	نموذج الترقية الداخلية	مدة المقابلات
1	إطار مكلف بالبحث من مصلحة تسيير المسارات المهنية - صنف 3-ب	08 سنوات	التراصف - النقل و التنقل و التحويل - الترقية العمودية و الأفقية - بورصة العمل	تقريبا 2 ساعتين

الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة

2	إطار مكلفة بالبحث من مصلحة التكوين - صنف 3-ب	19 سنة	التراصف - النقل و التنقل و التحويل - الترقية العمودية و الأفقية - بورصة العمل	تقريبا 2 ساعتين
3	رئيس مصلحة التكوين - صنف 4-أ	13 سنة	التراصف - النقل و التنقل و التحويل - الترقية العمودية و الأفقية - بورصة العمل	تقريبا 2 ساعتين
4	رئيس مصلحة المسارات المهنية - صنف 4-أ	19 سنة	التراصف - النقل و التنقل و التحويل - الترقية العمودية و الأفقية - بورصة العمل	تقريبا 2 ساعتين
5	رئيس قسم الادارة العامة - صنف 4-أ	23 سنة	التراصف - النقل و التنقل و التحويل - الترقية العمودية و الأفقية - بورصة العمل	تقريبا 2 ساعتين
6	إطار مكلف بالبحث من قسم الوسائل العامة	09 سنوات	التراصف - النقل و التنقل و التحويل -	تقريبا 2 ساعتين

الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة

	الترقية العمودية و الأفقية – بورصة العمل			
تقريبا 2 ساعتين	التراصف – النقل و التنقل و التحويل – الترقية العمودية و الأفقية – بورصة العمل	19 سنة	رئيس قسم الموارد البشرية - صنف 4-أ	7
تقريبا 2 ساعتين	التراصف – النقل و التنقل و التحويل – الترقية العمودية و الأفقية – بورصة العمل	18 سنة	رئيس قسم الوسائل العامة - صنف 4-أ	8
تقريبا 2 ساعتين	التراصف – النقل و التنقل و التحويل – الترقية العمودية و الأفقية – بورصة العمل	14 سنة	رئيس قسم المالية و الشؤون القانونية - صنف 4-أ	9
تقريبا 2 ساعتين	التراصف – النقل و التنقل و التحويل – الترقية العمودية و الأفقية – بورصة العمل	18 سنة	إطار مكلفة بالبحث من مصلحة التكوين - صنف 3-ب	10

الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة

	العمل			
--	-------	--	--	--

ك تقنية، اخترنا المقابلة النصف الموجهة، تم تقسيم و تحليل و تفسير و تبويب الجانب الميداني من الدراسة وفقها، بالإضافة، إلى بعض من وثائق و سجلات المؤسسة، تساعدنا في تسليط الضوء على الحقائق التنظيمية بالمنشأة.

استخدمنا الملاحظة المباشرة، و هي وسيلة من وسائل جمع البيانات، تعني مراقبة و معاينة الظاهرة المراد دراستها بدقة، حيث لاحظنا الممارسات المهنية في علاقة مع المخاطر المهنية.

البحث المكتبي، الهدف منه الوقوف على ما تناولته المراجع العربية و الأجنبية الكلاسيكية و الحديثة في هذا الموضوع، بما فيها المقالات و الدراسات الواردة في المجالات العلمية المطبوعة و الإلكترونية و التقارير المهنية.

• خاتمة الفصل الأول:

هذه المقاربة المنهجية هي محاولة متواضعة منا تستند على مكتسباتنا النظرية في التكوين الأكاديمي من الليسانس و الماجستير و على تصور الأستاذ المشرف للموضوع.

الفصل الثاني - المقاربة النظرية للدراسة

• مقدمة الفصل الثاني:

للمنظمة أو المؤسسة وظائف متعددة و هي الإنتاج،التسويق،التمويل و الأفراد،ولكل وظيفة سياساتها الخاصة بها فهناك سياسات الإنتاج،سياسات التمويل،سياسات التسويق،سياسات الموارد البشرية. تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة،لها سياسة خاصة بها تسمى سياسة تسيير الموارد البشرية وهذه السياسة يفترض أنتكون معروفة لدى الذين يتحملون المسؤوليات الإدارية في المنظمة ،وعادة ما يتم صياغة سياسات تسيير الموارد البشرية عند ظهور مشاكل اجتماعية في تسيير الموارد البشرية. و في المؤسسات سياسات الأفراد تكون مدرجة بشكل خفي في مختلف أحكام الاتفاقية الجماعية للعمل التي تحكم علاقات العمل الجماعية،و التي تغطي جوانب هامة من تسيير الموارد البشرية مثل: التوظيف و التدريب الترقية المعاملة العادلة والمنصفة في الموارد البشرية على أساس فردي وجماعي.

المبحث الأول: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية

1) النشأة¹⁰ التاريخية لتسيير الموارد البشرية

إن تاريخ إدارة الموارد البشرية يعود إلي بداية السبعينات ،بحيث برز هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية بتحديد كبديل لمفهوم إدارة الأفراد و أهمية العنصر البشري إذ التفكير بدا كمحاولة للكشف عن الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية فتم تواجده قبل ظهور الثورة الصناعية كم إن هذا مصطلح "شاع في العقد الأخير من القرن العشرين" وفي بداية القرن الواحد والعشرين في هذه المرحلة كان نمط السائد هو الإنتاج اليدوي أي الحرفي والذي اعتبر المصدر الأساسي لتلبية حاجيات اليومية ، كما إن النظام سائد أن داك كان نظام هو نظام الصبي بحيث يكون الصبي تحت سيطرة السيد ،أما عن نظام الاستعباد أو العبودية لم يكن هناك أي اعتبار للفرد ومساواته بالآلة،فهو يباع يشتري كاسلعة من طرف السيد الذي لا يراعي حقوق العمال ولهذا لم تكن هناك الحاجة لاستخدام الأساليب العلمية المتطورة من اجل الوصول إلى رقي الموارد البشرية ،ومناهج العمل كانت تطبيقية وكفاءتها تتميز با لضعف ، وهذا الوضع استمر إلي غاية ظهور الثورة الصناعية التي كانت بمثابة دراسة التفكير من مشاكل الإنسانية وما

ياسين كلسب وخيضر كاظم ، إدارة الموارد البشرية ، 02ط دار المسيرة للنشر والتوزيع 2009ص20¹⁰

خلقته من تطورات تكنولوجية والمعدات الإنتاجية ، وكذلك تم توسيع حجم المصانع ، مما أدى إلى تشغيل عدد كبير من اليد العاملة ، فاء صبح رب العمل عاجز على إدارة ذلك العدد الهائل من العمال ، فبدأت المشكل تعم المؤسسات وأصبح العمال في صراع دائم مع أرباب العمل ، كل هذا ساهم في ظهور الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العمال في المؤسسات ، وكذلك ضرورة وجود نقابات عمالية تتفاوض مع أرباب العمل بآسم\ العمال بحيث تسعى إلى مطالب اليد العاملة في تحسين ظروفهم المهنية والاقتصادية والاجتماعية ، فهذا التطور الملموس والاهتمام الواسع بالعنصر البشري اوجب على إدارة إن تستجيب لمتطلباتهم ، كخلق مناخ تنظيمي مناسب يحفزهم على العمل وزيادة في كفاءاتهم.

(2) المراحل التاريخية لتسيير الموارد البشرية¹¹

المرحلة الأولى: مرحلة ظهورا لثورة الصناعية

أول ظهور لي إدارة الموارد البشرية كان نتيجة ظهور الثورة الصناعية باحتياج المصانع إلى أعداد كبيرة من العاملين ذوي المهارات لتشغيل الآلات ، ظهور عدة ظواهر مع ظهور الثورة الصناعية.

. ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمال

التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال

. إنشاء المصانع الكبرى والتي تستوعب الآلات الجديدة

. تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل

كانت الصناعات قبل الثورة الصناعية تمارس بطريقة يدوية وبأدوات بسيطة وهنا أصبح العامل ضحية هذا التطور الصناعي بمثابة بداية المشاكل الإنسانية في الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية اعتمدت على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل وأصبح العامل في نظر الإدارة مجرد

سلعة تباع وتشتري ، أصبحت الكثير من الأعمال المتكررة لا تحتاج إلى مهارات بسبب وجود المصنع الكبير

وبهذا أصبح العامل مقيد بهذا التطور وتسببت المصانع الكبرى في المشاكل في مجالات العلاقات الإنسانية

من خلال أعمال الروتينية التي لا تحتاج إلى مهارات لذلك فقد اهتم المديرون في الموارد البشرية بالمناصب

التي تناسب العاملين الجدد بعد اختيارهم وتدريبهم .

صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية¹¹

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية¹² :

الحركة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي .
التطوير الحقيقي في الإدارة :ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو الطريقة الخطاء والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماد على اعلي المواد والمعدات المستخدمة.

. الاختبار العلمي للعمال :ويعتبر تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ،بعد أن نتأكد من قدرات العمال ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم .

. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتدريبهم :حيث يؤكد تايلور إن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل ،وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى مستوى المطلوب من العمل .

. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية :حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل باءن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته .

المرحلة الثالثة: ظهور لمنظمات العمالية:

ظهرت في بداية القرن العشرين المنظمات العمالية في الدول الأوروبية خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة ،وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل ،وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل ،من عوامل ظهور النقابات .

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:¹³

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار المجندين قبل تعيينهم مثل اختبار (ألفا وبيتا) كما طبقت بنجاح على العمال تفاديا لأسباب فشله بعد توظيفهم ،ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدا بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنظمات

حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية مان منظور استراتيجي ، ط01 دار النهضة العربية للنشر ، بيروت ، لبنان 2002
علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر 1998،ص30.13

للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث ، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شئون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل .

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هورثون بفضل التون مايو ، واقتنع الكثيرين بأهمية رضا العمال عن عملهم وتوفيرهم الظروف المناسبة للعمل .

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العمال ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية¹⁴ ، وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث انه أكثر شمولاً وصدق تعبير وذلك لإلمامه بجميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل على السواء وإثرها على سلوكه ، ويجب التأكد من العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعمال وأثرها على الإنتاج.¹⁵

(3) تسيير الموارد البشرية تطرقت إلى نظريات عديدة منها:

1.1. نظرية الإدارة العلمية فريدريك¹⁶ تايلور:

النظرية الإدارة العلمية ظهرت بأمريكا خلال الفترة ما بين 1900 و1920 وقد صنفت ضمن النظريات الكلاسيكية وركزت هذه النظرية اهتمامها على جانب واحد في تنظيم وهو العمل الصناعي الإنتاجي

سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر 2000 ص 24 .¹⁴
نفس المرجع¹⁵

الثاني إدارة الموارد البشرية الفصل¹⁶ <http://dspasce.univ.djelfa.dz>

للمصنعين والعوامل الفنية التي تعمل على زيادة إنتاجية العامل دون مرعات لجوانب الإنسانية، وهذا ما أدى إلى مقومة الطبقة العاملة لها ممثلة في النقابات العمالية .

وقد ركز تايلور على مشكلات معالجة الإنتاج الصناعي ونموذج تايلور يقوم على مجموعة من المبادئ وهي :
الاستخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشكلات الإدارية والاتخاذ القرارات

اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية سليمة

يؤدي العامل عمل محدد وفق التعليمات الإدارية

يجب أن يكون هناك تعاون بين الإدارة والعمال¹⁷

2.1. نظرية العمليات الإدارية (هانريفايول)¹⁸

أن هذه النظرية تفيد إعداد الهيكل التنظيمي يتم بموجب أعمال محددة وهي عبارة عن خطوات متسلسلة ومرتبطة ببعضها البعض بحيث كل تقوم على أساس الخطوات السابقة تمثل في :

1. تحديد الهدف

2. تحديد الأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق الهدف

3. تحديد الوظائف، وذلك عن طريق الأنشطة والأعمال المتشابهة والمتكاملة مع بعضها البعض.

4. تحديد الوحدات الإدارية الرئيسية إلى تقسيمات فرعية تتولى كل منها مسؤولية التنفيذ جزء من المهام الوظيفية .

3.1 نظرية العمل بالسلسلة هنري فورد :

التنظيم الفوردي الإنتاج والإنتاجية قائم على ثلاث مبادئ أساسية هي :

1. العمل المتسلسل تابع لي فورد وما جاء به تايلور تقسيم الأفقي للعمل الذي يتمثل في التكرار الغير

المنتهي للحركات وقام فورد بمصنع الآلات وبذلك أصبح يستغني شيئاً فشيئاً عن العمال وذلك لان

الآلة تقوم بحركات متشابهة وسريعة إذن فالعمل بالسلسلة يعتمد على خاصية مفادها إن العامل

ثابت ولكن المنتج هو الذي ينتقل في الآلة ويمر عبر مرحلة من التغيرات وبذلك يصبح منتجا كاملا

وتساعده هذه العملية في زيادة الإنتاج وتحسينه.

2. استعمال وسائل الإنتاج متوسطة النوعية: هذا مبدأ يهدف إلى تحقيق إنتاج أكبر عن طريق تحسين الإنتاجية كما يؤدي إلى تخفيض تكاليف وحدة الإنتاج .

3. الأجر اليومي : قام فورد بآحداث مستجدات على مستوى الأجور وبذلك بمضاعفة الأجور الممنوحة في ذلك الوقت ، فقد أعلن فورد في خطابه الشهير بتاريخ 1 جانفي 1914 يقول فورد "....5 دولارات اليوم الواحد في الحين أن متوسط الأجر اليومي ب "ديتروا " لا يتعدى ثلاثة دولارات لليوم الواحد ، ودائما في هذا الشياءن يقول فورد ".....على العمال إن ينتجوا على مستوى ممكن وان يتقاضوا على اجر ممكن¹⁹ .

4.1. النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) :

يعتبر الكاتب الفرنسي "ديغورنيه" أول من استخدم فيبر مفهوم البيروقراطية حتى يجعل من الإدارة أكثر إنتاجية وحيادية وقانونية وعقلانية بمفهوم ايجابي بنظر إلى المؤسسة البيروقراطية على أنها أكثر الطرق العقلانية في انجاز اي نشاط هي :جزء حتمي من مجتمعنا وتقوم على أسس تالية :

التصرف الغير الشخصي والرسمي:إن العلاقات مبنية على العوامل الشخصية والعاطفية تتعارض مع العقلانية الرشدا لذا وجب :

.التخلص من المحسوبية والمحابة لأنها تقوم على أسس لا تتصل بالأداء .

التوظيف والترقية على أساس القدرة الفنية والأداء.

. تتمثل هذه المعايير الأسس الحقيقية لشرعية السلطة لذا سيضمن إتباعها الحصول على أشخاص المؤهلين للحصول على وظيفة ثابتة واستمرار ولأنه.

.توزيع السلطة في تراتبية: من القمة إلى القاعدة مرورا بالمستويات التنظيمية

.تحكم القواعد والأنظمة المكتوبة سلوك الموظف .يعمل الموظفون في البيروقراطية يداوم كامل ويتقاضون اجر عملهم.

.هناك فصل بين مهام المسؤول داخل المنظمة وخارجها .

¹⁹ د بن شارف _ ملخص محاضرات نظريات التنظيم ماستر 1 علم اجتماع عمل وتنظيم _ سنة 2022/2023 جامعة وهران

إن الموظفين لا يمتلكون الموارد المالية التي يؤدون عملهم من خلالها التخصص النظامي في العمل وتحديد المسؤوليات .

.السجلات: تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات.

.الإدارة المهنية.

.وجود نظام خدمة خاص بالأفراد .

.الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها.

.التدريب.

.عدم استغلال الموظف البيروقراطي لوظيفته .

.اعتبار خدمة عملاء المنظمة هذه للنشاط

.القيمة الاجتماعية للموظفين

2. نظرية العلاقات الإنسانية

إن العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة الى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة الانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الانسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق الاهتمام جانبيا من النظريات الكلاسيكية.

ويعتبر التون مايو اول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة، وأول رواد النظرية الكلاسيكية، حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في الشركة استرن إلكتريك بمصنع هورثون في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمل في مختلف المواقع أثناء العمل ، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي .

بحيث انصب البحث على نتائج الشروط الفيزيائية للشغل لدى العمال الحرارة الإدارة، مواضع العمل....التجربة الأولى أقيمت على مجموعتين مختلفتين احدهما وضعت تحت إنارة قصوى وتنخفض تدريجيا حتى وصلت إلى حالتها الدنيا معدلات الإنتاجية تبدو مختلفة، المجموعة التي وضعت تحت إنارة قصوى ترتفع إنتاجيتها بارتفاع الإنارة ولوحظ الإنتاجية ارتفعت واستمرت في ارتفاع بالرغم من تخفيض

الإنارة التغييرات مست وقت العمل والشروط العملية بعد ذلك كل تغير يؤدي إلى ارتفاع المر دودية رغما لرجوع إلى الحالة الأصلية بقي مستوى الإنتاجية هو نفسه أي مرتفع.²⁰

التون مايو استخلص في نهاية هذه التجربة بان التغييرات نفسها لا يمكن أن تفسر شيئاً، ارتفاع الإنتاجية وجب تفسيره في علاقة الثقة مع الإدارة والممثلين داخل الجماعة.

الرضا في العمل ياتي أساس من الشكل الاجتماعي للجماعة، ومن هذا فالشروط الفيزيائية للعمل تاتي في الدرجة الثانية.

إن التخصص الدقيق في الأعمال ليست بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة من حيث الإنتاجية. إن العمال ليسلكون ويجاهون الإدارة وسياستها كفاء فرادانما يسلكون باعتبارها أعضاء في الجماعة، وبناء على هذه الفروض حددت العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر على سلوك التنظيمي كالتالي:

1. القيادة

2. الاتصالات

3. المشاركة

1 النظرية الحديثة

النظرية المعاصرة هي سلسلة من الأبحاث والدراسات التي تنتج عنه مجموعة من المصطلحات التي قام الرواد الفكر إداري بتصنيفها إلى فئتين رئيسيتين وهما: نظرية راس المال البشري وتمكين الموظفين .

2 نظرية تدرج الحاجات (ماسلوا): هو اول من بحث في مجال التحفيز حيث كان رأيه أن افراد مجموعة من الحاجات (الرغبات) الغير مشجعة تعتبر كدافع يقوم بتحريك السلوك لهم .

وبناء على هذا يرى ماسلوا ان فردة ومحفز بالرغبة في إشباع الحاجة التي يشعر بها، وذلكفاءن الحاجة التي تم اشباعها من غيرا لممكن أن تكون مصدر للتحفيز، وأضاف أن لكل عنصر بشري ويعاني من عدم

إشباع دائم بسبب أنها إذا شعر بالاءشباع فسوف يتولد له شعور بالرغبة في الاءشباع الحاجة التالية قام ماسلوا بترتيب الحاجات بناء على أهميتها على شكل هرم، وقسمها كالتالي :

1 الحاجة الفيسيولوجية الجسمانية: مثل الحاجة للاكل والشرب، هذه الحاجة من أهم الحاجات الإنسانية

نفس المرجع سبق ذكره²⁰

- 2 الحاجة للأمن: وهي الحاجة العنصر البشري أن يكون امن على نفسه وعلى أسرته من الخطر .
- 3 الحاجة الاجتماعية: وهي حاجة العنصر البشري أن يكون عنصر في الجماعة, والحاجة لشعور بناء علاقات مع عناصر بشرية آخرين في المنظمة.
- 4 الحاجة للتقدير والاحترام: وهي حاجة الفرد للاحترام من قبل الآخرين أي حاجته لشعوران أفراد المجتمع يقدرونه ويحترمونه.
- 5 الحاجة لتحقيق الذات²¹: وهي حادة العنصر البشري بأنه يشعر انه حقق كل ما يطمح له , وشعور بأنه حقق أهدافه وغاياته، ولاقت نظرية الحاجات ماسلوا نجاح عظيم ,حيث كانت بناء فكري للتحفيز .
- 1 النظرية الثانية نظرية X وY (ماك غريغور): هذه النظرية ترى أن سلوك العنصر البشري يتأثر بالدفع الخارجي حيث يوجد نوعين من العناصر البشرية ز نظرية X: قدم ماك غري غور ثلاث أفكار تؤيد هذه النظرية:1 شعور العنصر بالكراهية تجاه وظيفته فيحاول تفاديه وتجنبه قدر إمكان
- 2 لابد من إجباره على تنفيذ وظيفته وتوجيهه ومراقبته باستخدام كالترايق من الطرق التهديد العقاب كلما دعت الحاجة لذلك لكي تضمن المنظمة الوصول لغاياتها
- نظرية Y: قدم ماك غري غور نظرية أخرى تسمى Y تهتم بالقواعد التالية
- 1 العنصر البشري الطبيعي لا يشعر بالكراهية اتجاه عمله إنما على عكس من ذلك فهو يشعر بحاجاته للعمل كماهو بحاجة للراحة
- 2 الرقابة والتوجيه الخارجيان يرافقان بءسلوبالوعدو الوعيد ولا يعتبران الطريقة المرجعية والملائمة لدفع الموظف لتحقيق رغبات المنظمة .
- 3 اغلب العناصر البشرية في المنظمة لديهم الإمكانية على استعمال الفكر و الابتكارات لإيجاد الحلول والمشاكل لهذه المنظمات.²²

12 عز الدين إبراهيم موسى عبد الله مفكرة الموارد البشرية الثروة الخفية جامعة ادرمان الاسلاميةالسودان
22 احمد جابر حسنين علي الإدارة الموارد البشرية المجموعة العربية للتدريب والنشر مصر 2014

2. نظرية المتغيرين في التحفيز (هارزبرغ):

من بين أوائل علماء اجتماع الذين ق دموا الاهتمام بدراسة عامل التحفيز للموظفين داخل المنظمة حيث تم تطوير نظرية المتغيرين بناء على الدراسات والابحاث التي قام بها مجموعة من المدراء والمهندسي والمحاسبين وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلوا وبنيت عليها لحد كبير وبنيت النظرية ان العوامل التي تسبب عدم الرضا بالعمل لا تعتبر بضرورة نفس العوامل بسبب حالة عدم الرضا وبالعامل وقسم العوامل في البيئة العمل إلى قسمين هما:

عوامل الصيانة والرقابة والعوامل الواقعية هي العوامل التي تولد الإحساس بالرضا إذ أنها مقتصرة على توفير عامل الوقاية للموظفين وعدم توفير هذه العوامل بسبب حالة عدم الرضا, وجودها يؤدي إلى تحفيز العنصر البشري وإنما يمنع حالة عدم الرضا .

2 العوامل الحافزة أو الدافعية: يمكن أن تسبب هذه العوامل مستوى مرتفع من الرضا, وفي العادة تكون من داخل العمل ذاته, وهي العوامل القريبة من الحاجة لتحقيق الذات, ومن العوامل الحافزة للانجاز في العمل, طبيعة العمل ومحتواه, مسؤولية انجاز العمل ...

وهذه النظرية تلخص إن الرضا الوظيفي عكس انعدام الرضا, ويؤكد على أن الظروف البيئية الأفضل للعمل يمكن أن يكون لها اثر في مستوى استياء العنصر البشري وليس في رضاء أي العوامل الصحية التي تتعلق في العمل مثل اجر الكافي ظروف العمل المطورة وغيرها لن يقدموا موظف رضيا لكن تقدم موظف غير مستاء.²³

مفهوم تسيير الموارد البشرية

عادة مانجد مراجع الاقتصاد وغيره تقسم الموارد²⁴ الاقتصادية عموما إلى نوعين هما

.الموارد البشرية

.الموارد غير البشرية

²³ دسامي بدبوس د. خالد زهمول إدارة الموارد البشرية إستراتيجية وتطبيقات عملية دار الكتب الوطني بنغازي ليبيا 2020
²⁴ ابويكر ، مصطفى محمود "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003_2004، ص52.

وتقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين ، الأولى هي الموارد البشرية الاقتصادية ، والتي تشير إلى الجزء الذي يملك القدرة والرغبة في العمل ، والظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع تسمح بتشغيله ، أما الثانية فهي التي تمثل ذلك الجزء من المجتمع الذي لا يقوم باءي نشاط اجتماعي أو اقتصادي.

فحسب هذا التعريف الذي له يأخذ بعدا اقتصاديا يقسم المجتمع العام إلى جزئين ، جزء له ميزة النشاط أو إمكانية النشاط إذا توافرت شروط معينة، وجزء آخر يخرج عن هذه الدائرة، فهو لا يقوم باءي نشاط اقتصادي أو اجتماعي أو انه خامل.

إن الجزء النشط من السكان عادة ما يصطلح عليه بالقوى العاملة، هذه الأخيرة يعرفها قاموس علم اجتماع بأنها: "العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل، ولكنهم قادرون على العمل ويبحثون عنه.²⁵

امامدحت كاظم القرشي فيضيف إلى التعريف السابق متغير السن كشرط أساسي لدخول فئة الموارد البشرية النشطة لذي يعتبرها: "ذلك الجزء من السكان ناشطين اقتصاديا، ويمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و65 سنة²⁶، إلا إن عامل السن يبقى محكوما بالتشريعات المعمول بها في كل بلد، ففي الجزائر مثلا من 18 إلى 60 سنة، مع إمكانية تشغيل الأفراد الذين يقل سنهم عن 18 من خلال تسريح أبوي، وإمكانية تمديد العمل الأكثر من 60 سنة حسب طبيعة بعض الوظائف التي تستدعي ذلك كالمستشارين وغيرها من الأعمال التي تتطلب خبرة كبيرة في مجال محدد.

من خلال ماسبق ، يمكن القول أن التعريفات تتفق من حيث المضمون لكن الفرق بينها يكمن في إدراج عوامل ، مثل السن، الأجر ، الاستعداد، لتحديد هذه الفئة من السكان المعبرة فعلا عن الموارد البشرية، حيث إننا انطلاقنا من هذه التعريفات، نستطيع إلغاء فئات: "الطلبة، المعاقين ، النساء الماكثات بالبيوت ، موظفي الجيش والشرطة وتسلاك الأمن المختلفة .

²⁵ غيث ، محمد عاطف :قاموس علم الاجتماع ،دار المعرفة الجامعية،مصر ،دون سنة نشر ، ص265.

