



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



تسيير الموارد البشرية للمؤسسات العمومية في الجزائر بين النظرية و التطبيق

- دراسة حالة (شركة توزيع و تسويق المواد البترولية (NAFTAL)
بيوراشد - ولاية سعيدة -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية التخصص: تسيير و إدارة محلية

إشراف الدكتور:

شاربي محمد

من إعداد الطالب:

عبدلي بن عثمان

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرف
عضو مناقش
عضو مناقش

- د/ بن زايد محمد
- د/شاربي محمد.
- د/ بلحاج هواري
- د/ موكيل عبد السلام

الموسم الجامعي: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَ

الشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"

(سورة التوبة - الآية: 105).

شكر و عرفان

نشكر الله عز و جل الذي منَّ علينا و أمدنا بالقوة و الإرادة
لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بشكري الجزيل إلى الأستاذ المشرف

الدكتور: **شاربيي محمد**

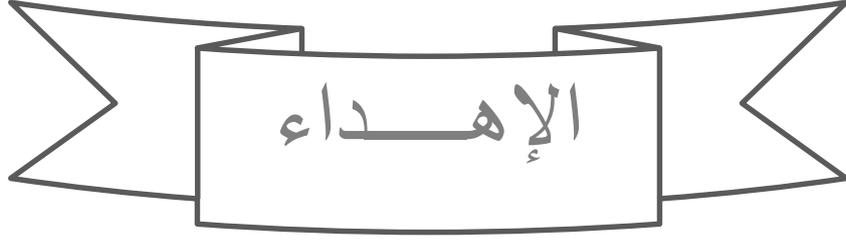
على المساعدات و التوجيهات التي قدمها لي.

كما أتوجه إلى اللجنة الموقرة التي ستناقش

هذا العمل بجزيل الشكر على قبولها بذلك.

و إلى كل من ساعدني

ولو بكلمة طيبة.



أهدي هذا العمل المتواضع و ثمرة هذا الجهد إلى:

الوالدين

كل إخوتي و أخواتي

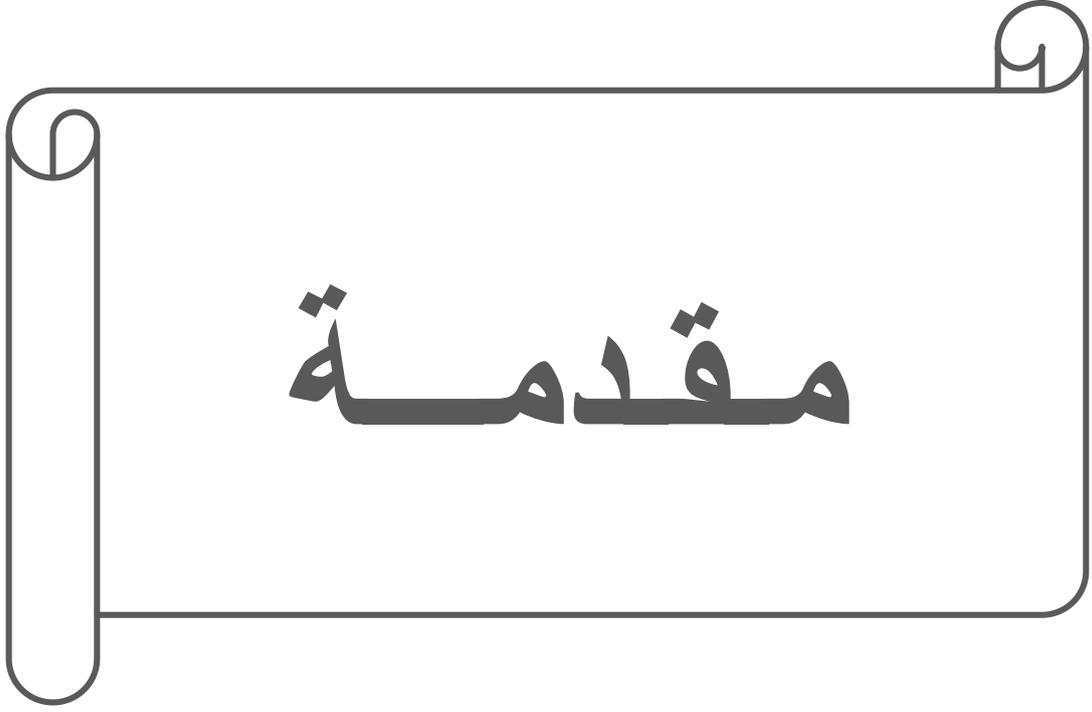
كل طالب علم و معرفة

كل الموظفين بمؤسسة نفضال - بوراشد - سعيدة -

كل شخص علمني حرفا أو مدني بنصيحة في حياتي.