²⁶ القرشي ، مدحت كاظم : "الاقتصاد الصناعي"، ط1 دار وائل للنشر ، عمان ،2001ص113

وكل هذه التعريفات عامة وشاملة ، أو تقع ضمن نطاق "الماكرو" فالموارد البشرية لاهي كل السكان أو كل الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمع ما، أما الموارد البشرية التي نقصدها في هذا العمل هي تلك الموارد التي تنتمي إلى مؤسسة ما أو تقع ضمن نطاقها (يمكن للمؤسسة أن تستخدمها وقتما شاءت).²⁷

ولهذا الغرض يمكن إدراج تعريف (إبراهيم حسن بلوط) الذي يتميز بالدقة ويعبر عن المراد من مفهوم الموارد البشرية، حيث يعتبرها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات ، وتنقسم إلى خمس مجموعات:

.الموارد الاحترافية

.الموارد القيادية

.الموارد الإشرافية

.الموارد المشاركة

.الاتحادات العمالية²⁸

وهذا التعريف يعبر عن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات ، وليست تلك المتوفرة في المجتمع، إذ أن المؤسسات دوما تحتاج إلى عناصر جديدة يكون المجتمع مصدرا لها ، وعليه فاءننا نرى فيه جانبا من القصور. وهو الأمر الذي يضطرنا إلى صياغة تعريف اجرائي للموارد البشرية سنستخدمه في طيات هذا العمل البحثي ، وعليه فالموارد البشرية هي مجموع الأفراد المشاركين في رسم أهداف المؤسسة وسياستها ونشاطاتها وانجاز أعمالها ، وكذا تلك المتوفرة في سوق العمل ويبقى الانضمام والعمل فيها ويمكن للمؤسسة الاستنجاها عند الحاجة.

إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية مفهوم يقودنا الى الحديث عن رأيين في الموضوع ، الأول : يعتبرها نشاطا روتيني، يشمل النواحي التنفيذية مثل :حفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم ،كضبط أوقات الحضور والانصراف والانجاز وغيرها من الممارسات التسييرية الروتينية الأخرى ،وهوما ينعكس سيلباعلى

²⁷أبو بكر ، مصطفى محمود:إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية،دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،مصر ،دت ص3
²⁸ بلوط ،إبراهيم حسن : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ،2002ص17

الدور الذي تقوم به هذه الإدارة، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي.²⁹

أما الرأي الثاني: فيعتبر إنها عبارة عن وظيفة أساسية في المؤسسة، ولها الأهمية نفسها مقارنة بالوظائف الأخرى، وهذا يرجع إلى أهمية العنصر البشري، وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية المؤسسة (عبد الرحمان العيسوي) فيعرفها بأنها: الإدارة التي تقوم بتخطيط جهود الأفراد والإشراف عليها وتوجيهها، والتنسيق بينها لضمان تأديتهم العمل بالكفاءة القصوى، والرضا التام.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

توجد أربع وظائف أساسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وهذه الوظائف هي وظيفة الحصول على العاملين، ووظيفة تدريب وتنمية العاملين، ووظيفة تحفيز العاملين، ووظيفة الحفاظ على العاملين.

1. وظيفة الحصول على العاملين

الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية وهي الحصول على العاملين حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير العاملين ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة لكافة أعمال ووظائف التنظيم، ولذا يجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المنظمة وضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تعني تحديد الإعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين والتي ترتبط باحتياجات وظائف معينة داخل المنظمة.

وعندما تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فعليها أن تحدد غاياتها وأهدافها لفترات زمنية لا تقل عن خمس سنوات، وتتطلب هذه الخطة الإستراتيجية إجراء تغييرات هيكلية في التنظيم والتي قد يترتب عليها تغييرات في متطلبات الوظائف وعلاقات الاتصال وعلاقات العمل. ويجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات المناسبة لشغل الوظائف التي يحتاجها التنظيم بالإعداد والنوعيات الملائمة من الموارد البشرية، وتشمل هذه الإجراءات تحليل الوظائف والتعرف على متطلبات شغلها من حيث المهارات والمعارف والقدرات، كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بوضع معايير

²⁹ عبد الباقي، صلاح الدين محمد: "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص15.

الأداء المناسبة ومعدلات الأجور واللوائح المنظمة لقوى العمل داخل التنظيم من حيث عدد ساعات العمل ووقت البدء والانتهاء لدوام العمل وأوقات الراحة وسبل الحصول على الإجازات وغيرها.

الموارد البشرية تقوم بعمليتين: إدارة
الاستقطاب:

ا. توفيراً كبير قدر ممكن من المعلومات عن الوظائف وما تتطلبه كل وظيفة من معارف ومهارات وشروط (مثل السن والجنس) بحيث تتركز جهود الاستقطاب حول الأفراد المستهدفين بالوظيفة واستبعاد ما عداهم ممن لا تنطبق عليهم المعايير.

ب. توفيراً كبير عدد ممكن من المتقدمين لشغل الوظائف في ضوء المهارات والمعارف اللازمة لكي يمكن للمديرين في كافة الأنشطة التخصصية اختيار الافراد الاكثر مهارة لشغل الوظائف .

الاختيار: ويعني اختيار الأفراد الذين سيشغلون الوظيفة أو الوظائف، وفي عملية الاختيار يتم مايلي :
ا. تخفيض عددي طلبات الالتحاق التي تم التوصل إليها أثناء عملية الاستقطاب.

ب. الاختيار الفعلي للأفراد الذين سيشغلون الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.³⁰

ويبرز سؤال الآن وهو هل تنتهي وظيفة الحصول على العاملين عند عملية الاختيار والإجابة باطبع لا ، فكثير من الأفراد الذين يتم اختيارهم لشغل الوظيفة لا يشغلونها بالفعل إذا ماتوا فرت لديهم معلومات لا تناسبهم ،لذا يجب على الإدارة الموارد البشرية أن تقوم بتوفير كافة المعلومات الأخرى لطالب الوظيفة مثل ثقافة المنظمة وماهو متوقع منهم تجاه المنظمة وفرص النمو وغيرها من معلومات تساعد طالب الوظيفة على اتخاذ قرار بقبول العمل في المنظمة وتحت الشروط التي وضعتها.

وظيفة التدريب والتنمية

تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التدريب والتنمية للأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنظمة لأنه مهما كانت الدقة في اختيار هؤلاء الأفراد لشغل الوظائف في المنظمة فإنيهم بلا شك لا يمكنهم تقديم أداء مرتفع يرضي الإدارة، ومن ثم فإني على الإدارة أن تقوم بتوجيه هؤلاء الأفراد وإرشادهم حتى يستطيعوا التكيف مع بيئة العمل الجديدة هذه العملية قد تحتاج لفترة تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق

³⁰د.مدني علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، جدة، مكتبة دار زهراء 2000

بالعمل، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالتركيز على تعريف هؤلاء الأفراد بقواعد وأنظمة العمل ومكونات وأهداف التنظيم، وبمجرد ان يزداد فهم الأفراد الجدد في المنظمة لعمليهم الجديد تبدأ عملية تدريبهم على طبيعة العمل وكيفية تأديته بكفاءة عالية، وفي إطار وظيفة التدريب والتنمية تقوم إدارة الموارد البشرية بآ نجاز أربع عمليات وهي :

.تدريب العاملين.

.تنمية التدريب.

.التطوير المهني.

.التطوير التنظيمي.

1. تدريب العاملين

حيث يعمل تدريب العاملين على إكسابهم مهارات أفضل في وظيفتهم الحالية، أي أن التدريب يجب أن يركز على متطلبات الوظيفة الحالية من المهارات

2. تنمية العاملين

كما تعمل تنمية العاملين على التأكيد على أن التنظيم يملك الكفاءات المطلوبة للوفاء بمتطلبات العمل في المستقبل من كفاءات .

3. التطوير المهني

أما التطوير المهني فيركز على مساعدة العاملين على تطوير حياتهم في العمل، حيث يجب توفير المعلومات اللازمة لآءدراك العاملين لأهدافهم المهنية وهي مسؤولية الأفراد وليس التنظيم لأنها تتعلق بما يريد أن يحققه الفرد من شغلها للوظيفة وليس ما يتطلبه التنظيم من أعمال يقوم بها الفرد في وظيفته .

4. التطوير التنظيمي

وأخيراً فآ ن التطوير التنظيمي يتعلق بتسهيل عملية تغيير نظم العمل داخل التنظيم، وبالتالي فآ ن تركيز التطوير التنظيمي ينصب على تغيير اتجاهات الإستراتيجية التنظيمية الجديدة .

5. وظيفة التحفيز

تعتبر وظيفة التحفيز احد أهم الجوانب المتعلقة بآدارة الموارد البشرية، غير أنها قد تكون اقلها فهما وذلك لان السلوك الإنساني سلوك معقد يصعب تحفيز على النحو الذي تريده المنظمة، فالتحفيز يعني اجراءات وسبل دفع العامل إلى العمل بكفاءة اعلي داخل التنظيم ، حيث تعتبر³¹ الحاجات الإنسانية هي البواعث الأساسية للتحفيز^{32, 33} ويعتقد كثير من علماء النفس أن التحفيز أو الدافعية ينبع من التوتر الناتج عن وجود حاجة أو مجموعة من الحاجات غير المشبعة لدى العامل .

ويجب ربط المكافآت بأداء لدفع العامل للعمل بكفاءة أفضل ، لان النظريات تبين أن التحفيز يكون جيدا عندما ترتبط المكافآت بالأداء ، ومثال ذلك خطط معدل القطعة ، أي عدد الوحدات المنتجة وربطها بالأجر أو المكافأة، وكذلك ربط الكافآت غير المالية مثل الترقية والتميز الشاء بالأداء.

ويجب أن تكون المكافآت عادلة، فعلى سبيل المثال فاءن الموظفين الذين يتقاضون اجر ثابتا ولكنهم يشعرون أنهم يحصلون على اجر اقل مما يستحقون سوف يقللون من أدائهم كمية وجودة، بينما أولئك الذين يعتقدون إنهم سيحصلون على حقوقهم أو ربما أكثر منها سوف يحسنون من أدائهم ومن مبادئ التحفيز أن يكون العامل قادرا على انجاز العمل المنوط به، فلو أن العامل يعتقد وجود فرص ضئيلة و منعدمة لانجاز العمل بنجاح فاءن هذا العامل لا يمكن تحفيزه لأداء هذا العمل .

6. وظيفة الاحتفاظ بالعاملين

تهدف وظيفة الاحتفاظ بالعاملين إلى ممارسة مجموعة من الأعمال التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المنتجين أو المتميزين وتنمية ولائهم وانتمائهم إلى التنظيم ، وتبدو أهمية الاحتفاظ بالعاملين في ظل الظروف البيئية التي تسود في هذا العصر من قبيل ما يحدث في الشركات من اندماج واستحواذ وتخفيض في عدد العاملين وزيادة حدة المنافسة وزيادة متطلبات الأسرة، ويجب على إدارة الموارد البشرية إن تعد مجموعة من البرامج التي تحتفظ بالعاملين مثل برامج الأمان والصحة داخل بيئة العمل وكذلك برامج كيفية مواجهة العاملين لضغوط العمل وبرامج الاتصالات داخل التنظيم التي تبين للعاملين ما يحدث

³¹مرجع نفسه

³² مرجع سبق ذكره

حولهم داخل التنظيم، مثل استخدام البريد الإلكتروني والنشرات التي تبين أخبار التنظيم أولاً بأول للعاملين، وهي أشياء تحمي وتحفظ العاملين لأنها تخفف عليهم ضغوط العمل والملل الذي قد يصاحبه.

التوظيف

1. مفهوم التوظيف:

كما نعرف في الواقع بان التوظيف هو مجموعة من العمليات التي تسبق وتحضر للتعين وتحدد هذه العملية مسبقاً وبناء على احتياج حقيقي للمستخدمين الذي يدرج في إطار مخطط التوظيف المتفق عليه وهذا طبقاً لمخطط التنمية للمؤسسة ويحدث نتيجة هذه الأسباب.³⁴

2. أهمية التوظيف:

التوظيف تكمن أهميته في مجموعة من العناصر تشمل في: تحديد مستويات وقدرات وأنواع الموظفين التي تحتاجها المنظمة في المستقبل عند إجراء عمليتي لاستقطاب والاختيار أو لوضع خطط فعالة وهي التوظيف لسد لفجوات وتحديد الحاجة المنظمة من المواهب والمهارات والقضاء على الفائض، وكذلك الانتقائية في التوظيف يرتبط بقوة الاتجاه الايجابي للأداء التنظيمي.³⁵

3. العوامل المؤثرة في التوظيف

. السياسة التنظيمية: ويقصد بها السياسة والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التوظيف اذا ما المؤسسة العديد من المصادر منها الداخلية مثل الترقية والنقل والمصادر الخارجية مثل مكاتب والجامعات فعلى القائم بالتوظيف أن يقوم بدراسة هذه المصادر أي السوق من ثم التاء كيد من وجود المهارات والكفاءات المناسبة.

. سياسة رفع الأجور:

أمام المؤسسة العديد من المتنافسين الذين يقدمون عروض مغرية في الأجور من اجل جلب الموارد البشرية المتوفرة .

³⁴ فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ط1 دار أسامة لنشر والتوزيع عمان الأردن 2008ص25
³⁵ فريد الخميلى اثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية مجلة مركز دراسات الكوفة العراق س 14

سياسة يرفع من خلالها الأجور إلى اعلي الدرجات بحيث يتم من خلال هذه السياسة جلب الكفاءات المتوفرة في السوق العمل وأيضا جلب العمال المؤسسات الأخرى للعمل بالمؤسسة الاستفادة من مهارتهم وخبرتهم وتدريبهم.

سياسة يرفع من خلالها الأجور إلى أعلى الدرجات بحيث يتم من خلال هذه السياسة جلب الكفاءات المتوفرة في السوق العمل.

.التوظيف على أساس قدرات الفرد.

تسعى المؤسسات إلى توظيف الأفراد ليس فقط على أساس قدرتهم لشغل الوظائف الحالية وإنما توجه جهودها في توظيف الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الحالية و أخرى مستقبلية اي توجيه جهودها إلى وجود نظام فعال لتسيير المسار الوظيفي للعمال وتوظيف أفراد على أساس قدرتهم وإمكانيتهم لشغل الوظائف مستقبلية في المؤسسة.³⁶

.وظيفة التكوين:

تعريف التكوين

ا. يعرفه "جمال الدين المرسي "على انه"عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخدمة المنظمة ، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهارتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتنفق مع طموحهم الشخصي ، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيه حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال .

ب. خصائص التكوين:

. التكوين نشاط رئيسي مستمر: التكوين ليس امراً كمالياتلجاليهاالمؤسسة او تتصرف عنه باختيارها، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات ، تبدأ بتحديد الموصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الأفراد الذي سيشتغلها، فالتكوين يستمر مع التكوين نظام متكامل: الفرد بعد توليه الوظيفة

³⁶فريدخيملي اثر تغيرات الدخيلة مرجع سبق ذكره

كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية وأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه.³⁷

التكوين هو نظام متكامل حيث انه يتكون من أجزاء ا وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف .

. أشكال التكامل في نظام التكوين

أ: التكامل في مدخلات التكوين

أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي الأفراد الوظائف، المعارف والخبرات، أنماط السلوك المطلوب .

ب:التكامل في الأنشطة التكوينية

تعد إجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من اجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية وتشمل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنشطة الإدارية، كذلك العمليات والإجراءات ،تحديد الاحتياجات التكوينية،تصميم البرامج ،إعداد مكونين ،تنفيذ البرامج التكوينية،متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه .

ج . التكامل في نتائج التكوين:يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية،النتائج السلوكية، والنتائج البشرية وهي الثلاثة النتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يمكن التركيز مثلا على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكونين ذوي المهارة الوظيفة، وإهمال الجانب السلوكي لديهم من غير الجائز يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية، وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب ان يتحقق من السلوك الجديد.

د. النظرة المستقبلية

إن البرامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها باء يجاد سياسة تمكنه من التطبيق باء يسر الطرق،وباء قل التكاليف وفي اسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

³⁷ علي السلمي إدارة الموارد البشرية دار غريب للنشر القاهرة 1997ص358,357

هـ. التكوين نشاط متغير ومتجدد

الإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير عن عاداته وسلوكاته وكذا مهاراته ورغباته، والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتعدل اهدافها واستراتيجياتها والوظائف التي يشتغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية.³⁸

. الشمولية

التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني.³⁹

1. الترقية

مفهوم الترقية: حضي موضوع الترقية اهتمام العديد من الباحثين خاصة عامر خيضر الكبيسي الترقية في كتابه إدارة الموارد البشرية بأنها تعني "الصعود للأعلى وتحسين الأوضاع والأحوال" كما عرف نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد الترقية بأنها "تكليف العامل بواجبات ومهام وظيفية لأعلى من وظيفته الحالية التي يشغلها في السلم الإداري للمنظمة أي تحريكه عموديا في سلم الدرجات الوظيفية عبر زيادة في الأجور والامتيازات الأخرى"

2. أنواع الترقية

1.2 الترقية في الدرجات: الترقية الحقيقية يترتب عنها التغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل ويتضمن شغل الوظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات اعلي وتصاحبها الزيادة ليست أساس الذي يميز هذا النوع من الترقية وتطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة أي من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة ومعيارها الاساسي هو اختيار على أساس الجدارة والاستحقاق مما يؤكد أهميتها كنظام اجتماعي عادل.⁴⁰

²⁹علي السلمي مرجع سابق ص358

³⁹ احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية بيروت 1981ص183

³¹زواتي عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية في التنظيم، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن 2019 سنة ص144

22 الترقية في الرتبة

ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات وتجمع بين الاقدمية الكفاءة وتحتل الاقدمية دورا اساسي في ترقية الرتبة، بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية في الدرجات التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها .

3.2 الترقية في الفئة

تنظم الفئة كافة الوظائف التي تماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل ماهيته ومستوى الصعوبة المسؤولية ودرجة ودرجة التاهيلا المطلوبة، فهي تحيز المعاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد و هذا يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات وتستند إلى كفاءة العامل .

4.2 الترقية الجافة : يرتفع فيها المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافئات وتبرير أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا في التنظيم هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات الأزمات تلجاء إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجور والمراتب .

5.2 الترقية السائلة

هذا النوع يرتبط بزيادة في الأجر والمسؤوليات والاختصاصات وعليها يترتب تحسين المركز الأدبي والاجتماعي لعامل مما يؤثر على حالته النفسية فيرفع معنوياته ويكسب الشعور بالرضا والاطمئنان فتتقصر انشغالاته الخارجية عن أطار العمل فيتفرغ لوظيفته فيتنقها .

6.2 الترقية الاجتماعية: ويجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل ومهما كانت طبيعته أو الأسلوب الذي تتبعه فهي مرتبطة ومتعلقة باشخاص الذين يمارسون العمل.⁴¹

2 شروط الترقية:

أ) يجب أن تكون الترقية إلى درجة شاغرة لها تمويل في الميزانية خاصة بالوحدة الإدارية

⁴¹زواتي عبد العزيز مرجع سبق ذكره ص145

ب) يجب أن يتوفر بالموظف المراد ترقيته اشتراطات (يجب أن يتوفر بالموظف المراد ترقيته اشتراطات قانونية لازمة لشغل الوظيفة المرقى إليها ومن أهم هذه الشروط يكون موظف قد امضي المدة القانونية اللازمة في الدرجة قبل أن يصعد للدرجة المالية الأعلى هو ما يسمى بشرط القضاء المدة البيئية. ج) يجب أن تكون الترقية من درجة إلى درجة أعلى مباشرة لان القانون منع القفز في الدرجات. د) يجب أن تتم الترقية داخل مجموعة النوعية المعين فيها الموظف لأنه مع تصنيف وترتيب الوظائف أصبح موظفا معينا في مجموعة وظيفية تحتوي على نفس وظائف ودرجات المجموعة التي ينتهي إليها كل موظف.

3) أهداف الترقية

. محاولة جذب أفضل الكفاءات لشغل الوظائف
. إيجاد الشعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة أجورهم
. رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين ظروف العامل عن طريق ضمان الترقية الأفضل للمرشحين إلى الوظائف العليا الخالية الذين تؤهلهم خبرتهم وكفاءتهم لشغلها .
. الإيجاد حافز لدى الموظفين لبدل أقصى جهودهم أملا في الترقية.⁴²
المبحث الثالث: التوظيف بين القطاع العام والخاص والمتعدد الجنسيات في الجزائر:
1) تسيير الموارد البشرية بين القطاع الوطني العام والخاص والمتعدد الجنسيات في الجزائر:⁴³
أ.القطاع العمومي الوطني:

⁴²زواتي عبد العزيز مرجع سبق ذكره ص146

⁴³Benbekhti Omar : L'Etat, L'Entreprise et Le Management en Algérie, éditions : Dar El Gharb, première édition, Alger, 2005. Voir aussi :

- Benbekhti Omar, Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel, office des publications universitaires, Alger, 1986.
- Benbekhti Omar, l'Algérie face à la mondialisation, sous la direction de : TayebChenntouf, « Omar Benbekhti, le développement rural en Algérie face à la mondialisation des flux agricoles », première édition : CODESRIA, Dakar – Sénégal, 2008.
- Aktouf Omar : Le Management entre tradition et renouvellement, édition Gaïtan Morin, 3ème édition, Montréal –Paris, 1999.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للدراسة

من 1962 حتى 1965 المؤسسات العمومية الجزائرية، كانت محدودة من حيث؛ حجم النشاط الإقتصادي و حجم الموارد البشرية، و من 1965 حتى 1971 السياسة التصنيعية؛ خلقت المؤسسات الوطنية الإنتاجية و التوزيعية و الخدماتية؛ يسيرها عملاء ساميين في الدولة مقصين في ذلك مساهمات العمال من حظوظ التسيير.

من سنة 1971 حتى سنة 1980 تم التطبيق التدريجي و التسلسلي لما يعرف؛ بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات (GSE)؛ أين تم إشراك العمال في تسيير مؤسساتهم.

من سنة 1980 حتى سنة 1984 بدأت الإصلاحات الإقتصادية؛ التي أفرزت إلى الحياة عددا هائلا من المؤسسات الوطنية العمومية؛ حجمها الإقتصادي و البشري محدود، و مقسمة إلى مجموعات متجانسة حسب نوع المنتج المختص فيه، هذه الإصلاحات الهيكلية الإقتصادية؛ أنتجت مصطلح جديد هو إستقلالية المؤسسات، صحبته جملة من القوانين حولت علاقات العمل بشكل راديكالي؛ بحيث تحول العامل إلى مسير.

في سنة 1990 سن بالمشروع الجزائري جملة من القوانين؛ منها: قانون العمل رقم 90-11؛ المتعلق بعلاقات العمل الفردية و الجماعية، و عرفت هذه الفترة بإسم «تحرير القطاع الإقتصادي»؛ الذي غير كفكر جديد السلوك الإقتصادي و الإجتماعي و السياسي و خصوصا الثقافي و الديني لدى المواطنين. خلال عشرة سنوات من سنة 1987 حتى سنة 1997، عرف كل من الإقتصاد و المجتمع الجزائري؛ تحولات هيكلية عميقة هما:

1. على المستوى الإقتصادي؛ إنتقلنا من الإقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، و شهدنا تغير الأطر الحقوقية للمؤسسات العمومية الإقتصادية؛ من القانون العمومي إلى القانون الخاص، تحرير نظام الأسعار و المنتجات المدعومة، تحرير النظام البنكي وفق النظام المالي و المصرفي العالمي، التعددية الإقتصادية و إلغاء الإحتكار للتجارة الخارجية و مراقبة التبادلات الإقتصادية و المصرفية، تعرض المؤسسات العمومية بما فيها العمال؛ إلى الإفلاس و المتابعات القضائية؛ التي من بينها: التسريح، و بلورة مخطط للتكيف الهيكلي (PAS).

2. على المستوى الاجتماعي؛ إنتقلنا من قانون تأسيسي إلى قانون تعاقدى، وضع نمط جديد من التنظيم الإجتماعي و تسيير المنازعات و نمط جديد من تمثيل الطبقة العمالية، و خصوصا الإنتقال من حالة العمال المسيرين؛ الذين شهدناهم في التسيير الإشتراكي للمؤسسات (GSE) إلى حالة العمال الأجراء و ذلك من خلال؛ سنالمشروع الجزائري لقانون العمل رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل و إعادة تأهيل القانون التأديبي للعمل و نظم التسيير الإداري للمستخدمين.

من سنة 1997 إلى سنة 2011، ركزالمشروع الجزائري اهتمامه على؛ سنقوانين تعديلية متعلقة بالأجور، وضع الأطر الحقوقية لأسلاك الوظيفة العمومية الجزائرية، و توصيف الوضع الحقوقي للمرأة الإطار.

ب. القطاع الخاص الوطني والمتعدد الجنسيات:

ظهر القطاع الوطني الخاص، حديثا مع الثمانينيات في بداياته؛ تم مراقبته و تهميشه طويلا و خضع للمراقبة الصارمة للدولة، كما تم حرمانه من الكثير من الصفقات الوطنية و الخارجية و بقي في الظل على غرار تنمية القطاع الوطني العمومي المهيم، يكاد ينعدم قبل الاستقلال؛ ذلك أن السياسة الاقتصادية الإستعمارية؛ لم تطور قاعدة صناعية حديثة بالجزائر بعكس تنمية القطاع البترولي. التجار الأحرار و المستخدمين الجزائريين؛ نشطوا في قطاعين عامين و أساسيين هما: التجارة الصغيرة و الحرف (80% تجار صغار و حرفيين). أما رجال الصناعة الجزائريين الذين بلغ عددهم مجموع 1554 من أصل 7020 صناعي فعلي؛ فاقترضوا على صناعيتين هما: الألبسة و المواد الغذائية.

الفترة ما بين 1962 و 1965، تتميز؛ بخلق نظام التسيير الذاتي للمؤسسات بحيث؛ كانت هنالك 300 مؤسسة وطنية عمومية يسيرها عمال، و في سنة 1963 تم إصدار قانون الإستثمارات المقيدة جدا. في الفترة ما بين 1966 و 1980، بدأ التخلي عن نظام التسيير الذاتي، تم إصدار قانون جديد للإستثمارات العمومية في سنة 1966 و وضع هياكل تشجيعية من أجل الإستثمارات في القطاع الوطني الخاص؛ عرفت أشكالاً من القيود الجبائية؛ خصوصا منع الإستثمار في القطاعات الإستراتيجية و إجبارية عدم منافسة القطاعات الاقتصادية للدولة، ما بين 1969 و 1978 تم إنشاء مليون منصب عمل دائم، التنمية الاقتصادية شهدت مرحلتين؛ الأولى تصاعدية ما بين 1966 و 1971؛ بإنشاء 688 مشروع تنموي معتمد،

و الثانية تنازلية ما بين 1971 و 1979 ؛ أين تقلصت المشاريع التنموية المعتمدة إلى 200 مشروع، بشكل خاص؛ إنشاء مؤسسات عائلية محدودة الحجم؛ تتكون من أقل من خمسة أجراء فقط. نلاحظ أن؛ الدراسات العلمية الأكاديمية الجامعية لم تهتم كثيرا بالقطاع الوطني الخاص، لهذا السبب؛ نجد حوله إحصائيات متناقضة، من سنة 1980 إلى سنة 2011 ؛ نلاحظ نوع من التحرر التدريجي في كل القطاعات الإقتصادية؛ مثل: تغير النصوص القانونية للاستثمارات و علاقات العمل، مما ساهم في تضاعف خلق المؤسسات بأحجام و نشاطات إقتصادية مختلفة.

(2) سياسات التشغيل العمومية

ليس كل ما تخدمه الإدارة له صفة موظف عمومي فأعوانها كثيرون و لا يخضعون كلهم لنفس أحكام القوانين الأساسية للوظيفة العمومية وعليه يجب تحديد هؤلاء (المستبعدون) للوصول إلى إطار الضيق لتعريف الموظف العمومي و يمكن تمييز الموظفين عن باقي الفئات الأشخاص الذين تستخدمهم الإدارة على النحو التالي :

(1) الأعوان المستبعدون .

1/ مساعد و الإدارة : هم أعوانها الذين يتدخلون طواعية أو إلزاما لتحقيق المصلحة العامة فهؤلاء الأشخاص و رغم إقدامهم على عمل يفيد المصلحة العامة إلا أن صفة الموظف لا تنطبق عليهم بالضرورة فهم مجرد مستخدمين أو أعوان و هم على العموم:

أ- المساعدون بالمجان : هم الأشخاص الذين يمدون يد المساعدة للإدارة إراديا كلما اقتضى الأمر القيام بأعمال ذات منفعة عمومية أو التدخل فيها كتنظيف المحيط و كذلك الأشخاص المساهمون في الإنقاذ (الحريق ، الزلزال ،...) إذ يقوم هؤلاء بأعمال من اختصاص الإدارة أصلا لكن يقومون بها بالمجان .

أ-1- مبدأ تعويض المساعدين بالمجان : عن الأضرار التي تلحقهم من جراء قيامهم بنشاط مجاني دون إلزامهم بإثبات الخطأ و هذا استنادا لنظرية المخاطر ، غير أن القضاء اشترط تدخل إرادة الإدارة من خلال طلبها الصريح بالمساعدة و أن الظروف قد فرضتها ، لكن شريطة أن يكون قد تصرف من أجل النفع العام و أن لا يكون في وضعية المستفيد من الخدمة (اجتهادات مجلس الدولة الفرنسي 1946 إلى 1953) .

أ-2- المساعدون المسخرون أو المجندون : هم الأشخاص الذين تلزمهم الإدارة عن طريق التجند بمساعدتها تحت طائلة العقوبات مثلا : (مجلس الدولة الفرنسي 1967/02/08 قضية أعين إدارة الجمارك) و قد تظهر هذه الضرورة في حالتين : الحرب و السلم ففي حالة الحرب يمكن للسلطة العسكرية تجنيد أشخاص للقيام بمهام معين (مجلس الدولة الفرنسي 1951/05/31) و في حالة السلم يمكن للسلطة الإدارية أن تسخر مواطنين كالخدمة الوطنية و هي شكلان : خدمة عسكرية و خدمة الدفاع .

أ-3- المأمورون العموميون : و إن كانوا يساعدون في تسيير مرفق عمومي كالعدالة مثلا : مأمورو القضاء إلا أنهم لا ينتمون إلى الإدارة كالموثق و مع أن للسلطة الإدارية دخل في تعيينهم و تحديد مناصبهم أو في وضع قانونهم الأساسي فهم مستقلون عن الإدارة التي قد تمارس عليهم سلطة الرقابة أو التأديب لكن دون السلطة التدريجية ، و هذا نظرا لتلقيهم مقابل أعبائهم مباشرة من الأفراد حين توقيع عقد مثلا (الموثقون ، المحضرون ، و بعض أعوان الصرف) .

أ-4- المتعاقدون و المؤقتون و المتمرنون : أما الصنف الأول فيتمثل في الأشخاص الذين تتعاقد معهم الإدارة لتلبية احتياجاتها وفق معطيات معينة (سواء كانت محددة مسبقا في النظام المغلق أو حسب إدارة الأفراد - نظام مفتوح -) فواضح أن هؤلاء لا تنطبق عليهم صفة الموظفين بالنظر إلى طبيعة العلاقة . أما الأعوان المؤقتون فهم الأشخاص التي تستخدمهم الإدارة لفترة معينة و للقيام بمهام محددة استنادا إلى وجود قرار بالتعيين و من أهم هؤلاء المستخلفين ، و العبرة هنا بالمدة الزمنية التي على المعنى بالأمر أن يؤديها مقابل جهده . أما الأعوان المتمرنون فهذا الموظف الذي تم تعيينه لشغل منصب في الوظيفة العمومية لم يرسم بعد إلا كانت له كفاءات في العمل لا بأس بها في فترة التجربة ، فيرسم بعد ذلك في حالة نجاح الفترة التجربة و في حالة فشلها يتم تمديد المدة لبذل الجهد و الإلتحاق بالوظيفة . المادة 1/83 من الأمر 06 - 03 : " يعين كل مترشح تمّ توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص " . المادة 84 من الأمر 06 - 03 : " يجب على المتربص ، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته ، قضاء فترة تربص مدتها سنة ، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويننا تحضيريا لشغل وظيفته " .

أ-5- إشكالية الاتفاقيات الجماعية : اتجهت معظم الأنظمة الحديثة إلى طريقة جديدة للتوظيف فرضتها الأوضاع الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و بالدرجة الأولى التضخم من جهة و البحث عن التخصص من جهة أخرى .

ب- الأعراف الخاضعون لقوانين استثنائية أساسية أو مستقلة :

عند تعريف الموظف العمومي تعتمد الأنظمة على خصائص و مميزات تحدد بموجبها فئة الأعراف الذين تنطبق عليهم هذه الصفة إلا أن تعدد وظائف الدولة و خضوعها لمبادئ تنظيمية معينة (الفصل بين السلطات ، الانضباط ، الاستقلالية) .

تقتضي استبعاد البعض من هؤلاء الأعراف رغم توافر نفس المميزات و الخصائص المشار إليها و إخضاعهم لقوانين أساسية خاصة استثنائية أو مستقلة بالنظر إلى خصوصيات معينة هيكلية و وظيفية ، (هيكلية العدالة و وظائفها ، هيكلية الجيش و وظائفه) .

ب-1- أما القضاء : فالقضاء استبعدوا مبدئياً من نطاق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي لما يتمتعون به من حصانة و ضرورة إضفاء هيبة العمل القضائي و القاضي و ضمان للاستقلالية ، فهم يخضعون للقانون الأساسي (قانون 89-21 المؤرخ في 12/12/1989 المتضمن القانون الأساسي للقضاة المعدل و المتمم) ، إلى جانب تخصيص قضاة مجلس المحاسبة بقانون خاص بهم و هو قانون 95-23 المؤرخ في 26/08/1995 يتضمن قانون الأساسي لقضاة مجلس المحاسبة .

ب-2- أعضاء السلك العسكري : أعراف الجيش و تم استبعادهم أي استبعاد تطبيق النص الأساسي عليهم و مرّد ذلك إلى طبيعة السلطة التدريجية و التي هي تقديرية ، و إلى تنظيم الرتب و إلى عامل الانضباط و أساليب التأديب و التجنيد و النقل إلخ .

ب-3- أعراف القائمين بمهام في البرلمان : نميز هنا النواب القائمون بالوظيفة التشريعية و الذين يستبعدون أصلاً ضماناً لمبدأ استقلالية السلطة التشريعية في مواجهة السلطة التنفيذية فهم يخضعون لأنظمة أساسية خاصة بهم محددة في النظام الداخلي للمجلس .

ب-4- المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي : هؤلاء أعراف لم يستثنوا صراحة بموجب نص 1966 بل أبقى على فئة العاملين بهذه المؤسسة إلى حين التمييز بينها و بين المؤسسة العمومية ذات الطابع

الإداري ، و كان يسود خلط بينهما من حيث طبيعتها القانونية ، و هذا بسبب تبعية القطاعين لنفس الشخص المعنوي ، و من هذا المنطلق و بعد تصنيف و ترتيب الوظائف خلال أكثر من عشرية أتي مرسوم 59-85 الخاص بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية . ليستثنى صراحة هؤلاء الأعوان ، و كذا قانون 2006 في مادته الثانية إستثنى صراحة أعوان المؤسسة العمومية ذات الطابع الإقتصادي و مع ذلك رغم هذا الإستثناء الصريح بقي الغموض قائما بشأن الأشخاص القائمين بوظائف إدارية داخل هذه المؤسسات الاقتصادية و الذين استمروا في التمتع بالثبات و الاستقرار في مناصبهم و يتخذون صفة موظفين و لو في الظاهر .

ب-5- الأعوان القنصليين و الدبلوماسيين العاملين بمصالح الشؤون الخارجية : إضافة إلى الاستثناءات السابقة والتي وردت صراحة في نص 66 (القضاء ، الجيش ، اقتصاديين ،...) و في مشروع 95 و 99/98 (البرلمان) فإنّ مشروع 99 استثنى صراحة من نطاق تطبيقه و استبعد كافة أعوان القنصليين و الدبلوماسيين العاملين " بمصالح وزارة الشؤون الخارجية " غير أنّ المبررات لم تبيّن الأمر الذي يطرح معه تساؤلات عن الغاية من هذا الاستثناء.

- الأشخاص الخاضعون لأنظمة مستقلة : إضافة للأشخاص المذكورين أعلاه و الذين استبعد تطبيق القانون الأساسي عليهم ، فإنّ المشرع قد يلجأ (لأنظمة المغلقة عموما) إلى وضع أنظمة خاصة بحيث تكون مستقلة عن القانون الأساسي ، و هذا تمييزا عن القوانين الخاصة التي تصدر لتطبيقه (مراسيم) .
- أعوان المديرية العامة للأمن الخارجي :

رغم استبعاد تلك الفئات من تطبيق النص الأساسي العام عليها إلا أنّها تشترك مع فئة الموظفين في العديد من المجالات القانونية حيث تنتقل من صفة الموظف إلى صفة الشخص أو المستخدم أو العون أو العامل بالمفهوم الواسع.

نذكر على سبيل المثال تطبيق أحكام قانون 83-11 المؤرخ في 02/07/1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية المعدل بموجب المرسوم التشريعي 94-04 المؤرخ في 11/04/1994 المعدل و المتمم بموجب الأمر 96-17 المؤرخ في 06/07/1996 و كذلك في مجال حوادث العمل و الأمراض المهنية الأمر رقم 83-13 المؤرخ في

1983/07/02 المعدل و المتمم بموجب 96-19 المؤرخ في 06/07/1996. قانون 83-12 المؤرخ في 02/07/1983 المتعلق بالتقاعد المعدل المتمم في 94 و 96 و بموجب أمر 97-13 المؤرخ في 31/05/1997.

(2) الأعوان المعينون:

1- التعيين و الترسيم من جانب الإدارة أو الهيئة المستخدمة: حتى تتحقق صفة الموظف العام في الشخص الذي تستخدمه الإدارة يجب و يشترط أن يكون مصدر وجوده بما هو قرار التعيين ، و معنى هذا أن السلطة التي لها صلاحية التعيين ملزمة بإصدار قرار إداري (مرسوم ، قرار، مقرر) . و يجب أن يخضع هذا القرار للشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي العام و القوانين الخاصة أي أن يكون مشروعاً أصلاً ، و يخضع هذا القرار لرقابة سابقة ، و أخرى لاحقة : أما الأولى فيقوم بها المراقب المالي في حين يقوم المكلف بالوظيفة العمومية بالرقابة الثانية (لاحقة) ، (الرقابة القانونية) .

2- دائمية الوظيفة :و هي أن يقوم بنشاط بصفة دائمة في إطار وظيفته و التي تتسم بدورها بطابع الديمومة و الدائمية كأساس لمفهوم الاستقرار و الثبات تهدف لتحقيق مبدأ استمرارية المرفق العام و الدائمية لا تعني القيام بالعمل بصفة مستمرة خلال اليوم أو الأسبوع أو الشهر، بل إنها تعني أن يكون موظف في خدمة الإدارة باستمرار أي أن يكون تحت رهن إشارتها في كل وقت ، الأمر الذي يتوقف على ضرورات تنظيم المرفق ، فقد تعني الدائمية العمل في وضع ساعات في اليوم أو الأسبوع أو الشهر لبعض الوظائف ، و قد تتخذ شكل عمل أو وظيفة متقطعة و لا تخضع لنمط موحد .

3 - التثبيت في درجة من درجات التسلسل أو التدرج الإداري :تعتبر هذه الخاصية جوهرية في تعريف الموظف العمومي لأن مفهوم القانوني و اللائحي إذ يستند إلى مفهوم الشخص فهو يعتني إذا باستقرار و ثبات الموظف في وظيفة ، مما يستلزم معه ضرورة ضمان هذا الاستمرار عن طريق التثبيت و هو متمم لمبدأ استمرارية المرفق ، و الترسيم أو التثبيت لا يتحقق إلا بعد قضاء مدة تجريبية و إذا نجح بعدها موظف الذي يكون في فترة التجريب و إذا أثبت الكفاءة المطلوبة ، و يشترط أن يكون هذا التثبيت في درجة من درجات الهرم الإداري أي في إحدى الوظائف المحددة قانوناً وفق تنظيم الإدارة المعنية ، لأن الأمر يتعلق بضرورة التعيين في الدرجة التي تناسب مؤهلاته و هي محددة قانوناً (القانون الأساسي العام أو

الخاص) و كما يتعلق الأمر هنا بالإدارة العمومية بحيث تستبعد تلك الإدارات العامة داخل القطاعات الأخرى .

4 - العمل في مرفق عام :يشترط في الشخص لكي يعتبر موظف عام أن يقوم بالخدمة في مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الأخرى ، سواء كانت محلية و المتمثلة في : "الولاية أو البلدية أو الدائرة " أو مرفقية متمثلة في الهيئات و المؤسسات العامة.

يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى.إن التخطيط في جميع الميادين يعود بفائدة على المنظمة , و لما كان التخطيط شيء مفيد وفعال استوجب على الإدارات و المؤسسات العمومية انتهاج هذه السياسة في التسيير لاسيما في المجال المتعلق بالموارد البشرية بإعتبار المورد البشري عامل أساسي في دفع عجلة الإنتاج , وعليه فمن الضروري بما كان للإدارة العمومية وضع مخطط سنوي لتسيير هذا المورد الأساسي.

لا بد على الإدارة وضع ما يسمى بالمخطط لتسيير الموارد البشرية بحيث يشتمل هذا المخطط جميع العمليات الإدارية قديمها وجديدها وتتم عملية إخراج الفروق في جميع الأسلاك ومقارنتها بما جاء في ميزانية السنة الجديدة , و إنطلاقا من ذلك تتم عملية التوظيف.

3) سياسات التشغيل بالقطاعات الاقتصادية الوطنية العمومية والخاصة

لقد كانت سياسات التشغيل ومكافحة البطالة دوما ولا زالت جزءا من سياسات التنمية الإقتصادية و الإجتماعية في الجزائر باعتبار أنه لا يمكن الاهتمام بالجوانب المادية دون الجوانب البشرية ، بما أن الهدف من التنمية في النهاية هو توفير المستوى المعيشي الرفيع للمواطن وهذا لا يتأتى إلا بتوفير فرص عمل لكل القادرين على العمل والباحثين عنه ووضع البرامج والآليات الناجحة لتكفل بالقادمين إلى سوق العمل من الجامعات ومعاهد التكوين المختلفة و تتكون سياسة التشغيل من كلمتين " سياسة" و التي تعني: مجموعة من الإجراءات الإدارية و التدابير التنظيمية.

أما التشغيل : فيعني كافة عمليات التأثير التي يحدثها الإنسان من نشاط بدني أو جسدي يشغل بها وقته لقاء أجر.

كما تعرف سياسة التشغيل في مجمل الوسائل المعتمدة من أجل إعطاء الحق في العمل لكل إنسان وكذا تكييف اليد العاملة مع احتياجات الإنتاج وسياسة التشغيل في الجزائر تعني جميع البرامج والأجهزة والتي أنشئت بغرض إدماج البطالين في سوق الشغل من خلال نشاط منظم للشخص البطال يكسبه وضعا اجتماعيا وماليا تحت مظلة الأجهزة والبرامج التالية:

أولاً: سياسات الشغل الأولى التي إعتمدت عليها الجزائر

لقد أدخلت تعديلات قانونية على قانون العمل حيث تم تبني صيغ جديدة للشغل لأول مرة في الجزائر وكان الهدف منها توسيع سوق العمل حيث صنفت الى عقود العمل المحددة المدة ، العمل في المنزل عقود ما قبل التشغيل برامج الشغل المأجور بمبادرة محلية برامج اشغال المنفعة ، العامة ذات الاستعمال المكثف اليد العاملة (أنظر :المرسوم التنفيذي 1997)

ثانياً: الوكالات الوطنية المتخصصة ودورها في تدعيم وترقية التشغيل

1- الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM

مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي تقوم الوكالة بمعرفة وضعية سوق العمل (الطلب والعرض ومحدداتها) للوصول إلى أفضل تكامل بين الآليتين، تتولى الوكالة المهام التالية:

- الإطلاع بكيفية دقيقة ومنتظمة وحقيقية على تقلبات سوق التشغيل واليد العاملة.
- ضمان استقبال طالبي العمل وإعلامهم وتوجيههم وتنصبيهم في أماكن عملهم.
- القيام بالبحث عن عروض العمل لدى الهيئات المستخدمة وجمعها، بالإضافة إلى تشجيع وإعطاء الأولوية لإدماج طالبي العمل لأول مرة ومنحهم أجرة شهرية وإستفادتهم من عامل الخبرة في مجالهم المهني خلال مدة إدماجهم ، تسهيل إجراءات التوظيف لأرباب العمل.

2- دعم ترقية الشغل المأجور

الذي أنشأ في أفريل 2008 يهدف هذا الجهاز DAIP لترجم ترقية الشغل المأجور بوضع جهاز جديد للمساعدة على الادماج المهني إلى تسهيل الاستفادة من منصب عمل دائم للشباب طالبي العمل لأول مرة للمسجلين لدى الوكالة الوطنية لتشغيل بإدماجهم أكثر في القطاع الاقتصادي العمومي والخاص والذي

تتراوح أعمارهم ما بين 18 و35 سنة ويتضمن هذا الجهاز 3 عقود ادماج (عقود ادماج حاملي الشهادات CID، عقود ادماج المهني CIP، عقود تكوين ادماج CFI).

3- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ENSE :

تم إنشاء الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96 - 295 المؤرخ في 2 تموز 1996 والذي يتعلق بدعم تشغيل الشباب وفي إطار نفسه تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب التي تتولى تسيير حساب هذا الصندوق، و هي عبارة عن هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتسعى لتشجيع كل الصيغ والمبادرات يتابع نشاطها وزير التشغيل و التضامن الوطني ومن بين مهامها :

- المساعدة على إنشاء مؤسسة مصغرة مع تقديم الدعم و الإستشارة لأصحابها.
- تشجيع كل المبادرة من شأنها أن تؤدي إلى خلق منصب عمل دائم.
- متابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.
- تبليغ الشباب ذوي المشاريع للاستفادة من قروض بنكية بسعر فائدة منخفض . تشجيع كل أشكال الاعمال والتدابير الأخرى الرامية الى ترقية.
- تشغيل الشباب لا سيما من خلال برامج التكوين ،التوظيف ،التشغيل وفق 3 شروط : تراوح السن ما بين 19 و35 سنة استثنائيا الى 40 سنة، بالإضافة إلى توفر شهادة أو مهارة مثبتة.

4- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI

تعتبر الوكالة مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تابعة مباشرة لرئيس الحكومة مقرها في الجزائر العاصمة ولها فروع جهوية على التراب الوطني أنشئت سنة 2001 في شكل شبك وحيد غير ممرکز موزع عبر 48 ولاية على مستوى الوطن، وتخول الوكالة القيام بجميع الإجراءات التأسيسية للمؤسسات، وتسهيل تنفيذ مشاريع الاستثمار، التي قد تكون في شكل انشاء مؤسسة جديدة او توسيع قدرات الإنتاج، أو إعادة تأهيل وهيكله المؤسسات و من مهامها أيضا: ترقية

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للدراسة

وإدارة مختلف العناصر التي من شأنها تشجيع الاستثمار، عن طريق توفير الدعم والمعلومات للمستثمرين.

5- صندوق ضمان القروض للشركات الصغيرة والمتوسطة FGAR:

إنه برنامج حكومي لتمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة والتي ما زالت في مراحلها الأولى، أنشئ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 373-02 المؤرخ في 11/11/2002 بهدف ضمان القروض الضرورية للاستثمارات التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ان تنجزها كما هو محدد في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتولى الصندوق المهام التالية:

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنشاء المؤسسات او توسيعها و تجديد التجهيزات.

- متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمانات القروض.

- ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها.

- التقييم المستمر لأنظمة الضمان الموضوعة من طرف.

- الصندوق و اعداد اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6- البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية PNDA:

هو استراتيجية كلية تهدف الى تطور وزيادة فعالية القطاع الفلاحي ، وهو مبني على سلسلة من البرامج المتخصصة والمكيفة مع المناخ الفلاحي الجزائري وهدف هذا البرنامج الى تحسن مرد ودية القطاع الزراعي، حيث قامت الدولة يوضع عدة اليات تمحورت في برامج تنموية على شكل سياسات دعم ،وتطوير الانتاج الزراعي وهد ما يفرض ضرورة الاهتمام بهذا القطاع في اطار كل البرامج التنموية المسطرة.

7- الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية ADS:

أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 232/96 المؤرخ في 29/06/1996 وهي جهاز يوضع تحت سلطة رئيس الحكومة و يمارس وزير التشغيل متابعة أعماله، يسند اليها مهام تنفيذ نشاطات ثرية موجهة للفئات الاجتماعية المحرومة وتنقسم هذه النشاطات الى جهازين :

أ- الشبكة الاجتماعية: و من مهامها : المنحة الجرافية للتضامن AFS -

ب- دعم الشبكة الاجتماعية: والتي تتولى: برامج ترقية التشغيل والادماج: برامج الاشغال المنفعة العامة ذات الاستعمال المكثف لليد العاملة ، ، برنامج أنشطة الادماج PID ، منحة ادماج حاملي الشهادات ، BlancheAlgérie برنامج الجزائر البيضاء TUPHIMO ، برنامج التنمية الجماعية التساهمية والنشاطات الجوارية الاجتماعي DAIS بالإضافة الى منح قروض يبلغ الحد الأدنى لها 50.000 دج أما الحد الاقصى فيبلغ 400.000 دج وتتراوح آجال التسديد بين سنة و خمس سنوات.

8- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC :

المؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، أنشئت سنة 1994 وتتمثل مهامها الأساسية في : منح تعويضات للعمال الذين تم تسريحهم لأسباب اقتصادية وكذا في تحويل فترة البطالة (سواء كانت طويلة أو قصيرة) إلى فرصة لإعادة التكوين و التأهيل ، وضع إجراءات للمساعدة و الدعم من خلال إنشاء " مراكز البحث عن العمل " و "مراكز مساعدة العمل الحر" ، تسير أداءات التأمينات (المرض ، الأمومة ، العجز ، الوفاة) ، وكذا حوادث العمل و الأمراض المهنية ، منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل ، وإعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم و التزاماتهم، ويوضح المخطط سياسات و أجهزة التشغيل في الجزائر :

4) سياسات التشغيل المفتوحة بالشركات المتعددة الجنسيات

تلجأ الدول النامية إلى طلب مساعدات الشركات الأجنبية لسد جوانب الخلل والقص في المهارات والكوادر في مختلف المستويات التنظيمية والأنشطة الوظيفية في المنظمات العاملة . اتبعت هذه الشركات نوع من تقسيم العمل في داخلها على أساس الجنسية وذلك بترك القرارات المتعلقة بالإدارة اليومية في يد أشخاص من أبناء البلد النامي ، مع وجود فئة أعلى من الإدارة مهمتها الانتقال بين فروع الشركة بين البلدان المختلفة والتركيز الرئيسي ، وهذا يعني أن اتخاذ القرارات المهمة في يد الإدارة العليا التابعة للمركز الرئيسي للشركة .

- التأثيرات السياسية للشركات متعددة الجنسيات :

إن خطر هذه الشركات لا يتوقف عند الجوانب الاقتصادية والاجتماعية ، بل يتعدى ذلك إلى الجوانب السياسية حيث تؤثر على السيادة القومية ، فتلجأ إلى التدخل في الشؤون الداخلية للدول النامية بغية

الاحتفاظ بامتيازاتها , وذلك من خلال توجيه سياسة البلد النامي في اتجاه رجعي موالي لمصالح الإمبريالية , وتساعد بنفوذها وأموالها رجال السياسة الذين يرعون مصالحها , بصرف النظر عن مصالح بلادهم .

"فمن ملامح نشاط هذه الشركات الملمح المخابراتي الذي يرسمه خبراء الثورات المضادة , ومنظمو الحركات الانقلابية . من خلال حشد المعلومات والبحث باتجاه خلق فوضى اقتصادية . تعصف بأي كيان سياسي .