كل أساتذتي و زملائي.

كل جزائري غيور على وطنه.



إن المؤسسات العمومية الجزائرية و أمام تحول و تطور المحيط الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي و مواجهة الأزمة في كل الجوانب تريد تحديث هياكلها كما تريد التوفيق لأداء رسالتها في الخدمة العمومية, في ظل تسيير صعب لمواردها البشرية, فالعناصر الأساسية التي تتحمل كل فعل تغيير لا بد من تامينها في النصوص التشريعية الجزائرية, فالمؤسسة العمومية الجزائرية تتميز بسوء سير عملها لدرجة لا تطاق نتيجة تفاقم أسبابها فمثلا تضخيم التعداد بحجة التوظيف الاجتماعي و الغمامة التي تغطي و تحيط بكل أفعال الإدارة.

إن المؤسسة هي النواة الأساسية في الاقتصاد و تطور الدولة مرتبط باقتصادها, فأى دولة تسعى جاهدة لأن تكون في مصاف الدول المتقدمة, و لكي يتحقق هذا و يجب عليها الانطلاق من مؤسساتها و تفعيلها لتؤدي دورها في الاقتصاد, و هذا عن طريق تطبيق نظام تسيير فعال يتماشى مع تطور المؤسسة.

و قد استمر تطور المؤسسة و تنظيمها عبر العديد من المراحل, كما عرفت الموارد البشرية تطور للتسيير بالتوازي مع تطور تنظيم المؤسسة حيث تمر بمراحل و تغيرات.

و يعتبر التسيير بمثابة الوظيفة التسييرية المستمرة و المتكاملة مع كل ما يقوم به إلى التطوير, من خلال ما يشتمله من وظائف التخطيط, التنظيم, التوجيه و الرقابة لتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسات و الحفاظ على بقائها و استمراريتها و الأفراد من خلال التأثير في إدارتهم و مهاراتهم بشكل يؤدي إلى خلق تسيير فعال.

فالمؤسسة و على اختلاف أنواعها سواء كانت تجارية, صناعية أو خدمية فهي تمتلك موارد تمكنها من ممارسة نشاطها و القيام بأعمالها على أحسن وجه من أجل تحقيق أهدافها و المحافظة على بقائها و استمراريتها, فالمورد البشري لهذه المؤسسات هو الركيزة الأساسية لها و هو من أهم مواردها, خاصة الموارد ذات الكفاءات و المهارات.

فلتحقيق أهداف المؤسسة تركز هذه الأخيرة على المورد البشري و تعمل على تدعيم و تنمية قدراته بمختلف الوسائل سعيا منها لتحقيق الأداء الجيد و المتميز من خلال إخضاعه إلى دورات تكوينية و تدريبية من أجل إكسابه خبرات جديدة في مجال عملهم, و الحصول على الموارد البشرية و إعدادها

جيدا و تحفيزها و المحافظة عليها يعتبر نشاط ضروريا حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى هدفها الأساسي, فبات من الضروري على أي مؤسسة أو منظمة أن تخطط و تنظم و تقيم مواردها البشرية.

فوظيفة تسيير الموارد البشرية وظيفة مركبة تتطلب توفير إطار و منهجية علمية محددة في تسيير المهام المنوط بها و التي تندرج في إطار تحسين كفاءات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية, فعملية تسيير الموارد البشرية و التحكم فيها يكمن أساسا في التطبيق الصحيح للقوانين و التشريعات الخاصة بتسيير الموارد البشرية منذ بداية توظيفهم إلى غاية انتهاء مهامهم.