فهذه الشركات تمثل في الأغلب حكومات ظل لقوى الهيمنة العالمية داخل الدول محل نشاطها والتي قد لا تروق سياستها لمراكز الهيمنة . ومن ثم تقوم هذه الشركات بدور الجسر الذي يربط الحركات الانقلابية في هذه الدول بمراكز الهيمنة وأصحاب المصالح الكبرى "

المثال الواضح على ذلك هو الشيلي في عهد الرئيس سلفادور ألييندي وتدخل الشركة الأمريكية للهاتف والبرق وشركة (kennekott) , وبالتعاون مع وكالة المخابرات الأمريكية ؛ لقلب نظام الحكم هناك في بداية 1973 , وتؤكد بعض المصادر المقربة بأن الحملة ضد ألييندي تمثلت في : "بعد تنصيب ألييندي شجعت الولايات المتحدة الأمريكية , ومولت مجموعة من المعارضة بما في ذلك الأحزاب وبعض الاتحادات العمالية والمجموعات اليمينية المتطرفة , كما استعملت أمريكا نفوذها وقوتها الانتخابية في المؤسسات الدولية الإقراضية لوضع الخناق على الإقراض للشيلي ..وأخيرا كانت الشيلي في منتصف عام 1973 في وضعية اجتماعية واقتصادية صعبة مما سهل قتل ألييندي من طرف الجيش الذي استولى على السلطة .

كما تلجأ الشركات الأجنبية إلى الأساليب غير المشروعة , كتقديم الرشاوى للتأثير على قرارات الحكم وحملهم على قبول شروط أكثر ربحا للشركة . ودفع رواتب عالية وعملات سخية لأعداد من الفنيين الإداريين والسياسيين المقربين للسلطة في البلد النامي الذي تعمل فيه . وقد أشار إلى ذلك تقرير الأمم المتحدة عن المؤسسات المتعددة الجنسية والتنمية العالمية , أين فضح رشاوى شركة "لوكهيد" الأمريكية لصناعة الطائرات والتي شملت عددا من رؤساء الحكومات والوزراء في عدد لا يستهان به من الدول .

يدعى نشاط الشركات الذي يجري خارج حدود بلد المنشأ , ويترك تأثيرا على تقسيم الدولي للعمل بالإنتاج الدولي , حيث بلغت قيمة الإنتاج الدولي للشركات متعددة الجنسيات في أوائل السبعينات 330 مليار دولار . ويتسم تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على تقسيم الدولي للعمل بالتناقض الشديد , فهي من جهة تعرقل تطور التقسيم الدولي للعمل إذ أن مجمل نشاطات هذه الشركات الخاص بتكوين

الإمبراطوريات الصناعية العالمية ينحصر في الانتقال من استخدام الأسواق الخارجية بوصفها مجال التحقيق و إعادة توزيع فائض القيمة الوطنية من حيث المنشأ ، إلى استخدامها كميدان لخلقها في الخارج مباشرة ... فالشركات هنا لا تنقل إلى الخارج السلعة وإنما عملية توظيف رأس المال نفسها وتوحده مع قوة العمل الأجنبية في إطار الإنتاج الدولي.

هذا الأمر يؤدي إلى تقليص حجم التجارة السلعية ، فبدلاً من توسيع إنتاج سلعة معينة في أراض نفس البلد ثم تصديرها فيما بعد للبلد المستهلك ، تقوم الشركات متعددة الجنسيات بتنظيم إنتاج السلع في البلد المستهلك وبالتالي إلغاء التدفق التجاري الخارجي ، فضلاً عن ذلك فإن الشركات متعددة الجنسيات تنظم أحياناً في الخارج إنتاج المنتجات التي لا يمكن إنتاجها لأغراض التصدير في بلد المنشأ لأن اقتصاد هذا البلد لا يملك الشروط الضرورية للتخصص بمثل هذا الإنتاج في إطار التقسيم الدولي للعمل.

أما الاتجاه المضاد في نشاط الشركات متعددة الجنسيات يكمن في أنه ساعد عموماً على تعميق وتطوير التقسيم الدولي للعمل ، فعندما تخلق هذه الشركات إمبراطورياتها الإنتاجية فهي لا تقوم بمجرد نقل جزء من الإنتاج إلى بلدان أخرى بل تنظم تخصصها الدولي المرتبط بالتصدير، وبالتالي تطور التجارة السلعية أو التقسيم الدولي للعمل ككل.

إذا فالشركات متعددة الجنسيات تقود نمطاً مركباً لتقسيم العمل الدولي كاحتكارات دولية كبيرة، تنتج منتجات عديدة ومتنوعة على أقاليم البلدان، محققة بذلك الاستفادة القصوى من التباين الدولي في شروط الإنتاج وإمكانيات التسويق، وترسم سياستها على المدى الطويل، وتحكم قبضتها على شبكة الوحدات الاقتصادية في الأقاليم عن طريق احتكار التكنولوجيا ، ومركزة قرارات الإدارة العليا ، ويكون من الطبيعي أن تسعى إلى تحويل العالم حقلاً اقتصادياً واحداً لأداء رأس المال الدولي .

عموماً شهد الاقتصاد الدولي في الحقبة الأخيرة عدة تغيرات حيث أصبحت حركة رأس المال هي القوة الدافعة للاقتصاد الدولي وليست التجارة ، وإن ما يحدث حالياً من عمليات إعادة هيكلة للاقتصاد الدولي لا تزال تجري في إطار من المنافسة الدولية غير المتكافئة ، الأمر الذي يظهر واضحاً في اتخاذ تقسيم العمل الدولي الآن أشكالاً جديدة هي أشكال التبادل العلمي والتكنولوجي والصناعي.

يتميز التبادل الدولي حاليا بالتبادل الذهني أو المعنوي مقابل التبادل السلعي ، ونتيجة للقدرة غير المتكافئة في التوصل إلى العلم والتكنولوجيا فإنهما يدخلان في إطار التبادل الدولي غير المتكافئ ، والواقع أن الانتقال الدولي للعلم والتكنولوجيا محكوم إلى درجة كبيرة بقرارات الاستثمار الدولي التي تتخذها المشروعات الخاصة وفي مقدمتها المشروعات المتعددة الجنسيات ومن هنا ترتبت تغيرات رئيسية في أنماط الاستثمار الدولي، أهمها انخفاض ثم تدهور تدفق الاستثمار الدولي المباشر نحو البلدان النامية وزيادة تدفقه من أوروبا الغربية واليابان إلى السوق الأمريكية.

(5) مفهوم المجمع الصناعي⁴⁴

يعرفه E.Lilienthal بأنه تلك الشركات Sociétés أو المؤسسات Entreprises التي تمارس تنوع الأنشطة الاقتصادية أو الاستثمارات بفتح عدة فروع إنتاجية أو خدماتية متخصصة مفتوحة على الداخل باتفاقيات مع الحكومة و الخواص في الدولة أو باتفاقيات مفتوحة مع الخارج من شركات حكومية أجنبية أو خاصة أو متعددة الجنسيات حتى و لو اختلفت أنشطتها الاقتصادية و ايدولوجياتها، مع ضمان التشريعات الدولية لعدم تدخل هذه المجمعات الصناعية في السياسات الحكومية للدول.

أ. تعريف الأستاذ توجندات (TUGENDAHT) : "هي عبارة عن الشركات الصناعية التي تنتج وتبيع منتجاتها في أكثر من دولة واحدة". كما عرفها الأستاذ ماتيوز بأنها: "المؤسسات التي تسيطر على عدد معين من الوحدات الإنتاجية (عشرة على الأقل) في عدد معين من الدول (ستة دول على الأقل) والتي تحقق نسبة هامة من إنتاجها (25% على الأقل) خارج الدولة الأم. وكل هذا في إطار استراتيجية إنتاجية موحدة

⁴⁴ MOHAMMED NOUIGA : la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel-essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, thèse de doctorat, école nationale supérieure d'art et métier, sous la direction de : Truchot Pierre, Paris, 2003. Voir aussi :

- TayebBelloula : Droit des Sociétés, éditions : BERTI, collection droit pratique, première édition, Alger, 2006.
- Abdelatif Rebah : SONATRACH : (une entreprise pas comme les autres), édition : CASBAH, 2eme ed, Alger, 2010.
- Benbekhti Omar : L'Etat, L'Entreprise et Le Management en Algérie, éditions : Dar El Gharb, première édition, Alger, 2005.
- Benbekhti Omar, Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel, office des publications universitaires, Alger, 1986.
- Benbekhti Omar, l'Algérie face à la mondialisation, sous la direction de : TayebChenntouf, « Omar Benbekhti, le développement rural en Algérie face à la mondialisation des flux agricoles », première édition : CODESRIA, Dakar – Sénégal, 2008.
- Philippe Bernoux : La Sociologie des organisations, éditions : Points, 6eme éd., Paris, 2009.

"، أما غرفة التجارة فتعرفها بأنها "الشركة التي تعمل على نطاق عالمي وتساهم بشكل أساسي في تدفق الاستثمارات"

في الحقيقة التعاريف الموجودة كثيرة ومختلفة باختلاف المعيار المستخدم* لتمييز هذه الكيانات كعدد الدول التي تعمل فيها المنشآت، نسبة الأصول الكلية أو المبيعات التي تباعها المنشآت الأجنبية التابعة... وعموما تعرف الشركات متعددة الجنسيات بأنها: "منشآت أعمال دولية ذات مراكز إنتاجية تتوطن في أكثر من دولة واحدة والفروع الأجنبية التابعة للمنشأة متعددة الجنسيات يجب ألا تكون مملوكة فقط (على الأقل نسبة كبيرة منها) للشركة الأم التي يكون مركزها الرئيسي في أرض الوطن ، ولكن يجب أيضا أن تكون الفروع محكومة بالكامل وموجهة عن طريق الشركة الأم. إذ تعتبر الشركة متعددة الجنسية إذا توافرت على ثلاثة خصائص :

- أنها شركات ذات طابع وطني ، تخضع لدولة أو أخرى حسب مكان مقرها الرئيسي
 - أنها شركات عبر وطنية بالنسبة لمجال أعمالها .
 - أنها شركات ذات طابع متعدد الجنسيات بالنسبة لرأس مالها الاجتماعي .
- ب. خصائص الشركات المتعددة الجنسيات : تتميز هذه الكيانات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص تتمثل في :

1/ الحجم الكبير : تتميز هذه الشركات بكونها نشطة في التجارة الدولية وخاصة في ميادين صناعة السيارات والمعادن، والمواد الكيماوية والبتروولية.

2/ تنوع المنتجات : حيث تخرج الشركات عن دائرة التخصص في الإنتاج بما ينطوي عليه من الارتباط بقيود سلعة معينة وذلك تفاديا لأخطار تقلبات السوق . ففي دراسة أجرتها جامعة هارفرد الأمريكية أن الشركات المتعددة الجنسيات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية تنتج في المتوسط 22 سلعة من أنواع مختلفة مثلا : شركة جنرال موتورز لا تكفي بإنتاج قاطرات السكك الحديدية فحسب، بل تتعداه إلى إنتاج الثلجات والسيارات المختلفة الأغراض.

3/ التنوع في النشاطات : مثل الأنشطة الزراعية والصناعية والتجارية والسياحية في وقت واحد ، من أجل تفادي أخطار الكساد الذي قد يلحق بأحد الأنشطة الاقتصادية.

4/ التشتت الجغرافي : حيث يصل التوزيع بين الدول في المتوسط إلى 12 دولة ، وقد يصل في بعض الحالات إلى 100 دولة ، وهذا التوزيع يعطي الشركة العملاقة إمكانيات ضخمة في التعامل مع حكومات متعددة ، فضلا عن أن توزع النشاط جغرافيا على العديد من الدول يحد من أثر تأمين أي فرع للشركة في هذا البلد .

5/ التفوق التكنولوجي : إن الحجم الضخم والأرباح الكبيرة للشركة متعددة الجنسيات ، يوفران الموارد المالية والخبرة اللازمة للبحوث العالمية ، كما أن هذه الشركات هي المركز الأساسي لتلقي ما تنفقه الدول الرأسمالية الكبرى على تطوير الأسلحة فتستفيد من نتائج هذا التطور في إنتاجها المدني ، ولاشك أن امتلاك مفاتيح التقدم التكنولوجي هو أحد الأسلحة الأساسية في يد الشركات متعددة الجنسيات في فرض سيطرتها حيث تلجأ هذه الأخيرة إلى الاتفاقات الخاصة بمنح واستخدام البراءات، والتي غالبا ما تتضمن ضغوطا اقتصادية وتجارية بشكل يعيق من حرية التصرف ويحد من استخدام وتطوير التكنولوجيا المستوردة .

6/ تركيز الإدارة العليا : حيث تمارس الشركات سيطرة مركزية كاملة من البلد الأصلي على فروعها المنتشرة في أنحاء العالم ، وقد ساعد على قيام هذه المركزية التقدم الكبير في استخدام الحاسبات الإلكترونية في جمع وتصنيف المعلومات ومعالجتها رياضيا بالأساليب الحديثة.

6) الأطر القانونية والسوسيولوجية للمجمعات الصناعية في الجزائر⁴⁵

المجمع الصناعي منظمة اقتصادية، مستقلة ماليا، لها إطار قانوني محدد و حرية في اتخاذ القرارات، و الحق في اختيار أعوانها الاقتصاديين، تتوزع فيها المهام و المسؤوليات في شكل منظم، و تخصص في إنتاج السلع و الخدمات؛ التي يتم بيعها في الأسواق؛ بغرض تحقيق أرباح؛ و في ذلك تحتاج إلى الموارد المالية و البشرية اللازمة للإنتاج و توزيعه في السوق.

تصنف المجمعات الصناعية في الجزائر ضمن قطاعات ثلاثة هي: القطاع الأولي أو الرئيسي؛ (الزراعة و الغابات و الصيد و المناجم)، و القطاع الثانوي؛ (الصناعة و البناء و الأشغال العمومية) و القطاع الثالث و هو الخدمات و الصحة و المنظومات البيداغوجية؛ بدورها يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب طبيعة المشاريع التنموية.

⁴⁵TayebBelloula : Droit des Sociétés, éditions : BERTI, collection droit pratique, première édition, Alger, 2006.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للدراسة

- المشروع الجزائري، صنفها إلى خلايا مؤسساتية، و نظم نشاطاتها على أساس ثلاثة حالات هي:
- القطاعات: و هي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي.
 - الفروع: تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتج.
 - الشعب: تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى (المواد الأولية)، إلى الأسفل (التسويق)؛ و هي حلقات تشارك في التسويق.
- نلاحظ أن: حجم الموارد البشرية و رقم الأعمال السنوي و القيمة المضافة؛ تمثل مؤشرات تميز بين النشاط التنموي للمجمعات الصناعية في الجزائر ، كالتالي:
- عدد العمال : مؤشر يسمح بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة (petites entreprises)؛ التي ينحصر عدد موظفيها ما بين 10 و 500 عامل، و المؤسسات الكبرى (grandes entreprises)؛ التي توظف أكثر من 500 عامل.
 - رقم الأعمال: يعطينا هذا المؤشر؛ فكرة عن أهمية العمليات التجارية و مدى تحقيق أهداف المؤسسة التي بلورت من أجلها.
 - القيمة المضافة: هو المقياس الأساسي؛ لمعرفة إن كانت هذه المؤسسة مشروعاً مربحاً بعد انتقاص كل من رأس المال التقني و التمويل.
- قانون المؤسسات الجزائري يصنفها كما يلي:
- الشركات الفردية وشركات الأشخاص (les entreprises individuelles): و هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لرجل أعمال واحد أو لمجموعة رجال الأعمال، و ينشأ عنها؛ هامش كبير من حرية الفعل و اتخاذ القرارات، يكون التراث المادي و الثقافي و الديون المترتبة عن المشروع الاقتصادي مسؤولية فردية أو جماعية حسب بنود العقد المتفق عليه.
 - الشركات التساهمية (SARL, EURL, SPA, SA, SNC, SAS, SASU): هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال؛ بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجب عدد من الوظائف؛ كسلطة الإدارة، و الجمعية العامة، تراثها المادي و الثقافي مستقل عن ما هو لدى الشركاء، لها إسم اجتماعي و عنوان و سجل تجاري، يمثلها مدير عام؛ يسير رؤوس أموال الشركاء و تخضع لنظام ضريبي معين.

تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

- المؤسسات الخاصة: و هي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو لمجموعة من الأشخاص؛ كشرركات الأشخاص و الشرركات ذات المسؤولية المحدودة و شرركات المساهمة.
- المؤسسات العامة و المختلطة: و هي التي تعود ملكيتها للدولة؛ كالشرركات الوطنية و المحلية أو التي تشترك الدولة فيها مع الأفراد؛ من حيث: ملكية رؤوس الأموال و سلطة القرار.

(7) أنظمة الشراكات في الجزائر⁴⁶

1- مفهوم الشراكة: إن مصطلح الشراكة الذي ظهر بعد مؤتمر برشلونة و دخول دول شمال المتوسط في اتفاقيات و معاهدات لا يمكن حصر مفهومه في تعريف واحد بل تعددت أشكال تعريفه نذكر منها:

➤ الفقرة الأولى: التعريف اللغوي:

تعريف الشراكة لغويا كما يلي: "الشراكة هي اختلاط نصيبين أو أكثر بحيث لا يتميز الواحد عن الآخر وتطلق على العقد و إن لم يوجد الاختلاط المذكور".

➤ الفقرة الثانية: التعريف الاقتصادي:

من الناحية الاقتصادية هناك عدة تعاريف للشراكة من بينها الشراكة هي نمط أو نموذج من العلاقات الخاصة و المميزة و القائمة بين المؤسسات (مؤسستان على الأقل) و المبني على التعاون طويل المدى و الذي يتعدى العلاقات التجارية و الهادف إلى تحقيق غايات تلي متطلبات المتعاملين.

➤ ويمكن تعريفها: 'إن الشراكة هي عملية تقتضي تنوعا كبيرا من حيث المتعاملين (الفاعلين)

المنبثقين من عدة قطاعات، الذين يشتركون بهدف تحقيق هدف محدد، وذلك وفق اتفاق مشترك. إن هذه العملية تركز على مبادئ ديمقراطية وتتم بواسطة أنظمة ارتكاز محددة بوضوح و تقتضي تقييما مستمرا. ويمكن بذلك أن تنجم عنها نتائج تأتي بقيمة مضافة فدرالية إلى المشاريع.

⁴⁶ MOHAMMED NOUIGA : la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel-essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, thèse de doctorat, école nationale supérieure d'art et métier, sous la direction de : Truchot Pierre, Paris, 2003. Voir aussi :

- Abdelatif Rebah : SONATRACH : (une entreprise pas comme les autres), édition : CASBAH, 2eme ed, Alger, 2010.

- فالشراكة هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونيا، لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف و تنسيق الجهودات وتبادل الكفاءات و الوسائل و المصادر الإنسانية
 - هي اتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعيين أو معنويان أو أكثر بالمساهمة في مشروع مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اقتسام الربح الذي ينتج عنها أو بلوغ هدف اقتصادي ذو منفعة مشتركة كاحتكار السوق أو رفع مستوى المبيعات .
 - تأخذ الشراكة عدة أشكال، أهمها: الشراكة الصناعية، الشراكة التجارية، الشراكة في ميدان البحث و التطوير، الشراكة المالية.
 - إتفاقية الشراكة الجزائرية - الأوروبية
- وقعت الجزائر سنة 1976 اتفاق تعاون مع الإتحاد الأوروبي ذو طابع تجاري بروتوكولات مالية تتجدد بصورة دورية كل 05 سنوات، وكان الهدف منه: ترقية المبادلات بين الجزائر و السوق الأوروبية ورفع حجم نمو التجارة الخارجية، وتحسين شروط دخول السلع الجزائرية إلى السوق الأوروبية، وفي ظل هذه المعطيات بادرت الجزائر إلى مفاوضات مع الإتحاد الأوروبي في جوان 1996، من أجل إبرام إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، وقد عرفت المفاوضات نوعا من التأخير بسبب إصرار الجزائر على تمسكها بتأجيل موضوع التفكيك التدريجي للحقوق الجمركية من أجل حماية إنتاجها الوطني، خاصة وأن الاقتصاد الجزائري محل إعادة هيكلة و إعادة تأهيل الجهاز الانتاجي، فمنذ سنة 1997، عرفت المفاوضات مسيرة طويلة (12 جولة) للوصول إلى اتفاق بين الجزائر و الإتحاد الأوروبي. وبعدها تم استئناف المفاوضات سنة 2001 لتنتهي بالمصادقة على اتفاقية الشراكة في 2001/12/13، وتم الوصول إلى اتفاق نهائي في 2002/04/22، وقد دخل حيز التنفيذ في سبتمبر 2005 .
- هذه اعتبرت نقطة تحول في مسيرة الجزائر حيث تأمل من خلالها تحقيق أهداف تنموية عديدة، لاسيما و أن الإتحاد الأوروبي يعد من أهم الشركاء الجزائريين، بالإضافة إلى عوامل أخرى نذكر منها:
- الروابط التاريخية و القيم المشتركة و الرغبة في تدعيمها على أساس علاقات تتسم بالاستمرارية و تبادلية المصالح .

- إقامة شراكة تركز على المبادرة الخاصة بما يخلق مناخا ملائما لتطور العلاقات الاقتصادية و التجارية ،ويشجع الاستثمار في الجزائر ،بما يسمح لها الاستفادة من التكنولوجيا الأوروبية و يعيد البناء الاقتصادي لاقتصادها .

- الرغبة في اقامة تعاون و حوار منتظم في الميادين الاقتصادية و الاجتماعية ،الثقافية ،العلميةالخ.

- تقريب مستوى التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي.

➤ الشراكة الاجنبية في قطاع المحروقات و خارجه :

يشكل قطاع المحروقات ركنا هاما في الاقتصاد الجزائري فهو مصدر أساسي لتوفير العملة الصعبة ،وبالتالي يشكل مصدر فعالا الذي تعتمد عليه التنمية في شتى المجالات .عرف قطاع المحروقات مجموعة من التشريعات المتعاقبة و الهادفة لفتحه أمام الشراكة الأجنبية عن طريق تشجيعها على الاستثمار فيه :قانون المحروقات 1986 :تدخل الشركات الأجنبية في علاقة شراكة مع مؤسسة سوناطراك ،تشير قوانين قطاع المحروقات لسنوات 1991 ، 2005تعديلات في إطار الشراكة يهدف إلى جعل قطاع المحروقات قطاعا متفتحا و ملائما للاستثمار تم من خلاله إنشاء وكالتين :وكالة وطنية لتثمين موارد المحروقات ،و وكالة وطنية لمراقبة نشاطات المحروقات و ضبطها .

قانون 2006 ،تم تعديل بعض القوانين أهمها لايمكن للشركات الاجنبية الانسحاب من الجزائر ببساطة لأنها وقعت التزامات مع شركة سونا طراك وأي إخلال بالالتزامات أو انسحاب ستتبعه إجراءات تعويضية لصالح سونا طراك ، أما في ما يخص خارج قطاع المحروقات فقد عرفت عدة قوانين وتعديلات أهمها :

قانون النقد و القرض لسنة 1990 ، قانون تطوير الاستثمار 2001 ،قانون ترقية الاستثمار 1993 ،قانون تطوير الاستثمار 2001 ،المجلس الوطني للاستثمار ،الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI،الشباك الوحيد اللامركزي ،الأمر رقم 08/06 .وكان مجملها جلب المستثمرين الأجانب للإنتفاع على الشراكة الأجنبية.

أ- في إطار تقديم الشراكة الأجنبية في الجزائر خلال التسعينات :

- 1- من أجل جلب الاستثمار الأجنبي إلى الجزائر، و منذ بداية التسعينات عملت الجزائر على وضع أطر قانونية و مؤسساتية، تمكنها من بناء إستراتيجية تفتح أمامها أفاق للدخول في الشراكة، في جميع قطاعات النشاط.
- 2- إن تزامن الاصلاحات الاقتصادية مع تحرير الاقتصاد اريك العديد من المؤسسات الاقتصادية خصوصا الصناعية منها، التي وضعت موضع المنافسة، مما جعلها غير قادرة على الصمود، أظهرت نقاط ضعف الهيكل الاقتصادية.
- 3- إن الاستثمارات المحققة في ظل قانون الاستثمار كانت ضعيفة جدًا مقارنة بالنوايا المصريح بها خصوصا خارج قطاع المحروقات.
- 4- إن حالات "الانتظار و التردد" التي ميزت المرحلة قبل 1993 كانت نتيجة للصعوبات التي واجهت و مازالت تواجه الجزائر في تحولها من الاقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق، و هو ما أثر سلبا على توجه الاستثمار الاجنبي نحو الجزائر.
- 5- من العوائق الأساسية التي حالت دون تدفق الاستثمار الأجنبي نحو الجزائر هي غياب الثقافة و تعاطي الرشوة، و البيروقراطية، كلها عوامل ساهمت إلى حدّ بعيد في إقصاء الجزائر من تدفق الاستثمار الاجنبي نحوها.

• خاتمة الفصل الثاني:

سياسات تسير الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من المبادئ تختلف من مثلا بالتوظيف والتحفيز والتنمية وما إلى ذلك، كما أنها عبارة عن وسيلة خاصة للتعبير عن الأهداف المرغوبة الخاصة بالمؤسسة في ميدان تسير الموارد البشرية وكل ما يهم شؤونها، بحيث تتولى إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع هيئات أخرى، فإعداد هذه السياسات وصياغتها تتم في شكل مشروع أولي إلى الهيئة الوصية لمراجعتها ومناقشتها ثم اعتمادها وتبليغها في شكل وظائف تنظيمية.

الفصل الثالث - المقاربة الميدانية للدراسة

● مقدمة الفصل الثالث:

نرى بأن التنظيم كيان تعاوني لا يعتمد على السلطة الرسمية الممنوحة للفرد وأن السلطة الحقيقية في اتخاذ القرارات تكتسب من قبول و طاعة و رضا المرؤوسين أكثر مما تكتسب من السلطة القانونية، بمعنى أن السلطة تكمن في الشخص الذي يتقبل القرار وليس الشخص الذي يصدره.