فالمراد البشرية بلا شك هي مصدر الثروات الحقيقية للمؤسسات العمومية كونها تلعب دور حيوي في نجاح هذه المؤسسات , فإن استراتيجية تسيير الموارد البشرية بمدخلاتها و مخرجاتها تشكل بامتياز الخيارات العلمية و العملية المتاحة أمام المؤسسات العمومية, و باعتبار هذه الأخيرة و التي تتجسد رسالتها أساسا في تنمية قدرات و مهارات المورد البشري فإن نجاح المؤسسات العمومية في أداء رسالتها هذه تتوقف على مستوى كفاءة و فعالية المورد البشري, فكفاءة أداء المؤسسات العمومية يتوقف على مستوى كفاءة التحكم في تسيير الموارد البشرية.

• مبررات اختيار الموضوع

✓ المبررات الذاتية:

1. الرغبة الشخصية في البحث عن الدراسة و الاستفادة منه مستقبلا.
2. إثراء المكتبة الجزائرية بموضوع يحظى باهتمام الباحثين.
3. التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية و حالتها في تحقيق أهداف المؤسسة – محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الحاصلة و كيف يتم تسيير الموارد البشرية لمسايرة هذا التغير و التطور.

✓ المبررات الموضوعية:

- التعرف على المكانة التي توليها إدارة الموارد البشرية و تسييرها للمؤسسات العمومية الجزائرية.
- لفت انتباه المسؤولين عن عملية تسيير الموارد البشرية و واقعها داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية.
- التطرق للإطار النظري و المفاهيمي للموارد البشرية و دورها في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

● أهمية الدراسة:

✓ علمية:

- التعرف على واقع و مكانة تسيير الموارد البشرية للمؤسسات العمومية الجزائرية.
- باعتبار الموارد البشرية من أهم الموارد الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة العمومية الجزائرية.

✓ عملية:

- تكمن الأهمية العملية في واقع المؤسسة العمومية الاقتصادية يتطلب إعادة نظر في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة و في وظائفها التنفيذية المتمثلة في التوظيف, التكوين, التحفيز.

● أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز مكانة المورد البشري للمؤسسة العمومية الجزائرية.
- إثراء المكتبة الجزائرية بالمزيد من المراجع المتخصصة و إعطاء لمحة عن واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لتفادي سوء التسيير.
- تشخيص أنظمة وسياسات تسيير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الجزائرية من خلال تحرير نقاط القوة و الضعف بها.
- إبراز أهمية و فاعلية تأثير المورد البشري للمؤسسة العمومية الجزائرية.
- تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية للمؤسسات العمومية.

● أدبيات الدراسة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية و لكن هذه الدراسات لم تتناول بكثرة الدراسة الميدانية في مجال تسيير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الجزائرية الاقتصادية.

✓ الدراسة الأولى:

دراسة عادم بوبكر بإدارة الموارد البشرية للبلديات في الجزائر-دراسة حالة بلدية سعيدة- هي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية للموسم الجامعي 2016-2017م. حيث تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى دور و مكانة المورد البشري في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة بلدية سعيدة, و قد هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية, و محاولة

تشخيص طرق تنمية و سياسات الموارد البشرية في الإدارة المحلية عن طريق الأطر و القوانين التي تخضع لها سياسات الموارد البشرية.

✓ الدراسة الثانية:

دراسة شامخ عزيزة - معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع -سونلغاز-قسنطينة 1- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنمية و تسيير الموارد البشرية للموسم الجامعي 2008-2009, و قد هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية من خلال تشخيص المعوقات التي تؤثر على أدائها الفعال و محاولة وضع الحلول و المقترحات لتلك المعوقات لتسترشد بها المؤسسة.

✓ الدراسة الثالثة:

دراسة عزيزي قروج -الوظائف التنفيذية لانسق تسيير الموارد البشرية و دورها في تفعيل أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية للموسم الجامعي 2014-2015, و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة و واقع الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية و معرفة الطريقة و الكيفية التي تتم بها تنمية الموارد البشرية على غرار وظائف التوظيف, التدريب , التحفيز ... مع الوقوف على أهم العراقيل التي تحول دون تنمية حقيقية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية.

✓ الدراسة الرابعة:

دراسة غانم هاجرة -مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة و فعالية المنظمة -دراسة حالة جامعة المسيلة- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات , للموسم الجامعي 2012-2013, و قد هدفت الدراسة توضيح أهمية و مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من فعالية المنظمة, بالإضافة إلى توضيح الخصائص.

❖ إشكالية الدراسة:

و انطلاقا من هذا تبلورت إشكالية الدراسة بصيغة التساؤل التالي:

ما طبيعة تسيير الموارد البشرية للمؤسسات العمومية الجزائرية, و ما هو واقعها ؟. دراسة حالة في مؤسسة نفطال .

و لتبسيط محاور الدراسة و تناولها من جميع الجوانب يمكننا تفريع هذا التساؤل إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- 1- ما مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ؟.
- 2- ما هي الأنظمة القانونية التي تسيير كل من الموارد البشرية و المؤسسات العمومية الجزائرية ؟
- 3- هل وظائف الموارد البشرية تتماشى و تحقيق أهداف و متطلبات المؤسسة ؟.

● حدود المشكلة (الدراسة):

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على معالجة موضوع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة نفطال لتخزين و توزيع المواد البترولية ببوراشد - سعيدة.

الحدود الزمنية: أما المجال الزمني لهذه الدراسة في مؤسسة نفطال لتخزين و توزيع المواد البترولية ببوراشد - سعيدة من شهر مارس إلى نهاية شهر أوت 2020.

❖ فرضيات الدراسة:

انطلاقا من مشكلة الدراسة و أهدافها, يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

● الفرضية الرئيسية:

باعتبار تسيير الموارد البشرية المحرك الرئيسي للمؤسسة العمومية الجزائرية.

و تشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

كثرة الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

كلما كان هناك التزام في قانون العمل كلما شكل جانب فعال للمؤسسات العمومية خاصة مؤسسة نفعال.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

البيروقراطية تعد عائق في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية.

● الإطار النظري:

1. الاقتراب النسقي: (النظمي): ينظر إلى المؤسسة بأنها عبارة عن فروع ذات علاقة متبادلة تؤثر في

الأخرى, و تتكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية.

في الحقيقة تعود البدايات الأولى لهذه المقاربة إلى أعمال العديد من العلماء و الباحثين.

"تالكوتبارسونز" "Talcotparsons" قد نظر إلى المؤسسة على أنها نسق اجتماعي أنشئ

من أجل تحقيق هدف معين و يجب عليه تحقيق مسائل مهمة إن أراد البقاء و الاستمرار, نذكر منها:

العمل على تلبية الحاجات الحقيقية للبيئة الخارجية من خلال الأداء الجيد لجميع الموارد البشرية و المادية

و هو ما يعرف بالمواءمة.

- تحديد الأهداف و تسخير كل الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيقها.

- ارساء مجموعة من العلاقات بين مختلف وحدات و فروع المؤسسة و هذا لضمان التنسيق و التكامل داخل المؤسسة¹.

و عليه مما يبق يبدو أن الاقتراب النسقي يركز بوجه خاص على عمليات التبادل (المدخلات و المخرجات) بين المؤسسة و بيئتها الخارجية, و هذا يتمثل في طبيعة العلاقة السائدة بين مؤسسة نפטال و علاقتها مع البيئة الخارجية و هذا ما يجعل وظيفة تسيير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية تدعم التوازن بين اهتمامات البيئة الخارجية و الأنساق الفرعية داخل المؤسسة.

2. **الاقتراب الوظيفي:** اعتبر "الموند" النظام السياسي ذلك النظام الذي يتضمن التداخلات المتواجدة في جميع المجتمعات و يقدم من خلالها بذلك الوظائف التي ينجزها. و يتمثل هذا في طبيعة العلاواتالسائدة في المؤسسة العمومية و التفاعل بين الموظفين, و في المهام التي يؤديها كل عامل في مؤسسة نפטال.

3. **الاقتراب القانوني:** المتمثل في القوانين و المراسيم التنظيمية الموضوعة و التي تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية من حيث تنظيم و تسيير الموارد البشرية و ما يتعلق بسياسات التوظيف و التكوين و التدريب و التحفيز في المؤسسة العمومية الجزائرية.

4. **الاقتراب المؤسسي:** المتمثل في هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الجزائرية عامة و في الدراسة التطبيقية -دراسة حالة نפטال لتخزين و توزيع المواد البترولية- بوراشد.