خلال دراستنا لنيل شهادة الماستر لموضوع التوظيف الداخلي بالمؤسسة سوناطراك GP1Z قمنا بالتركيز على جميع جوانب عملية التوظيف الداخلية ومراحلها المختلفة. من خلال زيارتنا الميدانية والتي تمت خلال فترة تربيصنا، قمنا بآ جراء مقابلات مع مختلف الأطر الإدارية في المؤسسة لفهم عملياتها واكتشاف مختلف أقسامها ونشاطاتها كما قمنا بزيارة أقسام تسيير الموارد البشرية مثل مصلحة التكوين وتسيير المسار المهني لفهم وتحليل ما تمثله كل وظيفة بالضبط. كما توصلنا الى إن مسار المهني يلعب دورا حيويا بنسبة كبيرة في تمكين العاملين من فرص التكوين والترقية ومن خلال الدراسة، قمنا بجمع معلومات حول نظام التوظيف الداخلي الذي يختلف عن تلك المتاحة في مؤسسات وبورصة العمل، حيث يوفر نظام Staffing الأخر مثل: التوظيف الداخلي في سوناطراك فرصا متميزة لترقية الموظفين وتطوير مساهمهم المهني وفي الختام، توصلنا إلى بعض التوصيات الهامة التي يمكن إتباعها من قبل إدارة المؤسسة لتحسين عملية التوظيف الداخلي وتعزيز فرص التطوير المهني للعاملين.

المبحث الأول : تقديم ميدان الدراسة:

لقد تم إنشاء شركة سوناطراك بتاريخ 1963/12/31 إذ هي عبارة عن مجموعة شركات عالمية مختلفة إلى غاية 1971/02/24 تم الإعلان الرسمي عن تأمين الغاز الطبيعي الجزائري من طرف الدولة، وهذا ما يسمح للشركة الجزائرية سوناطراك بشق طريقها بين الشركات العالمية الكبيرة.

تسمى سوناطراك بالشركة الوطنية للبحث والإنتاج، النقل وتحويل المحروقات وتسويقه.

شركة So/Société.

وطنية NA/ Nationale

نقل TRA/Transport

تسويق C/Commercialisation

المحروقات H/ Hydrocarbure

مقر الشركة: يوجد مقر سوناطراك بمدينة الجزائر العاصمة "" جنان الملك "" بحيدرة.

2- رأس مال الشركة وطابع نشاطها:

أما فيما يخص رأس مالها فهو ليس مؤكد وليس محصور ولا يعرف أحد كم يبلغ كذلك لذا لم يوضع.

وأما فيما يخص طابع نشاطها فهو يتفرع إلى:

1. التنقيب والإنتاج Amont

2. النقل عن طريق القنوات Transport.

3. التحويل البتر وكيميائي AVAL.

4. التسويق Commercialisation.

تعتبر AVAL نشاط لتحويل المحروقات البتر وكيميائية وتنقسم إلى فرعين:

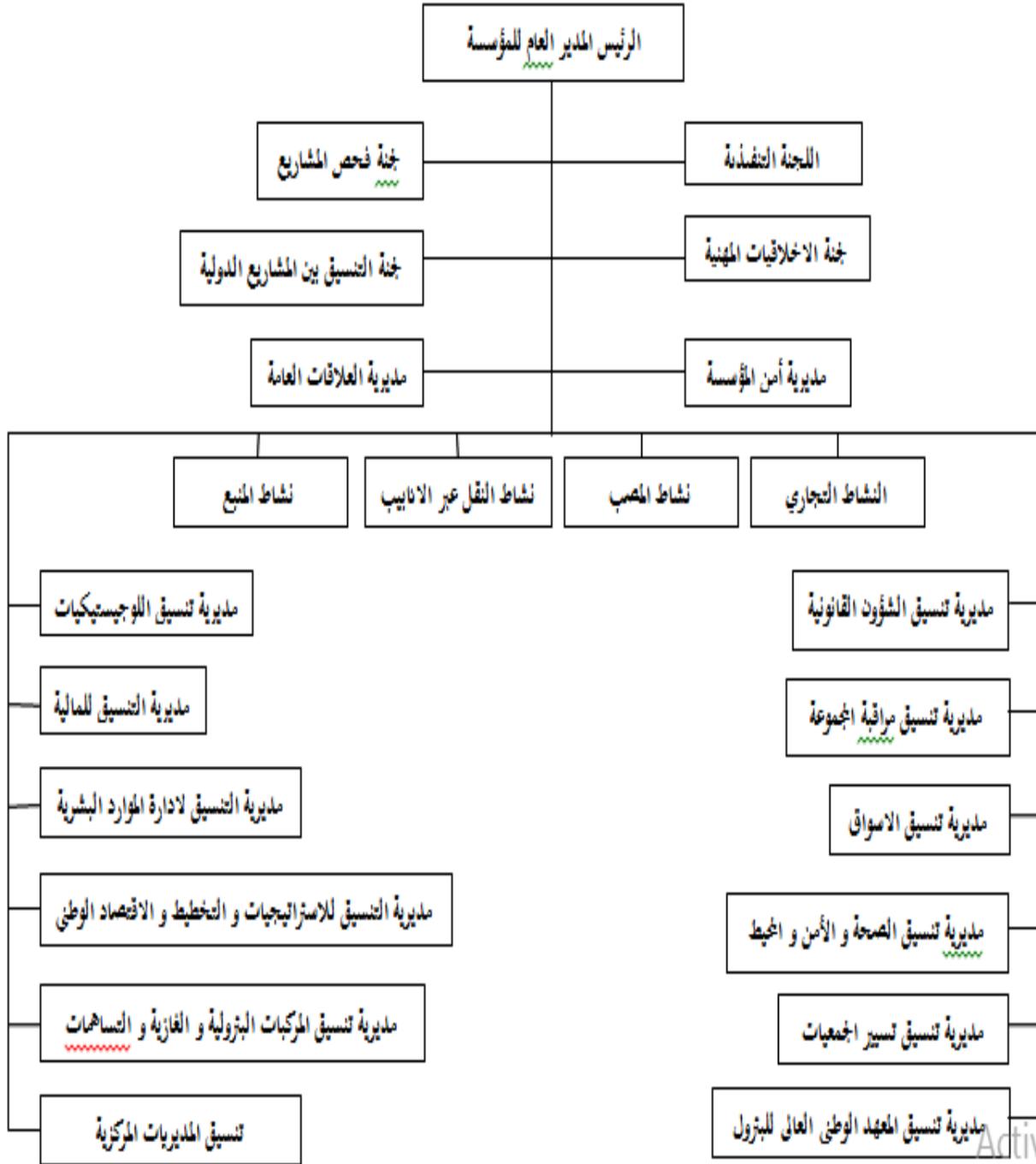
أ/ تحويل وتمييع الغاز الطبيعي GNL.

ب/ فرع تمييع الغاز الطبيعي GPL.

كما لها عدة مركبات في منطقة أرزيو منه GP2/z، GL1، GL2، GL3، و GPL1/z وهذه الأخير أين قمت

بتربصي بها.

• الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك:



هو مركب تابع لشركة سوناطراك ويوجد في مرسى الحجاج على بعد 40 كيلومتر ا شرقي وهران مهمته فصل وتبريد البترول المميع GPL إلى البروبان و C_4H_{10} وتسويقهما داخل وخارج البلاد .

. اسم الشركة : مركب GP1Z

. مساحة المجمع : 120 هكتار

. اليد العاملة : 900 عامل

. قدرة الإنتاج : 9 ملايين طن في السنة من المنتج GPL:

. المنتج : البروبان C_3H_8 و البوتان C_4H_{10} التجاريين و البيتان C_5H_{12}

. الطريقة المستخدمة: التقطير تحت الضغط.

. عدد القطارات: 9 حيث كل قطار ينتج حوالي 1 مليون طن في سنة

. اليابان اتحاد (ايشيكاواجيما للصناعات الثقيلة أريما) IHI وشركات C.TOHI ,Z1GP

انجاز على ثلاث أطوار:

➤ تاريخ بدء الانجاز (الطور الأول) سنة 1980

تاريخ بدء الإنتاج الأول قطار الطور الأول : 12 ديسمبر 1983

➤ تاريخ بدء الانجاز (الطور الثاني) سنة 1996

تاريخ بدء الإنتاج الأول قطار الطور الثاني : 24 فبراير 1998

➤ تاريخ بدء الانجاز (الطور الثالث) سنة 2008.

تاريخ بدء الإنتاج لأول قطار الطور الثالث : 12 فبراير 2010

عمليات التحميل: حوضان لتحميل السفن بغاز البترول المميع (سعة السفن من 3000 إلى 50000 طن

منحدر التحميل : عن طريق الشاحنات له ستة اذرع التحميل وستة اذرع لعودة البخار.

وجهة المنتج: للتصدير والسوق المحلية .

مصدر التوريد: حقول الغاز من الجنوب الجزائري .

مركب GP1Z يتكون أساسا من :

. 9 قطارات للإنتاج .

. منطقة واحدة للمرافق .

. منطقة واحدة للتخزين .

- . منطقة واحدة لتحميل المنتجات النهائية عن طريق الشاحنات تحت الضغط ودرجة حرارة المحيط .
- . منطقتان لتحميل المنتجات النهائية المبردة عن طريق السفن .
- . خمس قاعات للتحكم عن بعد .
- . محطة واحدة لضخ مياه البحر ضد الحرائق .
- كل قطار إنتاج يضم :
 - . وحدة التجفيف .
 - . وحدة التبريد .
 - . وحدة لتسخين الزيت و الغاز الطبيعي .ذ
- . منطقة المرافق :
 - هذه المنطقة تتكون من :
 - . قسم لتخزين إل GPL يتكون من 22 خزان ونظام للتصفية وإزالة الزنبق .
 - . أربعة مراحل الإنتاج بخار الماء ساعة الوحدة 19 طن لي ساعة .
 - . وحدتي تقطير الماء ساعة الواحدة طن لي ساعة .
 - ثلاث أقسام لإنتاج الهواء المضغوط .
 - . ستة مولدات كهربائية للتوفير الطاقة في حالة الطوارئ .
 - . مولد واحد للطاقة يعمل بمحرك الديزل وآخر بمحرك التربين بقوة 3700 كلواط واحدة .
 - . مولد واحد للطاقة يعمل بمحرك الديزل وآخر بمحرك التربين بقوة 920 كلواط لكل واحد .
 - . قسم النتروجين .
 - . ثلاثة أقسام التوزيع الغاز الطبيعي .
 - . قسم للميثان ول .
 - . قسم إمدادات المياه .
 - . مولدان كهربائيان يستغلان بمحرك الديزل 2800 كلواط لكل واحد .
 - . نظام امني للتفريغ السريع للسوائل وحرقتها بواسطة المشاعل .

مصنع العرض

يأتي غاز البترول المسال الذي يغذي مركب GP1Z من التركيبات التالية :

حاسي الرمل ، حاسي مسعود ، عين اميناس .

سعة التخزين:

.اثنان وعشرون خزاناً كروياً مجموع السعة 2200م لتموين القطارات بغاز البترول المميع الخام .

04. صهاريج لتخزين البيوتان المبرد .

04. صهاريج لتخزين البروبان المبرد .

05. حاويات كروية للمنتج النهائي تحت الضغط ودرجة حرارة المحيط .

.واحدة للبروبان سعتها 500م.

.ثلاثة للبيوتان بسعة إجمالية قدرها 1500م.

.وواحدة للبيوتان 500م.

المنتجات المبردة:

يتم تخزين البروبان المبرد في أربعة صهاريج بدرجة حرارة قدرها 42م.

يتم تخزين البيوتان المبرد في أربعة صهاريج بدرجة حرارة قدرها 5م.

ويتم تحميل هذين المنتجين بواسطة رصيفين للسفن ذات سعة ما بين 3000 إلى 50000 طن لكل رصيف

يحتوي على:

.ثلاثة أذرع لتحميل السائل المبرد.

.ذراع واحد لإرجاع بخار السائل المبرد .

.ذراع واحد لتموين السفن بالوقود.

المنتجات تحت الضغط ودرجة الحرارة المحيطية :

يتم تحميل الشاحنات بهذه المنتجات عن طريق منحدر والمجهز ب :

.ثلاثة أذرع لتحميل البيوتان السائل .

.ثلاثة أذرع لإرجاع بخار البيوتان المحمل .

. ذراعان لإرجاع بخار البروبان السائل .

. ذراع واحد لاءرجاع بخار البننتان المحمل .

(اس ت) نفضال :

أنبوب واحد يربط بين اريزو ، سيدي بلعباس وتلمسان والمسعى AST حيث بدئ العمل به في

2014/10/14 لاءمداد الولايات المذكورة بالبيوتان من GP1Z بواسطة مضخات بمعدل 125م في

الساعة.

النظام الأمني :

. محطة واحدة لضخ مياه البحر والتي تشمل :

. مضختان بمحركي الديزل بسعة قدرها 40000م ساعة لكل واحدة .

. مضختان كهربائيتان بسعة قدرها 4000 م ساعة لكل واحدة .

. مضخة كهربائية واحدة بسعة قدرها 200 م³

. شبكة المياه لمكافحة الحرائق .

. مضختا JOCKEY للحفاظ على ضغط قدره 08 كلغ /سم 2 داخل أنابيب شبكة مكافحة الحرائق .

. نظام الكشف عن تسرب الغازات والدخان والحرارة والحرائق .

. نظام إطفاء مكون من مسحوق ورغوة .

. نظام المراقبة عن بعد .

. شاحنات لمكافحة الحرائق .

مرافق المراقبة :

. الغرفة الرئيسية للتحكم عن بعد MCR

. الغرفة المحلية للتحكم عن بعد LCR

. غرفة الميناء للتحكم عن بعد JCR

. غرفة التحكم المحلية لتحميل الشاحنات CCR

. غرفة الأمن للتحكم عن بعد SCR

مرافق الطاقة الكهربائية

. غرفتي المفاتيح الكهربائية الرئيسية (60 كلواط) .

. سبعة غرف للتبديل الكهربائي .

الممونات :

. ورشة الصيانة .

. مستودع .

. تمتلك شركة GP1Z مركز للتدريب والتكوين القادر على استيعاب 220 متربصا في مجالات مختلفة

التحسين مستوى الموظفين .

. قاعة المحاضرات تتسع لأربعين شخصا .

. قاعة للتطبيقات تتسع لعشرين متربصا .

. ست قاعات التكوين تتسع كل واحدة منها لعشرة متربصين .

. مختبر واحد للغات يتسع لاثني عشر فردا .

. مختبر واحد للأجهزة يتسع لثمانية متربصين .

. مختبر واحد للكيمياء يتسع لثمانية متربصين .

. مختبر واحد DCS يتسع لستة متربصين .

. قاعة واحدة لمحاكاة تدريب المتربصين تتسع لستة أشخاص OTS

مركز طبي CMT

المركز الطبي ، من خلال موظفيه يعمل على حفظ وحماية الصحة البدنية والعقلية للعمال

شهادة المصادقة :

(GP1Z) شهادة تصديق للبيئة يمتلك مركب (ISO14001) وشهادة تصديق للنظام الإداري ()

الهيكل التنظيمي والموارد البشري

1- عدد العمال والموظفين الإجمالي هو 895 موظف

2- عدد العمال والموظفين حسب التقسيمات الآتية:

أ/ جنس العمال إما:

ذكور: 795

إناث: 100

ب/ الشهادة العلمية والكفاءات المهنية هناك أربعة تقسيمات أساسية وهي:

1- إطارات سامية ويبلغ عدده حسب جميع الدوائر هو:

* مهندس وإطار: 168.

* مهندس.

2- إطار جامعي.

3- فئة إطارات أخرى المتحكمين وعددهم هو 808 وهو في طور الإدماج.

* تقني سامي.

4- فئة المنفذين:

* المتربصين.

* المتمرنين.

ج/ هناك نوعين من التوظيف هما:

- موظفون دائمون ويبلغ عددهم حسب إحصائيات فيفري 803.

- موظفون مؤقتين أي عن طريق عقود وعددهم هو 92.

د/ المناصب والمسؤولية:

هناك عدد هائل وضخم من المناصب التي تتدرج من أعلى المراتب أي المدير العام ثم هناك نائب في

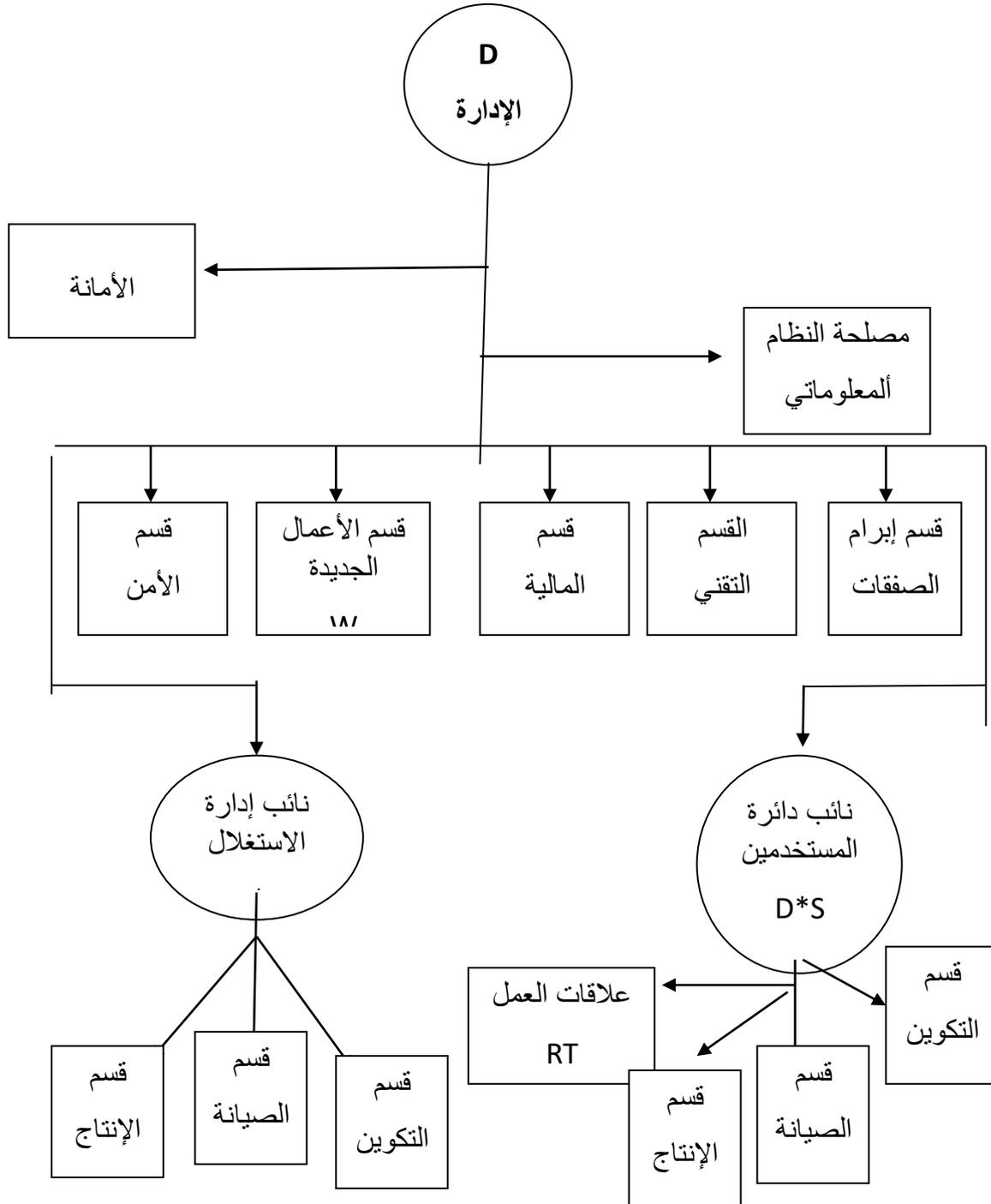
الأشغال ونائب في الإدارة ورئيس الدائرة ورئيس القسم، ولذلك صعب على حصر جميعها بسبب ضخامة

مؤسسة سونا طراك وقد اخترت مثال على منصب ومسؤولية:

مسؤول علاقات العمل الذي يقوم بالمهام التالية:

الفصل الثالث: المقاربة الميدانية للدراسة

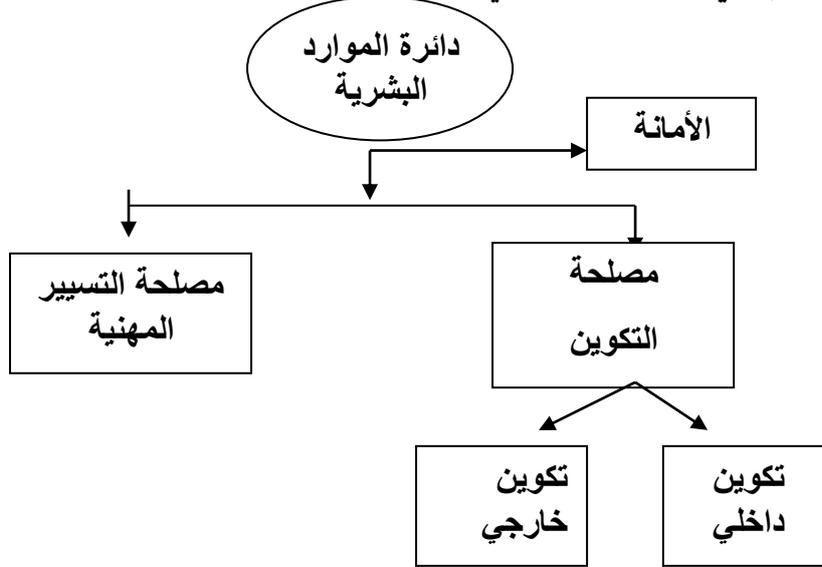
يسهر على تسجيل جميع الملفات المهنية وتحضير خطط الاجتماعات ومتابعة جميع القضايا الاجتماعية والقانونية ومشاكل ومحاولة إيجاد الحلول لها، ويقوم < بتحليل وشرح المخطط العام للهيكل التنظيمي الذي يسمح لنا بمعرفة كل دوائر والأقسام الموجودة داخل المركب GP1/z.



- D : La Direction
- T : Département Technique
- W : Département Travaux neufs
- D*E :Sous direction d'Exploitation
- P : Département Production
- G : Département Maintenance
- A : Département Approvisionnement
- M : Département Movens Généraux
- ORG : Organisation
- I : Département Sécurité
- F : Département finance
- D*S : Département Sous – Direction du Personnel
- RT : Relation de Travail
- R : Département Ressources Humaines
- S : Administration et Social
- ASI : Assistance sûreté interne

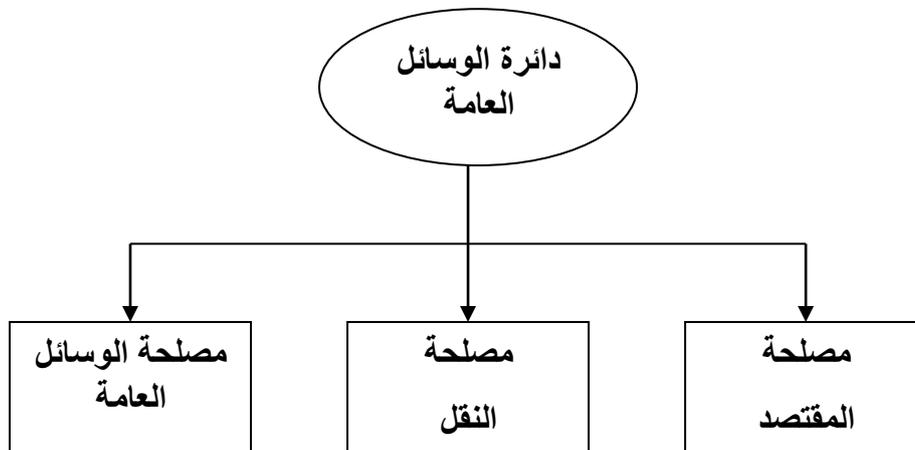
المخططات الجزئية للهيكل التنظيمي:

1/ دائرة الموارد البشرية: دائرة تحت مديريةية (D*S) وتتكون من :



2/ دائرة الوسائل العامة: كل الوسائل التي تخص المؤسسة والدوائر تمر على هذه الدائرة وتتكون من 03

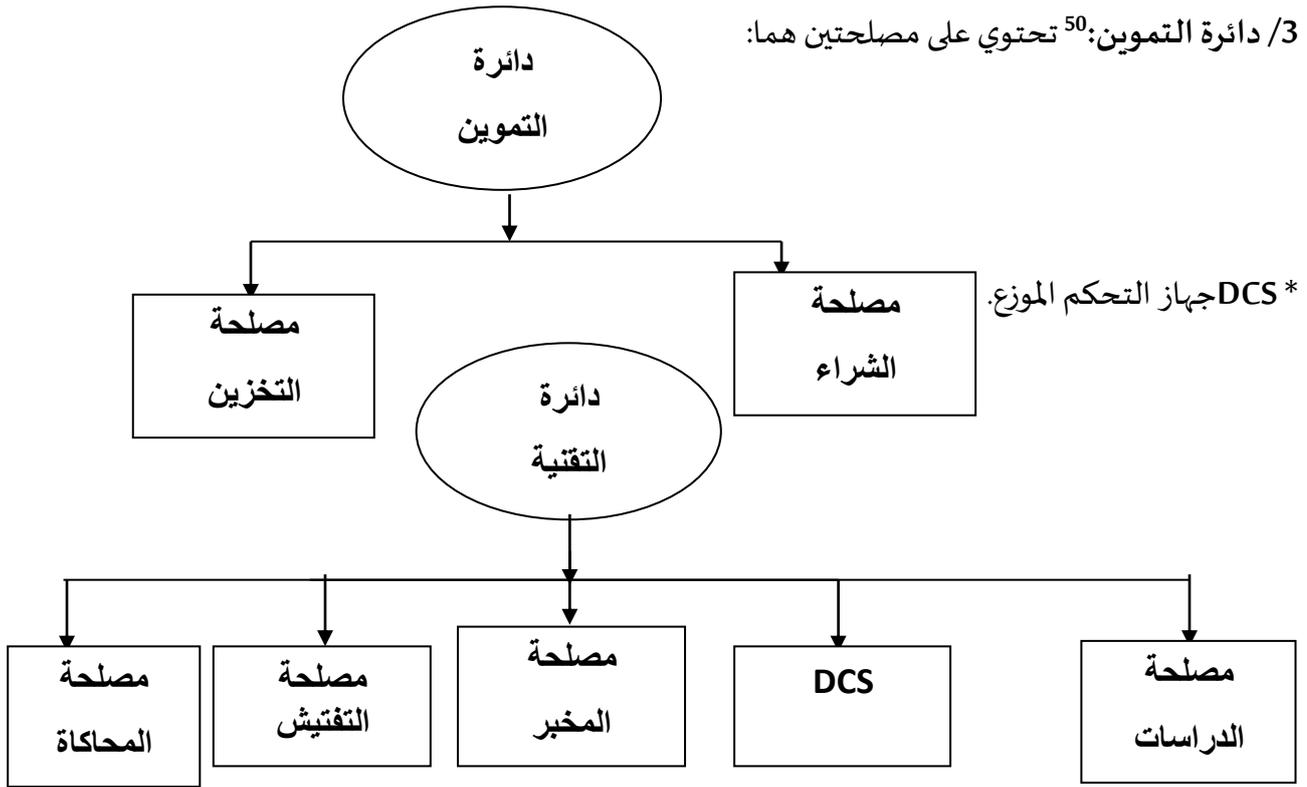
مصالح:



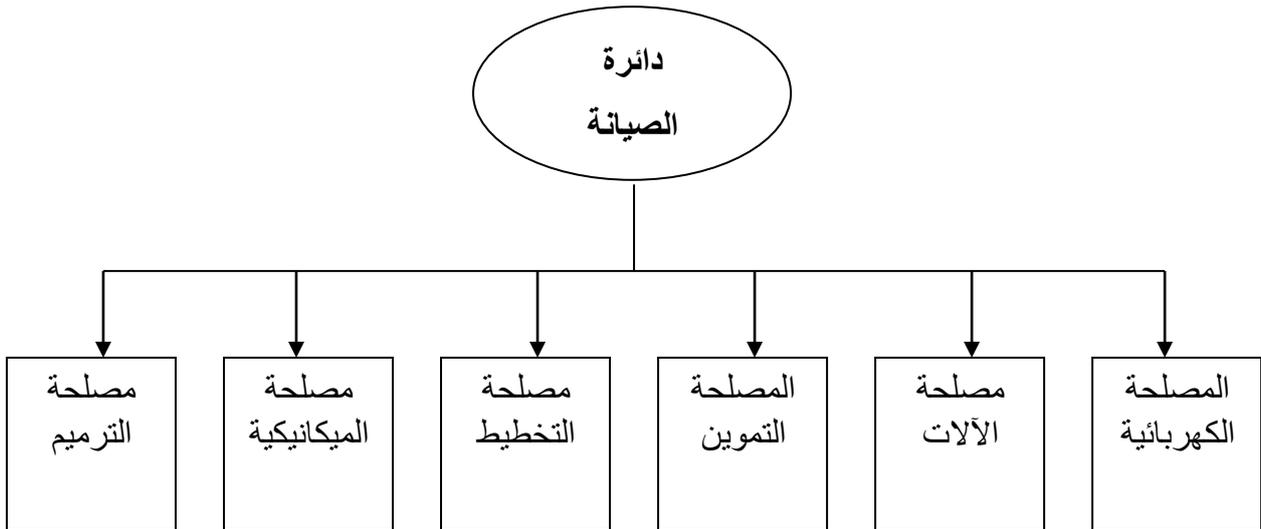
48 وثائق خاصة بالمؤسسة

49 وثائق خاصة بالمؤسسة

3/ دائرة التموين:⁵⁰ تحتوي على مصلحتين هما:



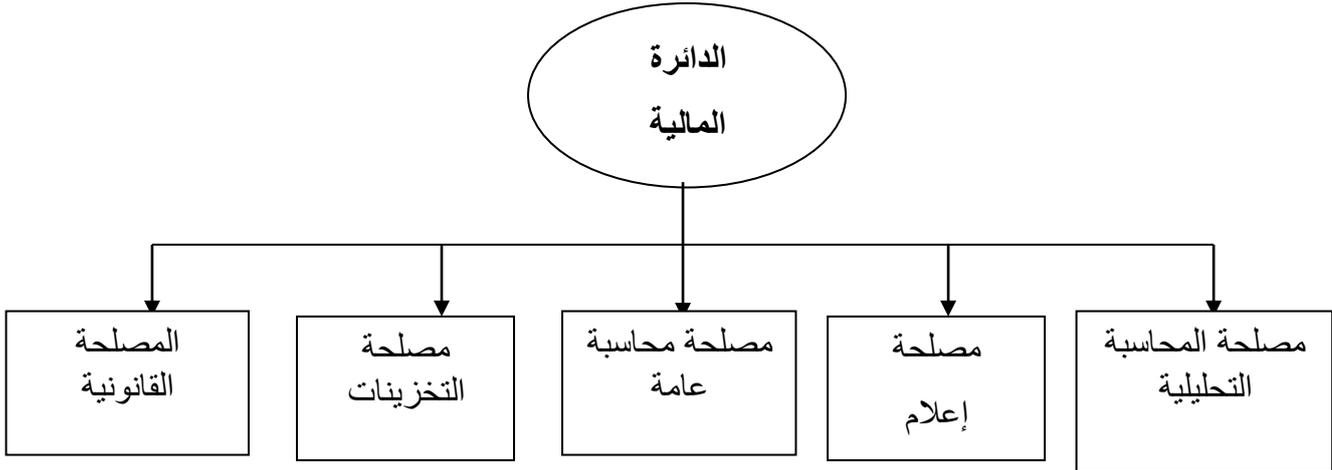
5/ دائرة الصيانة:⁵¹ تحتوي على 06 مصالح هي التي تضمن مواصلة وصيانة التجهيزات في المركب كله.



⁵⁰ وثائق خاصة بالمؤسسة

⁵¹ نفس المرجع

الدائرة المالية القانونية: تدعم كل المشاريع ماليا وتحتوي على 05 مصالح⁵²



- وظائف كل قسم من الأقسام الموجودة في المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي:

يوجد في المؤسسة عدد لا يستهان به من أقسام يصعب حصر جميع الأقسام بفروع لذلك اخترت القسم

الذي قمت بتربصي به والذي سأذكره فيما بعد، وهناك ثلاثة تصنيفات للوظائف وهي:

أ. وظائف المراقبة: تتضمن كل من مصلحة المالية والمصلحة التقنية ومصلحة الأمن.

ب. وظائف الاستغلال: تتضمن كل من مصلحة الإنتاج ومصلحة الوسائل العامة، مصلحة التموين.

ج- وظائف التسيير: وهي تتضمن كل من الإدارة، مصلحة الوسائل العامة/ مصلحة الموارد البشرية.

وظائف مصلحة الموارد البشرية:

من وظائفها الرئيسية ما يلي:

- تطبيق سياسة تنمية الموارد البشرية، المعلنة من طرف مديرية المقر وذلك في مجال التخطيط

الانتقاء والتوظيف والتكوين، حيث تتكلف بها مصالح مختصة وهي:

1- مصلحة تسيير المهنة: من وظائفها:

- مراجعة الهياكل التنظيمية للمديرية الجمهورية للنقل الغربي.

- دراسة التحولات البشرية الإحالة، التقاعد، المعاش... الخ.

- دراسة ومتابعة مخططات العمل والتكوين.

- دراسة ميزانية المناصب.

⁵² وثائق خاصة بالمؤسسة

- إعداد مخططات التوظيف.
- الدراسة الإحصائية للموارد البشرية: السن، الجنس، الأقدمية... الخ.
- دراسة المسار المهني للمستخدمين والأعوان.
- ح النصوص القانونية والرب
- 2- مهام مصلحة التكوين: وينقسم إلى فرعين:
أ/ فرع الانتقاء والتوظيف:
 - استقبال مخطط التوظيف مصلحة التخطيط وتنفيذه.
 - تحديد مؤشرات الكفاءة، استقبال ودراسة تأشيرات التوظيف الخاصة بالتوظيف المؤقت (CDD).
 - دراسة احتياجات التوظيف لمختلف الهيئات.
 - دراسة وتنفيذ مخطط التوظيف، مخطط التوظيف للمناصب الدائمة (CDI).
 - استقبال بنك المعلومات.
 - انتقاد قبلي للمترشحين.
 - تحليل ووصف المناصب الخاصة بالتوظيف.
 - تحديد معايير الانتقاء.
 - تحديد الكفاءات اللازمة.
 - اختيار المترشحين (الاختبارات، المقابلات).
 - تحليل نتائج الاختبارات والمقابلات.
 - تشكيل ملفات المترشحين.
 - دراسة وتتبع الدراسات الخاصة بالمعايرة.
- ب/ قسم التكوين:
 - تحديد وتعريف الاحتياجات للتكوين.
 - تنفيذ الإجراءات المتصلة والمتعلقة بالتكوين.
 - تطبيق مخطط التكوين.
 - متابعة وتقييم أعمال التكوين التربصات- تربص تطبيقي، فترة التجريب المهني (Introduction)-
تكوين المدى المتوسط والطويل – الملتقيات.

المبحث الثاني: تحليل سياسة التوظيف بمؤسسة سوناطراك:

من بين جميع مهام قسم الموارد البشرية، تعتبر عملية التوظيف ضرورية، فهي تسمح بدمج الأفراد في الحياة العملية، وهو منحدر لا مفر منه للوصول إلى النجاح الاجتماعي. هذه العملية تجعل من الممكن التعامل مع المواقف الجديدة التي تنشأ في الشركة.

التوظيف الذي تحكمه النصوص القانونية، يهدف هذا النشاط إلى ملء الشواغر والوظائف الشاغرة في المنظمة. يؤدي هذا النشاط إلى إنشاء إجراء يسمح للمنظمة بضمان (التحضير والبحث والمعلومات) لجذب عدد كافٍ من المرشحين الجيدين ذوي المؤهلات والدوافع للتوظيفة المعروضة.

يمكن سرد الأهداف الرئيسية للتوظيف على النحو التالي:

- تطوير الوسائل والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بالعثور على مرشحين جيدين أينما كانوا.
- اختيار المرشحين الذين يحتمل أن يملأوا الوظائف الشاغرة بأفضل تكلفة ممكنة.
- زيادة بنك المرشحين وبدء آلية لتحديث عدد ومؤهلات المرشحين المحتملين من الأدوات والمصادر المختلفة المستخدمة.

عملية التوظيف ليست تخصصًا يمكن تعلمه في المدارس ولكنها ممارسة مهمة في إدارة المؤسسة.

❖ الانتقاء والتوظيف لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك GP1Z

مراحل	النشاط المدرج في العملية
1	تحديد الحاجة إلى التوظيف
2	تحليل الحاجة أو الطلب لشغل الوظيفة
3	البحث عن المرشحين الداخليين والخارجيين

4	مرحلة الاختيار الأولي
5	مرحلة اختيار
6	وضع الصيغة النهائية للتوظيف

1. الحاجة إلى التوظيف:

1.1 صياغة الحاجة

تتم صياغة الحاجة إلى التوظيف من خلال الهيكل الذي يتم إرفاق الوظيفة المراد شغلها على أساس طلب ملء الوظيفة.

يتم إرسال هذا الطلب، المكتمل حسب الأصول والمختوم من قبل المدير الأول للهيكل الطالب، إلى هيكل الموارد البشرية في موعد لا يتجاوز

- شهرين (02) قبل التاريخ المخطط لشغل الوظيفة في فئتي التنفيذ والإشراف الصغرى

- ثلاثة (03) أشهر قبل الموعد المقرر لشغل الوظيفة في فئات الإدارة العليا والتنفيذية

2.1 تحليل الحاجة أو الطلب لشغل الوظيفة:

يتم تحليل طلب ملء الوظيفة بواسطة هيكل الموارد البشرية.

1.2.1 الوظيفة الحالية

ويتألف تحليل طلب ملء الوظيفة من التحقق من مطابقة الاحتياجات المعلنة لخطة التوظيف (انظر وضع الإجراءات) ومضمون المهام والمتطلبات فيما يتعلق بالوصف الوظيفي الحالي.

2.2.1 الوظيفة المنشأة حديثاً:

بالإضافة إلى التحقق من الامتثال للحاجة مع خطة التوظيف، يرسل هيكل الموارد البشرية ورقة الوصف الوظيفي ونسخة من المخطط التنظيمي المعتمد حسب الأصول إلى الخدمات المعتمدة لإدارة الموارد البشرية بالشركة، لتصنيفها وإدراجها في قائمة المواقف

2. التنقيب

يمكن أن تكون مصادر التوظيف داخلية أو خارجية. ومع ذلك، وفقاً للأحكام التنظيمية المعمول بها داخل الشركة، يتم إجراء التنقيب داخلياً أولاً

1.2 البحث عن المرشحين حسب المصدر الداخلي

يتم ذلك من خلال تبادل التوظيف الذي تديره إدارة الموارد البشرية بالشركة بناءً على إعلان داخلي. بمجرد التحقق من صحة طلب ملء الوظيفة من قبل هيكل الموارد البشرية، يرسل الأخير إلى إدارة الموارد البشرية في الشركة قائمة الوظائف المراد شغلها في مؤسسة سوناطراك GP1Z و مصحوبة بالأوصاف المقابلة.

يتم إرسال التوصيفات الوظيفية للوحدات التشغيلية الأساسية إلى هيكل الموارد البشرية بالفرع الذي يتحقق من صحتها قبل إرسالها إلى إدارة الموارد البشرية في الشركة.

1.1.2 الوصف الوظيفي

يتم وضع الوصف الوظيفي بواسطة هيكل الموارد البشرية على أساس طلب شغل الوظيفة يجب علي مؤسسة سوناطراك GP1Z:

- تسمية الوظيفي.
- مهام الوظيفة وأغراضها.
- الموقع الجغرافي للوظيفة.
- مقياس التصنيف،
- متطلبات:
- التدريب الأساسي، التخصص، الخبرة المهنية (عدد السنوات، مجال الخبرة).
- مهارات مؤسسة سوناطراك GP1Z، والقدرات المحددة (القدرات البدنية أو غيرها من القدرات).

2.1.2. إعلان داخلي.

1.2.1.2. تطوير / توزيع / عرض

وتقوم إدارة الموارد البشرية بوضع هذا الإعلان وتوزيعه في موعد لا يتجاوز أسبوع مؤسسة سوناطراك GP1Z تاريخ استقبال الملاحظة لملء الوظيفة والوصف المقابل؛ يجب أن تعرضه الهيكل بمجرد استلامه في أماكن العمل المختلفة على اللافتات أو الجداول المستخدمة لمعلومات الموظفين.

2.2.1.2. مدة الصلاحية:

مدة صلاحية الإعلان ثلاثون يومًا في مؤسسة سوناطراك GP1Z من تاريخ بثه. في نهاية هذه الفترة ، وإذا لم يتم جمع أي طلب أو إذا تم الحكم على الطلبات المستلمة بعد التحليل على أنها غير مثيرة للاهتمام ، فقد تلجأ الهيكل إلى التوظيف الخارجي ، يتم إخطار إدارة الموارد البشرية بالشركة باستخدام التوظيف الخارجي.

3.2.1.2. ملف الترشيح:

- يجوز لأي وكيل مهتم بوظيفة معروضة في إطار تبادل الوظائف التقدم بطلب إذا استوفى ملفه الشخصي متطلبات الوظيفة.

- لتقديم الطلب ، يملأ الموظف نسختين من استمارة الطلب:

يتم إرسال النسخة الأولى إلى التسلسل الهرمي في المؤسسة الذي سيتعين عليه الاهتمام بالملف وإرساله إلى الهيكل المشار إليه في الإعلان.

الملف مؤسسة سوناطراك GP1Z يأخذ

- استمارة تقييم الموظف معبأة حسب الأصول من قبل الرئيس المفوض.

- السجل الوظيفي للوكيل.

يتم إرسال النسخة الثانية إلى إدارة الموارد البشرية بالشركة للمتابعة.

2.2. البحث عن المرشحين حسب المصدر الخارجي.

البحث عن المرشحين الخارجيين يتم بواسطة:

- استغلال البنوك المرشحة،

- من خلال منظمات التدريب (الجامعات والمعاهد والمدارس الكبرى) على أساس الاتفاقات التي تحدد شروط تولي الطلاب المسؤولية.

- الاعلان الخارجي.

لا يتدخل اللجوء إلى الإعلان الخارجي إلا بعد استغلال البنك لترشيحات الهيكل المعني وإدارة الموارد البشرية للشركة.

1.2.2 اعلان خارجي:

1.1.2.2 المحتوى

يجب أن يحتوي الإعلان على

- العنوان، والمهام، والموقع، والخصائص المحددة للوظيفة المراد شغلها،

- الملف الشخصي المطلوب، والتدريب، والخبرة، ومعرفة في مؤسسة سوناپراك GP1Z الإضافية، والعمر، ومهارات.

- التعويض والتدريب والمزايا الأخرى.

- وثائق الملف المراد إرسالها.

- العنوان الذي يجب إرسال الطلبات إليه والموعد النهائي لتقديم الطلبات.

2.1.2.2 الكتابة والعرض:

لكي يكون الإعلان جذابًا، يجب أن يكون مكتوبًا بوضوح ودقيقًا ومقدمًا بشكل جيد.

يتم تكييف اختيار الأسلوب اللفظي والعرض التقديمي مع صورة الشركة والوظيفة المراد شغلها والمرشحين المطلوبين.

3.1.2.2 النشر

يتم الإعلان من خلال الصحافة وتنشر في الصحف اليومية الوطنية باللغتين العربية والفرنسية.

4.1.2.2 مدة النشر

تعتمد مدة نشر الإعلان على طبيعة الوظيفة المراد شغلها.

2.2.2 البنك المرشح (البنك: هو خزان بيانات المرشحين)

1.2.2.2. تعريف:

قاعدة بيانات المرشحين هي خزان للمرشحين المتاحين لخدمات التوظيف، يتكون من طلبات تلقائية ويتم تغذيتها من خلال التطبيقات التي تم جمعها أثناء عمليات التوظيف المختلفة.

2.2.2.2. إدخال المترشحين في البنك

الطلبات التي ستدرج هي تلك التي لم يكن من الممكن تليتها وقت تقديم المرشح ولكنها اعتبرت مثيرة للاهتمام للاحتياجات المستقبلية للهيكل أو وحداته.

يتم إدخال الطلبات في البنك بعد:

- مراجعة ملفات التطبيق (مرحلة الاختيار الأولي).

- أداء مقابلة التقييم والاختبارات (مرحلة الاختيار).

3.2.2.2. فترة الاحتفاظ بالطلبات

فترة الاحتفاظ بالطلبات هي سنتين كحد أقصى في مؤسسة سوناپراك GP1Z من تاريخ إدراجه في بنك الطلب وفي نهاية هذه الفترة، تحذف من بنك الطلب.

3-الاختيار الأولي:

الاختيار المسبق هو عملية فرز تهدف إلى الاحتفاظ بالمترشحين التي تلي متطلبات الوظيفة

مسبقًا يتم تنفيذه من قبل هيكل الموارد البشرية على أساس تحليل الطلبات أو نماذج المترشحين والسيرة الذاتية.

في نهاية هذه المرحلة، يلزم وجود هيكل الموارد البشرية من أجل:

- إبلاغ المرشحين غير الناجحين كتابةً.

- دعوة المرشحين المختارين في هذه المرحلة الأولى الدعوة مصحوبة باستبيان المرشح.

4- استبيان المترشحين:

1.4- تعريف

استبيان المترشحين هو نموذج يجب على المرشح إكماله هدفه :

يتيح استبيان المترشحين يسمح بجمع المزيد من المعلومات لمؤسسة سوناتراك GP1Z ومعلومات أكثر دقة عن المرشح ، للتحقق من توافق المعلومات المشار إليها في السيرة الذاتية والتحضير لمقابلة التقييم، يتم تحليل هذا الاستبيان من قبل المحاور قبل مقابلة التقييم.

5- الاختيار

الاختيار هو إجراء يختار من خلاله صاحب العمل مرشحاً من بين عدة مرشحين، وفقاً للخطيب ومعايير محددة مسبقاً تتعلق بالوظيفة المراد شغلها.

يمكننا بعد ذلك تعريف الاختيار على أنه عملية تتكون، بالنسبة لمنظمة ما، من الاختيار من بين المرشحين، الشخص الذي يلي على أفضل وجه متطلبات الوظيفة المراد شغلها واحتياجات المرشحين واحتياجات الشريكين (صاحب العمل والمرشح) نظراً للظروف البيئية.

1.5- المرشحين الخارجيين:

يتم الاختيار على أساس مقابلة التقييم والمقابلة الفنية في مؤسسة التي تكملها اختبارات

1.1.5. مقابلة التقييم

هدفها:

- الغرض من مقابلة التقييم يتمثل في:

- تقييم إمكانات المرشح وتحديد شخصيته ومعرفة دوافعه الحقيقية لهذا المنصب ،

- تزويد المرشح بمعلومات عن الشركة وبشكل أكثر تحديداً عن الوظيفة المراد شغلها وخصائصها

2.1.1.5. مكلفين بالتقييم

- يتم إجراء مقابلة التقييم من قبل متخصصين من الخدمات المعتمدة لهيكل الموارد البشرية (هيكل التوظيف).

- يمكن للهيكل، إذا لم يكن لديها محاورين مؤهلين، أن تلجأ إلى خدمات متخصصة داخلياً أو خارجياً.

3.1.1.5. مدة التقييم

يعتمد الوقت المخصص لمقابلة التقييم على المرشح والوظيفة المراد شغلها ومع ذلك، في جميع الحالات، لا يمكن أن تتجاوز المدة ساعة واحدة ونصف لكل مقابلة.

4.1.1.5. تحضير

يعتمد نجاح مقابلة التقييم على تحضيرها و يشمل هذا التحضير:

- الظروف المادية (اختيار المكان الذي تجري فيه المقابلة ، إلخ)
- التحضير النفسي للظروف النفسية للمقابلة (الاستماع، فهم مؤسسة، الموضوعية، التوفر)
- جمع المعلومات لإرسالها إلى المرشح (المنصب، التنظيم، طموح الشركة، إلخ).

2.1.5 المقابلة الفنية

- يتم تنفيذه من قبل المدير المباشر الذي يتم إرفاق الوظيفة المراد شغلها
- يجعل من الممكن التحقق من المعرفة التقنية للمرشح فيما يتعلق بما تتطلبه الوظيفة
- لتنفيذ الوظائف، يتم التحقق من هذه المعرفة من الاختبارات المهنية.

3.1.5 الاختبارات

- تستخدم الاختبارات لدعم الاختيار، يمكن القيام بها قبل أو بعد المقابلة يتم اختيارهم وفقاً لطبيعة محطات العمل.

أمثلة:

- اختبارات الشخصية
 - اختبارات الكفاءة (الكفاءة الميكانيكية، الكفاءة الحركية، الكفاءة الفكرية)
 - اختبارات الأداء أو المحاكاة (اختبارات تقييم مهارات في المؤسسة وتجربة الفرد).
- يتم تطوير مجموعة الاختبارات الخاصة بوظائف الشركة من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة بالتعاون مع جميع الهياكل.

4.1.5 الانتهاء من عملية الاختيار

- في نهاية المقابلات والاختبارات، يجب على كل مُجري مقابلة، على أساس تحليل نتائج المرشحين المختلفين، تحديد ترتيب من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لكل مرشح فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة.

2.5 المترشحين الداخليين

يتم الاختيار على أساس تحليل ورقة التقييم والورقة المهنية والمقابلة.

الغرض من هذه المقابلة هو تقييم مهارات للمرشح فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة ومعرفة دوافعه. يتم تنفيذه من قبل المدير الذي يتم إرفاق الوظيفة المراد شغلها وأخصائي مقابلة من هيكل الموارد البشرية للوحدة المضيفة.

3.5 شروط الاختيار الناجح

لعملية اختيار ناجحة ، يجب أن يكون للهيكل المسؤول عن التوظيف ما يلي:

- موظفون مؤهلون (متخصصون في الاختيار) ،

- أدوات مناسبة

متابعة المرشحين الداخليين

الهيكل المطلوبة لإرسال تقرير إلى إدارة الموارد البشرية في نهاية مرحلتي الاختيار والاختيار الأولي.

- المرشحون الناجحون.

- المرشحين غير الناجحين أسباب الرفض.

6. اختيار المرشح (المرشحين):

يتم اختيار المرشح (سواء من المرشحين الداخليين أو الخارجيين) على أساس نتائج المقابلات والاختبارات

المختلفة وبعد اجتماع موجز بين مختلف المحاورين.

ويتم تسجيل قرار المحاورين في تقرير التقييم في حالة عدم الموافقة يقدم الملف إلى المسؤول عن التوقيع

على القرار.

وفي نهاية هذا الاختيار، يجب أن يقوم هيكل الموارد البشرية، على أساس تقرير التقييم،

- إخضاع المرشحين المختارين لفحص طبي.

- إبلاغ المرشحين غير الناجحين كتابة.

7. الفحص الطبي:

القيام بإجراء فحص الطب المهني من طرف الطبيب المختص.

8- إضفاء الطابع الرسمي على التوظيف:

وينشأ عن الاختيار النهائي المتخذ في نهاية المقابلات والفحوص المهنية والفحوص الطبية إما قرار نقل أو عقد عمل أو عقد توجيهي، حسب الحالة، على النحو التالي:

الحالة الأولى: شغل المنصب من قبل مرشح داخلي => إنشاء قرار النقل

الحالة الثانية: شغل منصب إشرافي أو تنفيذي من قبل مرشح خارجي => إنشاء عقد عمل.

الحالة الثالثة: شغل منصب إداري من قبل مرشح خارجي لديه خبرة تزيد عن سنتين => إنشاء عقد عمل.

الحالة الرابعة: شغل منصب إداري من قبل مرشح خارجي لديه خبرة تساوي أو تقل عن سنتين (02) => إنشاء عقد تعريفي.

9. الملف الإداري

يؤدي تعيين عامل جديد إلى فتح ملف يحمله في مؤسسة سوناطراك GP1Z

- الطلب خطي.

- وثائق الحالة المدنية.

- شهادة الإقامة.

- نسخ مصادقة من الشهادات.

- شهادات عمل من وظائف سابقة ربما تم شغلها.

- إثبات الخدمة الوطنية.

- أربع صور جواز سفر.

- بطاقة فصيلة الدم.

- استبيان التطبيق المكتمل حسب الأصول.

- تقرير تقييم مقابلة التوظيف.

الوثائق اللازمة للتحقق من المعلومات الواردة في الاستبيان مثل نسخ من الشهادات وشهادات العمل

وإثبات مقابل الخدمة الوطنية يتم توفيرها بشكل إلزامي من قبل المرشح قبل عملية الاختيار.

يتم تقديم مستندات الحالة المدنية والصور وبطاقة فصيلة الدم لاحقاً عند توقيع العقد.