• الإطار المنهجي:

إن الدراسة هي ظاهرة تحتاج إلى استخدام المنهج العلمي المؤدي إلى اكتشاف الحقيقة, و قد اعتمدت هذه الدراسة على بعض المناهج نذكر منها:

1 : هشامبوخناف, وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية, دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - عنابة, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع, تخصص علاقات عامة, سنة: 2011/2010. ص: 126.

- **منهج دراسة حالة:** تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصا أو حيوانا أو تنظيما ... إلخ، هذا يعني أنها تفيد في تحديد وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه¹ وهذا ما نصبوا إليه من خلال تقصي واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة بمركز تخزين و توزيع المواد البترولية بوراشد.
- **منهج تحليل مضمون:** فقد لجأت الدراسة إلى هذا المنهج من خلال تحليل المعطيات من أجل الوصول إلى تفسير و تحليل مختلف الظواهر الاجتماعية و إعطاء البعد الحقيقي لها.
- **المنهج الوصفي التحليلي:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى المفاهيم الخاصة بتسيير الموارد البشرية و المؤسسات العمومية الجزائرية.
- **المنهج التاريخي:** تناولت فيه الدراسة التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية.

● أدوات الدراسة:

- إن اختيار الأدوات المنهجية في دراسة ظاهرة لا يتم بشكل عفوي و إنما يجب مراعاة عناصر منها:
- نوع مجتمع الدراسة.
 - ميدان أو تخصص الباحث.
- و عليه لكون الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي استخدمت الأدوات التالية:

✓ المقابلة:

هي استبانة شفوية تجمع فيها معلومات بطريقة شفوية مباشرة، و استخدمت هذه الدراسة لهذه الأداة من الأدوات مناهج البحث العلمي مع كل:

- رئيس مصلحة الأمن و الوقاية لمركز تخزين و توزيع المواد البترولية.
- رئيس مصلحة الاستغلال و الصيانة لمركز تخزين و توزيع المواد البترولية.

✓ الملاحظة:

1 : نسيم نوي، التسيير العمومي الجديد و علاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، دراسة

ميدانية بكلية التكنولوجيا، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، سنة: 2019/2018. ص: 78.

الدراسة استعانت بالملاحظة المباشرة و البسيطة, أثناء القيام بزيارة استطلاعية لميدان البحث تم الاضطلاع على الهيكل التنظيمي و الوظيفي لمركز تخزين و توزيع المواد البترولية بوراشد, و كان الهدف من وراء الاعتماد على الملاحظة كأداة لجمع البيانات و هو التأكد من مدى تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية.

اعتمدنا على الكتابة كوسيلة لتسجيل ما تم ملاحظته, و ذلك من خلال تسجيل مجموعة أوراق و كل ورقة بتاريخ معين لتسجيل كل ما تم ملاحظته في ذلك التاريخ.

✓ الوثائق و المجالات:

تعد من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات و المعطيات, فهي لا تقل أهمية عن الأدوات الأخرى فهي تساعد الباحث في الدراسة الميدانية و من حيث الوثائق التي تم التحصل عليها:

- وثائق خاصة بمؤسسة نفضال و المؤسسة مجال الدراسة (تاريخ نشأتها, ميزاتهما).
- وثائق خاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- وثائق خاصة بقانون المؤسسة تم التحصل على الاتفاقية الجماعية لسنة 2007.

● نموذج البحث:

المتغير المستقل: يتمثل في تسيير الموارد البشرية.

المتغير التابع: يتمثل في المؤسسة العمومية

❖ صعوبات الدراسة:

- عدم توفير الوثائق و المصادر باللغة العربية فيما يخص الدراسة التطبيقية و كان تم الاعتماد على الترجمة.
- النقص في الدراسة الميدانية المركزة على الموارد البشرية بسبب الظروف الاجتماعية (COVID 19).

• هيكل الدراسة:

لقد قسمت الدراسة إلى مقدمة و ثلاث فصول و خاتمة

تطرت الدراسة في المقدمة إلى الإطار العام للدراسة و في الفصل الأول تناولت الدراسة الإطار المفاهيمي للموارد البشرية و المؤسسة العمومية, حيث قسم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث و كل مبحث اشتمل مطلبين.