يتم بعد ذلك استكمال الملف الإداري GP1Z (ملف بدل الأسرة أو مستندات داعمة أخرى) ويديره هيكل إدارة الوكيل.

10. توقيع العقود والقرارات

يتم وضع عقود التوظيف أو الاستقراء وقرارات النقل من قبل هيكل الموارد البشرية المعتمد والموافقة عليه من قبل رئيس الهيكل مع تفويض الصلاحيات لهذا الغرض وتحويلها، مصحوبة بالملف الإداري للمرشح، إلى الهيكل الإداري.

11. الوضع الإداري للمرشحين في التعريفي

أثناء التعريف، يُعتبر المرشحون متدربين في GP1Z ويتم دفعهم على أساس الشبكة (البدلات المتفق عليها من قبل الشركة

12. الترحيب بالوكيل الجديد وتثبيته

1.12 الاستقبال :

بصرف النظر عن الوكلاء في الاستقراء، فإن استقبال أي مجند جديد هو موضوع برنامج

تم إنشاؤه مسبقاً يتم وضع هذا البرنامج من قبل مدير المجند الجديد بالتعاون مع هيكل الموارد البشرية.

الطرق العملية لتنفيذه متنوعة:

- تنظيم جولة إرشادية للوحدة من قبل المدير المباشر للموظف الجديد،

- تنظيم لقاء مع مدير الهيكل والمتعاونين مع الوكيل الجديد خلال هذا الاجتماع سيتم تقديم على وجه

الخصوص الهيكل والموظف الجديد

2.12. تثبيت:

يتم إضفاء الطابع الرسمي على تثبيت العامل الجديد من خلال نموذج إدخال الخدمة الذي يتم إعداده

بواسطة المستخدم ونقله إلى هيكل إدارة الوكيل في غضون ثمان وأربعين ساعة بعد التثبيت.

13- الفترة التجريبية

فترة الاختبار هي التزام على أي عامل تم تعيينه حديثاً (مرشح خارجي).

ويستخدم للتحقق مما إذا كان العامل لائقاً لأداء المهام المرتبطة بوظيفته للتأكد من ملاءمته.

وتحدد المواد من 43 إلى 51 من الاتفاق الجماعي مدة هذه الفترة والأحكام التي تحكمها
قد لا تقل هذه الفترة عن:

-أربعة أشهر للعاملين في الإدارة العليا.

-شهران للعاملين في الإدارة.

- خمسة عشر يوماً للمشرفين.

إذا نجحت فترة التجربة، يتم تأكيد العامل بقرار. ويحدد الهيكل الإداري للعامل قرار الإقرار على أساس
مذكرة من الهيكل الذي ينتهي إليه.

14- التوظيف على مستوى المديرية المركزية والهيكل التابعة للمديرية العامة.

بالإضافة إلى الأحكام المنصوص عليها في هذا الإجراء، يتم إكمال عملية التوظيف على مستوى الهيكل
والهيكل المركزية، بشكل مشترك من قبل المستخدم والخدمات ذات الصلة في إدارة الموارد البشرية
بالشركة.

هذا الأخير مسؤول عن:

- التحقق من صحة الطلب لشغل الوظيفة

الهيكل المطلوبة لإرسال للتحقق (الامتثال، مع الخطة السنوية، ومحتوى البعثات، وما إلى ذلك)، إلى إدارة
الموارد البشرية، وطلبات ملء الوظائف المكتملة والمعتمدة حسب الأصول
مقابلة التقييم وإجراء الاختبارات ذات الصلة "للمرشحين الخارجيين".

- المشاركة في مقابلة التقييم كجزء من الطلبات الداخلية، وفقاً للنقطة 5.2 من هذا الإجراء.

- المساعدة في الاختيار النهائي للمرشحين سواء أكانوا داخليين أم خارجيين.

تجري المنظمة المضيئة مقابلات فنية واختبارات مهنية، لا يمكن لأي هيكل مركزي أو قسم لهيكل الشركة
تحت أي ظرف من الظروف إضفاء الطابع الرسمي على ملف التوظيف إذا لم يحمل موافقة إدارة الموارد
البشرية (تظهر الموافقة في تقرير تقييم المرشح)

مطلوب من قيادة الإدارة العامة التأكد من الالتزام بأحكام هذا الإجراء.

❖ توظيف العاملين الأجانب

1- شروط توظيف الموظفين الأجانب

- قبل التعاقد مع مواطن أجنبي، يُطلب ما يلي:
- يجوز أن يشغل الوظيفة عامل وطني أو عامل مهاجر وطني،
- أن الفحص الطبي يؤكد استيفاء الأجنبي للشروط التي تحددها اللوائح المعمول بها.
- يجب أن يكون مستوى تدريب العامل الأجنبي على الأقل مساوياً لمستوى مهندس الدولة الجزائري.
- يجب على أي أجنبي يُدعى لممارسة نشاط بأجر في الجزائر أن يحمل تصريح عمل أو تصريح عمل مؤقتاً صادراً عن خدمات إدارة التوظيف في ولاية المختصة إقليمياً.
- يجب أن يكون جميع الأجانب المعيّنين منتسبين إلى الضمان الاجتماعي، بغض النظر عن طبيعة ومدة عقد العمل وطريقة المكافأة.

2. تصريح العمل والترخيص المؤقت للعمل

1.2 مدة تصريح العمل:

لا يمكن أن تزيد مدة تصريح العمل عن سنتين يمكن تجديد تصريح العمل.

2.2 مدة تصريح العمل المؤقت

يتم إصدار تصريح العمل المؤقت للعمال الأجانب المطلوبين للعمل لمدة تقل عن أو تساوي ثلاثة أشهر، بناءً على طلب الشركة بعد التشاور مع ممثلي العمال لا يمكن تجديده أكثر من مرة في السنة.

3.2 طلب

يتم تقديم طلب إصدار تصريح عمل أو تصريح عمل مؤقت إلى خدمات التوظيف في الولاية. يجب أن يكون هذا الطلب مصحوباً بتقرير مسبب يوضح:

- اسم الشركة أو اسم الاجتماعي للشركة.

- متطلبات الوظيفة المراد شغلها، ووصف المهام وطبيعة العمل الذي يتعين القيام به.

- الأسباب التي تبرر استخدام العامل الأجنبي، ولا سيما تلك المتعلقة بألقابه أو دبلومات أو مؤهلاته المهنية.

يتم أيضاً تقديم طلب تجديد تصريح العمل وتصريح العمل المؤقت إلى خدمات التوظيف في الولاية.

4.2 السحب:

يتم سحب تصريح العمل أو تصريح العمل المؤقت من قبل العامل نفسه أو ممثل الشركة المفوض حسب الأصول من قبل خدمات التوظيف في الولاية.

5.2 حالة خاصة:

تصدر رخصة العمل وتجدد للأزواج الأجانب للمواطنين الجزائريين لمدة سنتين عند تقديم وثائق الأحوال المدنية التي تبرر الزواج القانوني وفقاً للتشريعات المعمول بها في الجزائر.

3. الاختبارات المهنية وفترة التجريبية

قبل أي تأكيد لتعيينه، يخضع العامل الأجنبي لمقابلة تقييم ويخضع لاختبارات اختيار بالإضافة إلى فحص طبي قبل التوظيف يجب تنظيم الفحوصات والزيارة الطبية قدر الإمكان في نفس اليوم. بعد الاستقرار، يخضع العامل الأجنبي لفترة تجريبية مدتها شهرين.

4. عقد العمل

1.4 مدة عقد العمل.

ويكون عقد الالتزام الأولي لمدة أقصاها سنتان يسري مفعوله فيمؤسسة سوناطراك GP1Z من تاريخ تركيب العامل الأجنبي في محطة عمله.

2.4 مضمون عقد العمل.

ويجب أن يتضمن عقد العمل العناصر التالية:

- تاريخ تولي المنصب ومدة الالتزام.

- شغل المنصب.

- العمل الذي يتعين القيام به

- المكان والهيكل.

- الأجر.

- الفترة التجريبية.

- شرط عدم المنافسة.

- مزايا خاصة.

- تكاليف النقل والحقوق.

- الالتزامات وعلى وجه الخصوص احترام القوانين الاجتماعية الجزائرية، يمكن تعديل البنود المذكورة أعلاه حسب الحالة.

3.4 التجديد

قد يتم تجديد الالتزام لفترات جديدة لمدة أقصاها سنة واحدة لكل منها.

يجب أن يتم التعبير عن الإرادة من قبل أحد الطرفين أو غيرهما، قبل ثلاثة أشهر من تاريخ انتهاء صلاحية العقد الحالي في هذه الحالة، يلزم مرة أخرى موافقة قسم مؤسسة سوناتراك GP1Z المختصة إقليمياً.

4.4 الفسخ

يجوز إنهاء العقد المبرم قانوناً من قبل أي من الطرفين بتقديم إشعار قبل ثلاثة أشهر.

5.4 نهاية

ينتهي عقد العمل دون تعويض أو إنذار في الحالات التالية:

- عدم الكفاءة المهنية.

- التخلي عن الوظيفة.

- بعد توقيع عقد العمل أو أثناء تنفيذه، إذا لم يعد العامل الأجنبي إلى وظيفته خلال المدة المسموح بها.

يتعين على الشركة إخطار خدمات التوظيف لمؤسسة سوناتراك GP1Z المختصة إقليمياً بأي إنهاء لعقد عمل عامل أجنبي في غضون ثمانية وأربعين ساعة.

يُطلب من العامل الأجنبي المعني إعادة تصريح العمل أو تصريح العمل المؤقت إلى خدمات التوظيف في موعد لا يتجاوز خمسة عشر يوماً بعد تاريخ إنهاء علاقة العمل.

6.4 أجر العامل الأجنبي:

يتم تحديد أجر العامل الأجنبي وفقاً لمقياس الوظيفة المشغولة مع مراعاة ألقابه والديبلومات وخبرته المهنية، وكذلك المهام التي تم تعيينه من أجلها.

ومع ذلك، وريثما يتم نشر المرسوم الوزاري، فإن الراتب الأساسي المحتفظ به يتأثر مؤقتاً بمعامل تصحيح قدره (1.1).

7.4 حقوق وواجبات العامل الأجنبي:

يستفيد العامل الأجنبي من الحقوق ويخضع للالتزامات ذات الطابع المهني الناتجة عن الأحكام المنصوص عليها في عقد العمل.

8.4 تكاليف النقل والأمتعة الزائدة

في بداية ونهاية العقد يحق للعامل الأجنبي:

- إذا تم تجنيده في الجزائر: رد تكاليف النقل من مكان إقامته في الجزائر إلى مكان عمله، لنفسه ولزوجته وأطفاله القصر المعالين في حدود اثنين.

- إذا تم تجنيده خارج الجزائر: سداد تكاليف النقل بالطرق الأكثر اقتصادا ومباشرة، من مكان إقامته إلى مكان عمله، لنفسه ولزوجته وأطفاله القصر في حدود تكليفه في حدود اثنين.

في بداية ونهاية الارتباط، يحق للعامل الأجنبي أيضاً تعويض الشركة عن الأمتعة الزائدة حتى

- أربعون (40 كغ) للمعني.

- عشرين (20) كغ للزوج.

- عشرين (20) كغم لكل طفل قاصر معال، في حدود اثنين

❖ توظيف المعوقين بدنيا

1.التعريف

بالنسبة للإعاقة الجسدية من الضروري فهم أي شخص تقل إمكانياته في الحصول على وظيفة بشكل فعال نتيجة عدم كفاية أو انخفاض في قدراته البدنية.

2.فئات الإعاقة الجسدية

يمكن تصنيف الإعاقة الجسدية إلى ثلاث (3) فئات:

- ضعف البصر: فقدان كامل للبصر أو ضعف لا يمكن تصحيحه بسبب حدة البصر على النحو الذي يحدده طبيب العيون.

- ضعف السمع: اضطرابات السمع، سواء كانت اضطرابات النطق أم لا، مما يقلل من وسائل الاتصال ويقدر فقدان السمع من قبل طبيب متخصص في طب الأنف والأذن والحنجرة إلى اليدين سبعة ديسبل.

- العجز الحركي: غياب أو فقدان أو نقصان الوظيفة الحركية، أكثر من، يحددها طبيب جراحة العظام المتخصص، مثل على وجه الخصوص.

- الإعاقة الحركية: العصبية (الشلل الدماغي، شلل الأطفال، الشلل النصفي، إلخ)

- العجز الحركي: صدمة، مع أو بدون ضرر عصبي، مما يؤدي إلى بتر جزئي أو كلي.

- الإعاقة الحركية الروماتيزمية (التهاب المفاصل الروماتويدي، الروماتيزم التنكسي المزمن، إلخ)

3. التنبؤ بوظائف المعوقين بدنيا.

يجب أن توضح خطط التوظيف السنوية والمتعددة السنوات بوضوح، لكل وحدة تضم أكثر من مائة عامل، المناصب التي يحتمل أن يشغلها الأشخاص ذوو الإعاقة الجسدية بالأولوية.

4. ملف التوظيف

عند التوظيف، بالإضافة إلى المستندات المعتادة، يكون تقديم بطاقة الشخص المعاق إلزاميًا. يتم تسليم هذه البطاقة، بناءً على رأي وكالة حماية البيئة التابعة للولاية، من قبل وكيل وكالة حماية البيئة الإقليمي للوالي.

5. الفوائد

يستفيد العامل المعاق جسديًا، مثله مثل غيره من العمال، من جميع المزايا التي تمنحها الشركة، بالإضافة إلى المزايا الخاصة بحالته كشخص معاق جسديًا، وهي:

1.5 ترتيب وقت العمل إذا تطلب الأمر ذلك عن طريق الاستشارة الطبية:

- تقليص وقت العمل دون فقدان الأجر

- إعادة توزيع ساعات العمل على مدى ستة أيام على سبيل المثال.

2.5 الغياب مدفوع الأجر لإعادة التأهيل أو الاستشارة الطبية

3.5 ترتيب محطة العمل حسب نوع الإعاقة إذا طلبت استشارة طبية.

إذا كانت الإعاقة كبيرة وتؤدي إلى انخفاض ملحوظ في الأداء المهني، فيمكن للعامل المعوق قدر الإمكان، الاستفادة من أي من:

- تخفيف مهامه.

- إعادة توجيهه إلى محطة عمل أخرى ، أكثر ملاءمة لإعاquته.

- أو عرض عمل بدوام جزئي.

4.5 المساعدة في شراء المعدات اللازمة للسفر.

5.5 جهد خاص من حيث التدريب.

6.5 مضاعفة مدة الإنذار في حالة الاستقالة أو الفصل.

➤ مبدأ:

عقد العمل هو الأداة الحصرية للحصول على حالة الموظف وصاحب العمل.

وهو يصادف من تاريخ تولي المنصب، بدء لعلاقة العمل ويحدد التطبيق الإلزامي لقواعد قانون العمل (المادة 16 من CEC).

1- تعريف :

نظرًا لعدم وجود تعريف قانوني، فإن العقيدة تستنتج عمومًا أن عقد العمل هو "الاتفاق الذي يتعهد الشخص بموجبه بوضع نشاطه تحت تصرف شخص آخر يضع نفسه تحت تبعته مقابل أجر" (G.H CAMERLYNK، عقد العمل، إعادة إصدار، DALLOZ).

2- سمات اساسية:

عقد العمل هو:

- متزامن أي تحديد الالتزامات المتبادلة بين الشركة والعامل.

- مكلفة، أي توفير الأجر.

- الموظفون (طابع بديهي)، أي إجبار العامل على أداء العمل المتفق عليه بنفسه لم يتم تمرير التزاماتها.

أخيرًا، يكمن العنصر المميز لعقد العمل في تبعية العامل يشير إلى هذا في التعريف في 1.2

يسمح عنصر التبعية لإدارة الشركة بإعطاء تعليمات بشأن تنفيذ العمل إلى مكتب الطيران المدني، والتحكم في تنفيذه والتحقق من النتيجة.

3- شروط الصلاحية:

لإحداث آثار قانونية، يجب أن يفي عقد العمل بشروط الصلاحية التي تتعلق بكل من الجوهر والشكل.

1.3 الشروط الموضوعية

تتعلق بشكل أساسي بالنقاط التالية:

- الموافقة.

- القدرة على التعاقد.

- موضوع العقد المؤكد والمشروع.

- بطلان العقد.

4 - مبادئ العقود بدوام جزئي و / أو محدد المدة:

1.4 دوام جزئي

يمكن أن يكون الدافع وراء استخدام العمل بدوام جزئي عدة أسباب:

- منظمة تهدف إلى ربحية أفضل من خلال القضاء على الأوقات غير المنتجة.

- تحسين الظروف المعيشية من خلال منح العمال المزيد من وقت الفراغ.

- تحسين ظروف العمل من خلال تقليل التبعيطي الصيغ الزمنية المختلفة الممكنة.

2.4 - الوقت المحدد:

يجعل من الممكن التكيف مع تقلبات الطلب ودعم الأنشطة محدودة الوقت.

بمعنى آخر، لا يمكن أن يكون الغرض من عقد العمل محدد المدة هو ملء وظيفة مرتبطة بالنشاط

العادي والدائم للشركة بشكل دائم لا يمكن إبرامها إلا لأداء مهام محددة بوضوح ومؤقتة، و فقط في

الحالات المنصوص عليها في المادة 17 من (المشاريع الصناعية، مشاريع الأمن / الحماية).

التذكير بالأحكام القانونية:

تكمل المادة 12 من القانون 90-11 بالمرسوم 96-21 المؤرخ 9 يوليو 1996.

- يجوز إبرام عقد العمل لمدة محددة، بدوام كامل أو جزئي، في الحالات المنصوص عليها صراحةً أدناه:
- عند استقدام العامل لأداء أعمال تتعلق بأعمال غير متجددة أو عقود خدمة.
 - عندما يتعلق الأمر باستبدال صاحب الوظيفة الذي تغيب مؤقتاً ولصالحه يتعين على صاحب العمل الاحتفاظ بمحطة العمل.
 - عندما يتعين على منظمة صاحب العمل القيام بعمل دوري ذي طبيعة متقطعة.
 - عند زيادة العمل، أو عندما تبرره أسباب موسمية.
- في جميع هذه الحالات، سيحدد عقد العمل مدة علاقة العمل بالإضافة إلى أسباب المدة المحددة.
- المادة 12:

المدة المنصوص عليها في العقد مطابقة للنشاط الذي تم تجنيد العامل من أجله.

5- أنواع عقود العمل المختلفة

حددت اتفاقية الشركة (المادة 17 وما يليها) أربعة (04) أنواع من العقود:

- عقد عمل دائم بدوام كامل.
 - عقد عمل غير محدد المدة بدوام جزئي.
 - عقد عمل محدد المدة بدوام كامل.
 - عقد عمل بدوام جزئي محدد المدة.
- 1.5 عقد العمل الدائم بدوام كامل (CDI):
- يتم إبرام CDI لفترة لم تحدد الأطراف فترة زمنية لها. إنها تشكل القاعدة العامة والتي تحمي العامل لأن الغرض منها هو ملء وظيفة مرتبطة بالنشاط العادي والدائم للشركة بشكل دائم.
- 2.5 عقد العمل الدائم بدوام جزئي (CDI):
- وهي تتبع نفس مبادئ CDI ولكنها تغطي جزءاً من حجم العمل بالساعة على النحو المحدد في المادة (148) ومع ذلك، يشار إلى استخدام هذا النوع من العقود على وجه الخصوص:
- عندما لا تكون هناك حاجة لاستخدام خدمات العامل بدوام كامل.

- عندما يقبل صاحب العمل الطلب المسبب للعامل المرتبط بالفعل بالشركة بعقد دائم في هذه الحالة، يتم تعديل العقد الأولي مع إمكانية تزويد العامل بهيكل و / أو منصب متوافق مع GP1Z مع الجدول الزمني المطلوب.

3.5 عقد العمل بدوام كامل محدد المدة (CDD):

مع مدة أقصاها اثني عشر شهرا ما لم يصرح به التسلسل الهرمي المعتمد ، يجب استخدام هذا النوع من العقود فقط لمشاركة الإجراءات أو المهام المؤقتة المحدودة في الوقت المناسب (المادة 17 من الاتفاقية الجماعية والفقرة 2.4 من هذا التعميم).

يتم إبرام التحريات المسبقة عن العمالقة بدوام كامل لوقت حدده الأطراف. يستلزم حدوث المصطلح تلقائياً إنهاء العقد.

تنتج CDD نفس التأثيرات مثل CDI (راجع المادة 22 من CCE)

4.5 عقد العمل بدوام جزئي محدد المدة (CDD):

يتبع نفس نهج التحريات المسبقة عن العملاء المتفرغين، ومع ذلك ، فإن مشاركته تكمن في المجلد بالساعة في GP1Z ويجب إيقاف ذلك امتثالاً لأحكام المادة 148 من CCE.

6- محتوى عقد العمل:

تحدد المادة 40 من CEC العناصر الأساسية المكونة لعقد العمل والتي يمكن شرحها فيما يلي:

- تاريخ تولي المنصب.
- المنصب والتصنيف والراتب الأساسي والمكافآت والبدلات.
- التنازل ومكان العمل.
- ساعات العمل.
- مدة التجريب

المبحث الثالث: تحليل المعطيات الميدانية:

التوظيف الداخلي يعزز استخدام الموارد البشرية بشكل أفضل حيث يسمح بتطوير الموظفين الحاليين ويعزز مستوى الولاء للشركة كما يساعد في توفير التكاليف التي قد تنتج عن عمليات التوظيف الخارجي مثل تكاليف الاعلان والتدريب والتكيف مع البيئة الداخلية للشركة.

1. عملية التوظيف الداخلي وطرق سيرورته من جهة المؤسسة والعمال.⁵³

إن عملية التوظيف الداخلي للمؤسسة فرصة في تطوير موظفيها بشكل مستمر وهذه العملية تساعد في تحسين الفرص النمو والتطور المهني للعمال داخل المؤسسة ونلاحظ من خلال إجابة المبحوثين على إن عملية التوظيف الداخلي على حسب خبرة والكفاءة المهنية حيث صرحت المبحوثة الأولى رقم 01 "حسب الخبرة والاقدمية و عن طريق بورصة العمل مع معرفة التوظيف داخلي عن طريق بريد الالكتروني"

أما المبحوث رقم 10 فصرح إن التوظيف الداخلي " عن طريق التحويل messagerie "

2. أنواع التوظيف الداخلي

إن أنواع التوظيف الداخلي تتمثل في الترقيات الداخلية، النقل والتحويل الداخلي وبورصة العمل والتراصف ونلاحظ من خلال إجابة المبحوثين من بينهم المبحوث رقم 05 حسب تصريحه "إن أنواع التوظيف تتمثل في Staffing et bourse d'emploi.

أما المبحوث رقم 9 فصرح نفس الشيء بورصة العمل ، النقل ، التراصف .

3. صعوبة اداء عند الترشح لي منصب داخل المؤسسة.⁵⁴

أن صعوبة ترشح للمنصب داخل المؤسسة قد تكون تجربة منافسة شديدة بين المرشحين الداخل سوناطراك حيث يتنافسون مع زملائهم الذين قد يكون لديهم خبرة وشبكات داخلية قوية مع مواجهة تحديات في التعامل مع السلطات الهرمية والعلاقات الشخصية داخل الشركة اما تأويل الباحثان فالمبحوث رقم 13 "صرحت بان منافسة قوية بين المرشحين الداخل المؤسسة، أما المبحوث

⁵³ GP1Z التحقيق الميداني بالمؤسسة سوناطراك

⁵⁴ GP1Z التحقيق الميداني بالمؤسسة سوناطراك

رقم 11 فصحت بان العلاقات الشخصية داخل الشركة عاملا مؤثرا في قرارات التوظيف قد يعرقل فرصة إذا كانت لديك علاقات سلبية مع زملاء ومدربين.

عملية التوظيف الداخلي تعتبر فرصة حيوية لتطوير مهارات وكفاءات الموظفين من خلال النمو والتطور الشخصي، سواء من خلال الانتقال بين الوظائف داخل المؤسسة عبر البورصة الوظيفية، أو النقل، أو التحويل، أو الترقية، ويتم ذلك من خلال التنافس وبناء العلاقات الشخصية، لتثبيت مكانة الموظف داخل الشركة وإثبات جدارته.

التوظيف الداخلي أكثر انسيابية ويتضمن حالات مختلفة من حركية المسار المهني انطلاقا من ترقية وتكوين الشعبة وتكوين المتخصص وتكوين الرسكلة.

التوظيف الداخلي يعتبر عملية أكثر انسيابية وفعالية في بعض الأحيان كما يسمح للمؤسسة بتعبئة الشواغر الوظيفية من داخلها، مما يوفر الوقت والجهد في عملية البحث عن مرشحين جدد كما انه يعزز روح الانتماء لدى الموظفين ويشجعهم على تطوير مهاراتهم وتقديم أداء افضل حيث يتيح لهم فرص الترقية والتطوير المهني داخل الشركة.

(1) أنواع الترقية والاختبارات التي يمر بها العامل من اجل ترقية.

إن أنواع الترقية والاختبارات هي ادوات تساعد الشركات على اتخاذ قرارات ترقية مدروسة وتأمين الموظفين للمناصب الشاغرة نلاحظ أن المبحوث رقم 05 حيث قال انه تم ترقيته على اساس الخبرة وتم ترقيته بترقية فردية 60%

مع اختبار بسيكو ثقني، اما المبحوث رقم 03 فصرح بان تم ترقيته على اساس الشهادة واختبار الشفهي .

(2) العوامل التي تحفز للبحث عن فرص ترقية وأسس تحديدها.⁵⁵

إن عوامل التي تحفز للبحث عن فرص ترقية مع أسس تحديدها عن طريق المحيط والميدان ايجابيا يدعم نمو العامل وتطويره المهني فاءن ذلك قد يكون عاملا محفزا قويا ونلاحظ ان المبحوث رقم 12 فهنا يصرح بان العامل المحفز لديه هو روح العمل الجماعي وتحدد ترقيته على اساس العمل والجهد الثقافي في العمل.

(3) تقييم أداء عند طلب الترشيح

تقييم الأداء عند طلب الترشح يعتمد على عدة عوامل مثل الخبرة السابقة والمهارات الشخصية وعلمية والتوافق مع متطلبات الوظيفة المعلن عنها كما صرح اغلب المبحوثين ونلاحظ ان المبحوث رقم 05 صرح بان تقييم أداء شيء ضروري للترقية، وأما المبحوثة رقم 04 فصرحت بان تقييم أداء أن يكون لديه مهارات علمية .