فالمبحث الأول تم فيه تعرف الموارد البشرية و تطورها و خصائصها و العوامل المؤثرة فيها, أما المبحث الثاني تطرت الدراسة إلى مفهوم المؤسسة العمومية, خصائصها و أنواعها و أهداف المؤسسة العمومية, و فيما يخص المبحث الثالث تناولت الدراسة تسيير الموارد البشرية من خلال وظائفها (التنفيذية و الأساسية).

أما الفصل الثاني فبدوره قسم إلى ثلاث مباحث و كل مبحث شمل مطلبين و تناولت الدراسة في الفصل الثاني واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال التطرق إلى الأطر القانونية التي تنظم كل من تسيير الموارد البشرية و المؤسسة العمومية في الجزائر, و في المبحث الثاني دور الموارد البشرية في المؤسسة العمومية و ذلك من خلال الأداء الفعلي للوظائف, و واقع المؤسسة, بالإضافة إلى مشاكل سوء التسيير و المظاهر التي تنجم عن سوء التسيير , و في الأخير تطرت إلى مقومات نجاح تسيير الموارد البشرية.

أما الفصل الثالث و هو الجانب التطبيقي للدراسة و التي شملت مركز تخزين و توزيع المواد البترولية نפטال – بوراشد, حيث تناولت الدراسة تقديم عن نפטال و مركز تخزين و توزيع المواد البترولية – بوراشد و المهام الرئيسية, من خلال توضيح الهيكل التنظيمي و الوظيفي للمؤسسة, و دور الموارد البشرية في مؤسسة نפטال – بوراشد من خلال وظائفها التنفيذية, و في الأخير تطرقنا إلى استراتيجيات الإصلاح.

الفصل الأول: اطار مفاهيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة و مهارة عمالها, فإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أهمية بالغة لتحقيق أهدافها, غير أن هذه النظرة إلى إدارة الموارد البشرية تطورت عبر الزمن, إذ أصبحت تحتل موقع هام في التنظيم الذي حظيت به من قبل المؤسسات الذين تغيرت نظرتهم السابقة للموارد البشرية, فكانوا لا يرون فيها سوى تلك الوظيفة الروتينية التي لا صلة لها بأداء الفرد, إذ انحصرت في بعض المهام الضيقة و التي جعلتها لا ترتقي إلى مستوى الإدارات الأخرى في المؤسسة, أما اليوم فينظر إليه على أنه مورد استراتيجي هام ييسر و ينظم الموارد التنظيمية و يرجع إلى المميزات الخاصة التي يتمتع بها من مهارات, و قدرات ذهنية و كفاءات من شأنها أن تدفع عجلة التقدم إلى الأمام و لا يتحقق ذلك إلا باستغلال هذه الموارد استغلالاً سليماً و صحيحاً تسمح بالوصول إلى أهداف التنظيم.

و من خلال هذا الفصل ارتأينا إلى تقديم نظرة عن تسيير الموارد البشرية عبر المراحل التي مرت بها الأهداف و العوامل المؤثرة فيها في المبحث الأول, أما في المبحث الثاني نتطرق فيه حول مفهوم المؤسسة العمومية, خصائصها, أنواعها و أهداف المؤسسة العمومية, أما المبحث الثالث تناولت الدراسة فيه تسيير الموارد البشرية من خلال وظائفها في المؤسسة العمومية.

المبحث الأول: إطار نظري حول الموارد البشرية وأنماط إدارتها.

قد برزت جذور إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية , فمنذ بداية السبعينات ميلادية برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الافراد وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الافراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب, التدريب, المكافآت وإدارة القوى العاملة, لمفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة.

أول شيء يلفت انتباه الباحث أو الدارس لموضوع الموارد البشرية هو اختلاف التسمية المستعملة فالبعض يستعمل كلمة إدارة كما هو الحال بالنسبة لغالبية الدول العربية, بينما تظفي استعمال كلمة تسيير في الجزائر كترجمة لمصطلح انجليزي **management** ويمكن حصر تسميات المصالح المهمة بتسيير الموارد البشرية حسب (غيات بوفلجة) في: المستخدمين، الافراد، القوى العاملة، الموارد البشرية، إن كان المقصود من التسميات المستعملة كلها نفس الشيء عموما. لأن الاتجاه يميل إلى استعمال مفهوم الموارد البشرية اعترافا بأهمية هذا الجانب الحساس من التنظيم ولكونه يشمل جميع جوانب اهتمامات هذه المصلحة.¹

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية ومهمة من وظائف الإدارة حيث تتركز على العنصر البشري والذي يعتبر أثن عناصرها وأكثر تأثيرا في المنظمة, لذا يجب تخطيط وتنظيم العنصر البشري في المنظمة والعمل على تنمية وتطوير قدراتهم, وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها.