04) التكوين ورفع روح المعنوية

أن التكوين ورفع روح المعنوية يعتبران أمرين مهمين لتعزيز أداء الفريق وتحسين النتائج يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير التدريب المناسب للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة مستوى الثقة لديهم كما صرح اغلب المبحوثين ونلاحظ المبحوثة رقم 08 صرحت بان التكوين يرفع من روح المعنوية بكل تأكيد أما المبحوث رقم 10 فصرح بان التكوين عامل مهم في مثل هذه المناصب إذ يعطي دافع قوي للزيادة في المثابرة في العمل .

05) التكوين طويل المدى

إن تكوين طويل المدى يستهدف تنمية المهارات والمعرفة على مدى البعيد مثل البرامج الأكاديمية والدراسات العليا والدورات التدريبية المتخصصة التي تساعد في تحقيق التطور المهني للأفراد هداما صرح به اغلب المبحوثين من بينهم المبحوث رقم 10 صرح بان التكوين يكون على حسب التخصص فهناك ميادين لا بد لها من تكوين طويل المدى ،أما المبحوثة رقم 01 فصرحت إن تكوين طويل المدى يساهم بطريقة كبيرة في أداء العاملين.

06) المساهمة في تطوير الفريق والعمل وتحسين أدائهم عند الترقية.⁵⁶

إن المساهمة في تطوير الفريق والعمل على تحسين أدائهم يعد عاملا مهما للترقية ويعتبر محرك ايجابي يساهم في تطوير المهارات ورفع مستوى أداء الفريق واغلب المبحوثين صرحوا بان تطوير الفريق العمل فرصة للحصول على ترقية وذلك لي إظهار القدرة على العمل والمساهمة في نجاح الفريق يعد مؤشر للتحمل المسؤولية والتطوير المهني كما نلاحظ في تصريح المبحوث 05 مشاركتهم في تحديد أهداف واتخاذ القرار لكل فرد ومتابعتهم لي تحقيقها، اما المبحوثة 04 ذلك باء دارج افكار جديدة كل عامل في مجاله والعمل بما يسمى العمل الجماعي.

⁵⁶ GP1Z التحقيق الميداني بالمؤسسة سوناطراك

(07) تكوين من اجل تطوير المؤسسة وزيادة في الخبرة العمال من اجل الترقية.

ان تكوين وترقية عنصران أساسيان في تطوير المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وإما من الجانب العامل فيزيد من خبرته وفرص في ترقية وزيادة في الأجور هذا اما يجعل الفرد مرشحا قوياي تحمل المسؤولية اكبر داخل المؤسسة هذا ماصرح به اغلب المبحوثين ونلاحظ بان المبحوث رقم10 بالطبع تعمل المؤسسة على التكوين وهناك قسم مختص في ذلك ، أما المبحوث رقم3 فصرحا باكل تأكيد إن تكوين يزيد من تطوير المؤسسة وينتج لنا عمال خبراء.

(08) علاقة التوظيف الداخلي بالترقية والتكوين

إن علاقة التوظيف الداخلي بالترقية والتكوين فهي علاقة وطيدة و مترابطة ومتكاملة أي قوية فاغلب المبحوثين صرحوا بان التوظيف الداخلي يحفز الموظفين على العمل بجد للتطوير المهارات وهذا يكون لهم فرص للترقية وإما التكوين فهو جزءا أساسيا من سياسة توظيف الداخلي حيث يشجع العمال على تعلم المهارات جديدة في تطوير قدراتهم وزيادة فرصة لترقيتهم حيث صرحا المبحوث رقم 10 التكوين يساهم في رفع مستوى أداء العامل وإعطاء منهجية للعمل وهنا يصبح المترشح جاهز لمنصبه الجديد وتكون له فرصة للترقية، إما المبحوث 12 هنا تكمن في أولوية لتوظيف الداخلي لي عمالها كما أن علاقة تكون أيضا وطيدة في بعض التخصصات يجب أن يكون فيها التكوين من اجل الترقية مثال التقنيين يمرون بأربع مراحل للتمكن من ترقيتهم اوتراصفهم (itv1 ;itv2 ;itv3 ;itv4).

يكون في حالات الترقية أو النقل الوظيفي أو عند انتهاء مدة العقد لي احد العمال وإعادة تمديد فترة عقده تعتبره الشركة توظيفا داخليا وكذلك بورصة العمل فنجد في هذا النوع من التوظيف اعتماد إدارة الموارد البشرية فنجد أن فيها DRH

المناصب الشاغرة على ما تمتلكه من عمال دون الاستعانة بما يوجد في الخارج لهذه الطريقة ايجابيات تخدم الأعوان والموظفين حيث تسمح لهم بالترقية المهنية مما يحفزهم على بذل المزيد من العطاء وإتقان العمل مما يخلق نوعا من التنافس ، من جهة أخرى رغبة إدارة الموارد البشرية استغلال المناصب الشاغرة بأعوان اكتسبوا تجربة لتلك المناصب .

هناتقوم مصلحة الموارد البشرية بتوظيف بعض العمال الذين سبق لها وان شغلوا مناصب في هاته المؤسسة أو الوحدات التابعة لها ويكون إما بالترقية أو النقل الوظيفي أو بورصة العمل وهذا ما يسمى بالتوظيف الداخلي حيث يختار المترشحين حسب الكفاءة والخبرة المهنية ومتطلب الوظيفة وذلك بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب⁵⁷

نجد في هذا النوع من التوظيف اعتماد الإدارة في ملئ المناصب الشاغرة لديها على ماتملكه وتؤخر به من طاقات بشرية ، دون الاستعانة بما يوجد في الخارج ، لذا لهذه الطريقة من ايجابيات تخدم أعوان الموظفين ، حيث تسمح لهم بالترقية⁵⁸ المهنية مما يحفز العمال على بذل والعطاء والتفاني في العمل ممل خلق نوعا من التنافس شريف ومن جهة أخرى لتحقيق رغبة إدارة في شغل المناصب الشاغرة بأعوان اكتسبوا صفات كثيرة كالتجربة والضمير المهني وغيرها من الصفات لشغل الوظائف خاصة وان التجارب الإدارة أكدت بما لا يترك مجالاً لتردد وفي هذا النوع من التوظيف يسمح باء يجاد عناصر أكثر ملائمة لشغل الوظائف العممة من العناصر الموظفة من الخارج وحسب المادة 34 من المرسوم 85/59⁵⁹ التي جعلت إمكانية السماح للموظفين بالارتقاء إلى الرتب الأعلى وفقاً لثلاثة طرق رئيسية:

. عن طريق الامتحان المهني: ⁶⁰

هذه الطريقة تعطي حافزا للموظفين الذين يرغبون في الارتقاء ، إذا أشارت إليه المادة 43 من المرسوم حيث يسمح للحاصلين على حد ادني من الخبرة المهنية 5 سنوات في حدود الشروط المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك بالالتحاق إلى رتبة أعلى من ذلك التي كانوا يشغلونها سواء عن طريق اقدمية ممزوجة بالتكوين والإتقان المنصوص عليها في المادة 60 من المرسوم.

. عن طريق قائمة الكفاءة والاختيار:

نجد في هذه الطريقة الاعتماد على الامتياز ، وهذا ما اشارت إليها الفقرة 1 من المادة 55 من المرسوم التي نصت على الاختيار بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط في الاقدمية على الأقل (10 سنوات

⁵⁷ تعريف إجرائي من قبل مصلحة تسيير المسار المهني لي التوظيف الداخلي للمؤسسة سوناتراك GP1Z

⁵⁸ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 03_06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 أمتضمن القانون الاساسي للوظيفة العامة، ص 6_7

⁵⁹ ج - ر - ج - ج ، العدد 17 المتعلق بالقانون رقم 11-90 المؤرخ في 21 افريل 1990 بعلاقات العمل ، ص 564.

⁶⁰ GP1Z التحقيق الميداني بالمؤسسة سوناتراك

(ويمكنهم إثبات الخبرة المهنية الكاملة حيث ترمي الترقية الاختيارية إلى الالتفات إلى الفئات الأخرى من الأعوان الذين قضوا جزءا كبيرا من حياتهم العملية في الخدمة العامة والتي تحدد ما بين 08 إلى 10 سنوات ، حيث تمكن هذه الترقية الالتحاق بالرتبة الأعلى .

نجد في هذه الطريقة الاعتماد على الامتياز ، وهذا ما أشارت إليها الفقرة من المادة 55 من المرسوم التي نصت على الاختيار بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط الاقدمية (على الأقل 10 سنوات (ويمكنهم إثبات الخبرة المهنية الكاملة حيث ترمي الترقية الاختيارية إلى الالتفات إلى الفئات الأخرى من الأعوان الذين قضوا جزءا كبيرا من حياتهم العملية في الخدمة العامة والتي تحدد ما بين 08 إلى 10 سنوات ، حيث تمكن هذه الترقية الالتحاق بالرتبة الأعلى ، إذ تضبط القائمة التاهيلية للترقية الاختيارية ويتم طرح المسألة على اللجنة المتساوية الأعضاء المجتمعمة في جلسة قصد اختيار الموظف الذي يمكنه الارتقاء على المنصب الشاغر الأعلى ، وهذا طبقا للتقرير تفصيلي يعد عن كل موظف حيث يراعي فيه على الخصوص النقاط التالية:

. الاقدمية: يختار الموظف الذي له اقدمية اكبر في السلك ، فاءذا تساوي الموظفون في ذلك ينتقل إلى

العنصر الموالي

السن :

يختار اكبر الموظفين سنا وهذا يكون بمثابة تكريم للموظفين ، إذ يسح لهم بتحسين مستواهم الوظيفي الذي يجعلهم للتحصل على منحة التقاعد أحسن .

عدد الأطفال

ينظر إلى عدد الأطفال ، فيختار الموظف الذي يعول اكبر عدد منهم لمقارنته مع غيره من الموظفين .

. عن طريق التأهيل المهني .

يعتبر التأهيل المهني ترقية استثنائية للموظف الذي اثبت تأهيلا خاصا ، فيقدر التأهيل عن طريق التسجيل في قائمة الكفاءة المهنية بعد اطلاع على ملف المعني وباء عداد التقرير التفصيلي تعده مصلحة

السيرة ويتم استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء قانونيا، على أن تحترم نسبة الترقية عن طريق التأهيل المهني التي لا تتجاوز من عدد المناصب المطلوب شغلها.⁶¹

1. الترقية⁶²

ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية، أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل.

أ. تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.

ب. رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وان مؤسستهم توفر لهم فرص للتقدم والنمو في المستقبل.

ج. يوفر المؤسسة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

النقل الوظيفي: 2.

ويكون هذا مصدر العمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنوع خبرات العاملين فيها، وأيضاً عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي .

3. مخزون المهارات:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين ، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات، والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك بالنقل، والترقية.

• خاتمة الفصل الثالث:

علمنا هذا التكوين الكثير على الصعيدين المهني والشخصي كان علي التكيف مع بيئة مهنية جديدة، للاندماج في فريق عمل مترابط بالفعل. اكتشفت أيضاً قطاعات لا أعرف عنها إلا القليل جداً التفسيرات والإجابات على أسئلتها التي تلقيتها من رئيس موظفي الإدارة الإدارية سمحت لي بفهم الأداء الأساسي للعمل المنجز في مؤسسة سوناطراك GP1Z.

⁶¹ المرجع نفسه ص 564 .

⁶² صلاح عبد الباقي، منتدى إدارة الموارد البشرية ص 159.

تأخذ مؤسسة سوناطراك GP1Z في الاعتبار أكثر فأكثر إدارة مواردها البشرية وتحاول أكثر لتزويدهم بظروف عمل جيدة ، إدارة تعتمد بشكل متزايد على الإنصاف ليس فقط في المؤهلات ولكن على العديد من المهارات.

مع ذلك، فيما يتعلق برضا الموظفين عن هذه الإدارة، فقد وجد أنها تختلف من شخص لآخر لأن كل شخص يزن مساهماته فيما يتعلق بمكافآته، وفقاً لمراجعتهم لهم ووفقاً لتصوراته، والتي غالباً ما لا تكون كذلك موضوعية بل غير موضوعية. لهذا ، تختلف درجة الرضا عن بعضها البعض، ومن ناحية أخرى، من حيث التحفيز هناك الكثير من التقارب والنقاط المشتركة بين غالبية الموظفين، مثل الأمل في التقدم ، للتطور مهنيًا، والتحسين لظروف العمل.

أخيرًا، فإن متطلبات الموظفين هي ضمان الإنصاف والعدالة داخل الشركة، مثل إنشاء نظام إدارة منظم وصحيح للجميع بالنسبة لهم، كل ما يتطلبه الأمر هو حد أدنى من التسامح والوسائل، حتى يرضي الجميع لأنه بعد كل شيء، هذه الشركة ملك لهم ويريدون حفظها وتركها للأجيال القادمة.

لكن هذا الأخير لن يكون ممكنًا إلا إذا كانت هناك إدارة وظيفية حقيقية تعتمد على المهارات التي ستفيد الشركة بالتأكيد وتساهم في نموها وكذلك في إرضاء وتحفيز موظفيها.

مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة :

للتذكير تقدمنا بالطرح السوسولوجي والإشكالية التالية " كيف يتم تصميم التوظيف الداخلي؟ وكيف يختلف عن التوظيف الخارجي؟ وكيف يؤثر التوظيف الداخلي على الاختيارات المهنية وعلاقات العمل؟

فارتأينا طرح النتائج وفق الفرضيات :

الفرضية 1: التوظيف الداخلي يسمح بضبط حركية الموارد البشرية ويتناسب مع تصميم الوظائف ويقلل من تكاليف التوظيف الخارجي.

أتت نتائجها كالتالي :

1. تستخدم مؤسسة سوناطراك عملية التوظيف الداخلي كفرصة لي تطوير موظفيها بشكل مستمر وهذه العملية تساعد في تحسين فرص النمو وتطوير حسب الخبرة كل عامل .

2. أنواع التوظيف الداخلي التي تعتمد عليها المؤسسة سوناطراك بورصة العمل والنقل وتراصف .

3. صعوبة الترشح لي وظيفة داخل المؤسسة تعتمد على المنافسة القوية بين زملاء والعلاقات الشخصية الجيدة لإثبات أحقية بالمنصب.

الفرضية الثانية: التوظيف الداخلي أكثر انسيابية ويتضمن حالات مختلفة من حركية المسار المهني انطلاقا من الترقية وتكون الشعبة، التكوين المتخصص، التكوين الرسكلة .

أتت نتائجها كالتالي :

1. الترقية واختبارات ادوات تساعد الشركات في اتخاذ القرارات للترقية كما يساعد عامل المحيط للتحفيز من اجل البحث عن فرص الترقية.

2. تقييم الأداء عند الترشح يستند إلى عوامل متعددة مثل الخبرة السابقة والمهارات الشخصية والعلمية لضمان توافقها مع متطلبات الوظيفة المعلن عنها.

3. التكوين يرفع من روح معنوية لي موظفين مؤسسة سوناطراك .

4. المساهمة في تطوير أداء فريق العمل يعد عاملا أساسيا للترقية ويعد محركا ايجابيا يساهم في تطوير المؤسسة ويزيد من الخبرة وفرص الترقية.

5. عملية التوظيف الداخلي ترتبط بشكل وثيق بالترقية والتكوين حيث تعزز فرص التطوير وزيادة المهارات.

خاتمة الدراسة

بعد اتخاذ قرار التعيين تبدأ مرحلة استقبال و إدماج العامل الجديد في المنظمة، بحيث تتولى إدارة الموارد البشرية استقبال و تقديم العامل الجديد إلى رئيس القسم أو مسؤوله السلمي المباشر الذي سيعمل معه. و يقوم بدوره بمقابلة العامل الجديد ويعطيه معلومات كافية عن العمل الذي سيزاول فيه عمله و عنظروف و بيئة العمل و عن مستقبله الوظيفي و كذلك يتولى تقديمه إلزملائه و رؤسائه في العمل. تتضمن عملية الاستقبال و التوجيه تسليم العامل الجديد ملف يشمل كافة المعلومات الضرورية عن المنظمة للتعرف عليها، إخبار العمل الجديد بالتفصيل عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة، تعريفه بتقاليد العمل في المؤسسة والقواعد واللوائح التي تنظم العمل، مروره من مكتب لآخر ومن قسم لآخر في المنظمة، تقديم وثائق تعريفية عن الأقسام والمصالح وطبيعة العلاقات الرأسية والأفقية. يوضع العامل الجديد تحت التجربة لمد معينة تسمى بالفترة التجريبية حيث يكون الموظف تحت الاختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر و في نهاية الفترة يعد الرئيس المباشر تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد وصلاحيته لشغل الوظيفة، حيث تقوم المنظمة بإدماج أفرادها الجدد من خلال اعتماد برنامج خاص بالتوجيه والإدماج.

قائمة المراجع

- (1) إبراهيم عباس نتود، هنري هالبرز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جامعة البتول و المعادن الظهران، المملكة السعودية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.
- (2) أبو النصر مدحت محمد، الأداء، الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ط1 2012.
- (3) بديع محمود مبارك القاسم علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان ط1. 2001.
- (4) بوفلجة عيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
- (5) حسين قنيش، دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات العمومية الجزائرية وأفاقه، ب ط، دار بلقيس البيضاء، الجزائر، 2017.
- (6) خليل محمد محسن، خيضر كاظم ضمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، 200.
- (7) السلامي علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 30.
- (8) صفوان محمد المبيضين، عائض ابن الشافي الكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العربية، عمان، 2003.
- (9) صلاح الديم محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، جامعة الاسكندرية.
- (10) عبد القادر لحول، مساهمة التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر (ADE) اليوم 28 فيفري 2013.
- (11) عبد الكريم غلاب: أزمة المفاهيم و انحراف التفكير، مركز دراسات الوحدة العربية ، سلسلة الثقافة القومية رقم: 33 ، الطبعة الأولى ، بيروت - لبنان ، مارس 1998.
- (12) على هادي جبرين، إدارة العمليات دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.
- (13) فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الجامعة ، الطبعة 2018-2019، عمان.

- 14)فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، دار الجاهد، الطبعة 2018، عمان.
- 15)مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
- 16)محمد بوطه، عبد الحميد، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام، 2014.
- 17)محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف وتقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، بن عكنون، 2006.
- 18)محمد صفوان المبيضين، عائض بن الشافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، ط 01، العربية، دار اليازوري، عمان، 2013.
- 19)محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، ط2، 2011.
- 20)موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسات، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط 01، 2015.
- 21)هند محمد المظلوم، نيبال فيصل عطية، إدارة المؤسسات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2016.
- 22)الهيبي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ط2، ص 31.
- 23)يوسف حجيم الطائي ومزيد عبد الحسين الفضل،ترجمة هاشم فوزي عبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، 2016.
- 24)يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، قضايا في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015.
- 25)أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنة 2005.

- (26) طارق السويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، السعودية، سنة 2006.
- (27) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، سنة 2003.
- (28) هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، سنة ، 2006.
- (29) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000.
- (30) حسن ابراهيم بلوط: الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002.
- (31) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 1 2004.
- (32) سمير محمد عبد الوهاب: دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة ، سنة 2007.
- (33) صلاح عبد القادر ألنعيمي: المدير القائد و المفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر و التوزيع، 2008.
- (34) أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات. مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 2001.
- (35) علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية 2002.

قائمة الملاحق



ACTIVITE LIQUEFACTION ET SEPARATION
DIVISION GNL & GPL
COMPLEXE GLI.Z

PROCES VERBAL
DE REUNION

JURY DE
STAFFING MNT
N° 01 / MNT / 2022

Type de réunion : Programmable Date 02/11/2022 Heure: 13h:30
Lieu : Département « RHU »
Secrétariat : Département « RUH »

Participants :	Absents :
M. SOUABI RHU	
O. REZIGUI MNT <i>OR</i>	
F.Z. BENIZIANE RHU/GCR <i>[Signature]</i>	
M. MECHMOUM RHU/GCR <i>[Signature]</i>	
B. HADJ MIMOUNE MNT/MTI	
A. BOUADJAMA C/S	
A. RAHALI C/S <i>[Signature]</i>	
H. OUBAICHE C/S	

Objet de la Réunion :

Staffing des postes :

- CHEF SECTION PLANNING, SCE PLM.
- CHEF SECTION MNT. PREDICTIVE, SCE PLM.
- C/MAITRE MNT. INDUSTRIEL (MONTAGE /ECHAFAUDAGE), SCE MTL.
- CHEF MAGASINIER, SCE MTL.
- CONTREMAITRE MECANIQUE, SCE MMT.
- CONTREMAITRE MECANIQUE, SCE MES.
- CONTREMAITRE ELECTRICITE, SCE ELC.
- ING INSTRUMENTATION (SCT HARD SNCC), SCE ISN.
- C/MAITRE INSTRUMENTATION, SCE ISN.
- COORDONNATEUR PERMIS DE TRAVAIL.

Copie : Participants, RHU/FRM

sonatrach.com

Fiche Descriptive du Poste

Code Poste Organigramme : E1101
Intitulé Poste Organigramme: CADRE D'ETUDES RHU
Structure de rattachement : DEPT RESSOURCES HUMAINES
Unité de rattachement : COMPLEXE G P 1 Z

Compétence

1. Formation de Base : BAC + BS
2. Formation professionnelle : --
3. Expérience : 2 / 4 ANS
4. Savoir Faire :
Communication.
Efficacité.

Finalité de Poste :

Responsabilité

1. Mission du poste: S'assure des réalisation physique et financière de toutes les actions de formation dans le respect des plans arrêtés.

2. Description des Tâches:

Collecte auprès des structures de formation les programmes de formation, de perfectionnement, et de recyclage,
Procède à la diffusion des programmes de formation aux structures,

S'assure du respect par les structures des délais d'envoi des agents en formation

Entretien des relations régulières avec les organismes formateurs,

Assure le suivi des agents en période d'essai et des cadres pré-affectés,

S'assure du respect des clauses contractuelles,

Procède au dispatch des contrats et avenants aux ayant droits,

ACTIVITE
DIVISION
COMPLEXE

RECUEIL D'AVIS DE MUTATION

NOM & PRENOM

MATRICULE

DATE & LIEU DE NAISSANCE : à :

DATE DE RECRUTEMENT :

STRUCTURE :

FONCTION :

ECHÉLLE : ECHELON :

STRUCTURE SOLLICITEE

MOTIF :

AVIS STRUCTURE D'ORIGINE	DATE	VISA
FAVORABLE		
DEFAVORABLE		

AVIS STRUCTURE D'ACCUEIL	DATE	VISA
FAVORABLE		
DEFAVORABLE		

Scanned with CamScanner

من خلال مذكرة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، نبحت عن نماذج التوظيف الداخلي الداخلي بمؤسسة سوناطراك و مدى تأثيرها على المسارات المهنية و الممارسات و الاستراتيجيات التي ينتجها الفاعلين المهنيين داخل التنظيم. رؤيتنا البحثية هي أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك GP1Z هو جزء من ديناميكية طويلة الأجل تهدف إلى مطابقة احتياجات المؤسسة من الموظفين ومواردها.

تطورت فلسفة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل كبير خلال هذا العقد من خلال تطور وتوسيع الاحتياجات و المصالح المؤسسية و القوانين في الدولة الجزائرية.

تسعى مؤسسة سوناطراك GP1Z إلى توظيف أشخاص مسؤولين وأكفاء و متحمسين و ديناميين ومستقلين وموثوقين ، لأن أداء المؤسسة يعتمد على الكفاءة التي يكتسبها موظفوها.

لهذا السبب يجب أن يكون لديها سياسة توظيف جيدة ، تتكون من مجموعة من التدابير والأنشطة التي تسمح للمنظمة بالحصول على الموارد البشرية المقابلة لاحتياجاتها من حيث النوعية والكمية.

الكلمات المفتاحية:الضرورة المهنية-المجمع الصناعي-الاطار الصناعي-البنية التنظيمية-الممارسات المهنية-التوظيف - مؤسسة سوناطراك.

➤ **Résumé :**

Dans le cadre de notre mémoire de Master en sociologie des organisations et du travail, nous nous intéressons aux modèles de recrutement interne de SONATRACH et à leur impact sur les parcours professionnels, les pratiques et les stratégies produites par les acteurs professionnels au sein de l'organisation.

Notre vision de recherche est que la gestion des ressources humaines de SONATRACH GP1Z s'inscrit dans une dynamique à long terme visant à répondre aux besoins de l'organisation en matière d'employés et de ressources.

La philosophie de l'emploi dans les institutions économiques algériennes a considérablement évolué au cours de cette décennie à travers l'évolution et l'expansion des besoins institutionnels et des intérêts et des lois dans l'État algérien.

La Fondation SONATRACH GP1Z cherche à employer des personnes responsables, compétentes, enthousiastes, dynamiques, indépendantes et fiables, car la performance de l'organisation dépend de la compétence acquise par ses employés.

C'est pourquoi elle doit avoir une bonne politique de recrutement, consistant en un ensemble de mesures et d'activités qui permettent à l'organisation d'obtenir des ressources humaines correspondant à ses besoins en termes de qualité et de quantité.

➤ **Mots clés :**Processus professionnel, complexe industriel, cadre industriel, structure organisationnelle, pratiques professionnelles, emploi, SONATRACH.

➤ **Abstract :**

As part of our Master's thesis in the sociology of organizations and work, we are interested in SONATRACH's internal recruitment models and their impact on the career paths, practices and strategies produced by professional actors within the organization.

Our research vision is that SONATRACH GP1Z's human resources management is part of a long-term dynamic aimed at meeting the organization's needs in terms of employees and resources.

The philosophy of employment in Algerian economic institutions has evolved considerably during this decade through the evolution and expansion of institutional needs and interests and laws in the Algerian state.

The SONATRACH GP1Z Foundation seeks to employ responsible, competent, enthusiastic, dynamic, independent and reliable people, because the performance of the organization depends on the competence acquired by its employees.

For this reason, it must have a good recruitment policy, consisting of a set of measures and activities that allow the organization to obtain human resources that correspond to its needs in terms of quality and quantity.

➤ **Key words :**Professional process, industrial complex, industrial framework, organizational structure, professional practices, employment, SONATRACH.