1 : زواق المجد: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية. جامعة مسيلة. مجلة الابداع الرياضي العدد 13 جوان 2014. , ص: 209.

المطلب الأول: تدقيق حول مفهوم تسيير الموارد البشرية

إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها. تعتبر الموارد البشرية مورداً بالنسبة إلى المنظمة، ولكي تستطيع استخدام و استغلال هذا الاستثمار فعليها تسييره، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج.

• الفرع الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية .

إن الإبداع عند الإنسان هو الثروة الحقيقية التي لعبت دوراً رئيساً في تعمير الأرض، و ظهر ذلك في مختلف المظاهر المادية التي طورها لخدمته و رفاهيته عبر الزمن، إذ تحقق ذلك من خلال ظهور التمدن و الرقي و الثراء في العصور الماضية و الحاضرة، كما أن البشرية مرت في العصر الحديث بمراحل نمووية مؤقتة نتيجة بعض الاكتشافات منها الفحم الحجري و بعد ذلك ظهر البترول كمورد هام للثراء و التنمية، و من هذا المنطلق فإن الاستثمار في العنصر البشري و إخراج إبداعاته لمعالجة المشاكل التي يتعرض لها فلا حل لها إلا بواسطة العنصر البشري.¹

• التسيير: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة، التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها²، هذا هو جوهر مهمة المسير، إن التنسيق شأنه في ذلك اتخاذ القرارات، وظيفة تسييرية تهدف في الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة.

عرفه Terry بأنه "عملية تحويل الموارد البشرية و المادية غير المنتظمة إلى إنجازات ضرورية".

• الموارد البشرية:

لغويًا: المورد لغة يعني المنهل، الطريق، مصدر الرزق.³

1 : بوبكر علام، إدارة الموارد البشرية للبلديات في الجزائر - دراسة حالة بلدية سعيدة - مذكرة ماستر في تسيير و إدارة الجماعات المحلية - سعيدة - 2016/2017. ص 17.

2: محمد رقيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 5.

3 : خديجة بودواية، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية، دراسة حالة ولاية سعيدة - مذكرة ماستر في تسيير إدارة الجماعات المحلية - سعيدة. 2017/2018، ص 09.

معنى مصطلح الموارد: الموارد لغويا هي المصادر أو الوسائل أو الثروة، ومورد هو مفرد موارد والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم¹.

اصطلاحاً: ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين أمثال: نيودوسيلتر حيث انهما وجها اهتمامهما إلى دراسة فعالية المورد البشري في المجتمع الاقتصادي، ومن ثم بدأ التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات.²

ولقد تم استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، إلا أن المصطلحات حدثت به تغييرات ليشمل أيضاً الموارد البشرية والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف، الاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد.³

ويعتبر اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحاً حديثاً، وقد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد أو القوى العاملة سنة 1970م، حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، حتى يكون متماشياً ومتوافقاً مع ادوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في المنظمات.⁴

• **تسيير الموارد البشرية:** يعرف جوزيف بيار : "تسيير الموارد البشرية وظيفة تسيير الهدف هو التصور، التخطيط، و مراقبة بمجموع المتبادل و ربط مهارات و عناصر مسهلة أو تحفيزية التي من جهة تكون موجهة نحو الاستعمال الكامل للموارد البشرية المنتظم المبني تسترجع في اكتساب تنمية و تحفيز أعضاء المؤسسة"⁵ و من جهة أخرى تسمى الضمان.

1: بوبكر علام، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2: خديجة بودواية، مرجع سبق ذكره، ص 09.

3: بوبكر علام، مرجع سبق ذكره، ص 17.

4: نضرة ميلاط، تسيير الموارد البشرية، مطبوعة في مقياس تسيير الموارد البشرية، جامعة برج بوعريش.

2015/2014.. ص 1

5: بزة رابع مراد، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم محلي، السنة 2018/2017.

• الفرع الثاني: المقاربات العربية والغربية حول المفهوم.

1. المقاربات العربية:

تعرف الموارد البشرية بأنها "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات والقدرات والمهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، والراغبين فيها بحماس واقتناع"¹. كما تعرف بأنها "العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الانتاجية المتاحة للمنظمة، من موارد مالية وآلات ومعدات وتجهيزات ومواد خام ووقت بالكفاءة والفعالية المطلوبتين وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي"². إن المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية وفكرية، ويكون الرأسمال الحقيقي للمنظمة الحديثة، ولهذا فهي تنظر إليه باعتباره أساس النجاح أو الفشل، ولهذا هناك من يعرف الموارد البشرية بأنها "بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية وعقلية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي"³.

2. المقاربات الغربية:

فرانش: "هي عملية استخدام واختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة".

سيكولا: "هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الافراد"⁴.

-
- 1 : علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية, دار الهدى للنشر و الطباعة, عين مليلة, 2002, ص 19.
 - 2 : كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي, دار المستقبل للنشر و التوزيع, بيروت, 1976, ص 11.
 - 3 : نضرة ميلاط, مرجع سبق ذكره, ص 14.
 - 4 : خديجة بودواية, دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية - دراسة حالة ولاية سعيدة-, مذكرة ماستري في تسيير و إدارة الجماعات المحلية -سعيدة-2018/2017, ص48.

المطلب الثاني: تعريف حول إدارة الموارد البشرية.

يعتبر الأفراد في المنظمة أحد عناصر مدخلات التي تساهم في الحصول على المخرجات المتمثلة في وحدات أو خدمات منتجة، يساهم الأفراد والموارد المادية الأخرى (الآلات والمباني) الحصول على المخرجات.

إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات فمحور عملها كل الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من عمليات وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها بالمنظمة، وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، التي يرمز لها بالحروف (HUMAN) HRM

1. RESOURCE MANAGMENT

● الفرع الأول: تعريفها، تطورها و خصائصها.

1. تعريف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.

وهي "العملية التي تختص بتسيير المورد البشري، من خلال استقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظ عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها".²

إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكييف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. ويفهم من ذلك أن الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.³

1 : عمر وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة, بعد استراتيجي, ط 1, دار وائل للنشر , عمان, الاردن. 2009, ص 13.

2 : نضرة ميلاط, مرجع سبق ذكره, ص 21.

3 : مجّد حافظ حجازي, إدارة الموارد البشرية, دار الوفاء, 2007, ص 29.

2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث هي نتيجة لتراكمات وتطورات عديدة، يرجع عهدها إلى الثورة الصناعية، ومن الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالموارد البشرية نذكر ما يلي:

✓ زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال من خلال سنّ القوانين والتشريعات العمالية.

✓ التوسع الكبير والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث.

✓ ظهور النقابات العمالية التي تدافع عن العاملين.

ومن أهم المراحل التاريخية التي شهدتها إدارة الموارد البشرية منذ منتصف القرن 19 إلى وقتنا الحالي¹.

● المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية: وقد صاحب ظهورها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.

- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل (ظهور المصانع).

- إنشاء مصانع كبرى تستوعب الآلات الجديدة.

وكان ينظر إلى العمال على أنهم سلع يجري تداولها في جو سياسي يطبق مفاهيم حرية السوق، ولكن اعتبرت هذه الفترة نقطة بداية نصت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية تسيير الموارد البشرية لظهور المصانع أو المنظمات وتنوع نشاطاتها.² و تميزت تلك الفترة بظهور كثير من الكتابات التي نهت إلى الاهتمام بالعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص،

فقد ركز كتاب **ROBERT OWEN** في عام 1771 على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء التغيير داخل المصنع.³

1: نضرة ميلاط، مطبوعة في مقياس: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج. 2014/2015، ص 24.

2: د. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 29.

3: د. خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر - ط3، 2010، ص 23-24.

والتي كانت بمثابة البداية لبروز العديد من المشكلات التي تواجهها إدارة المنظمات، فبالرغم من التطور الآلي والتكنولوجي وما تمخض عنه من ارتفاع مستويات الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل وجد نفسه ضحية هذا التطور، حيث أصبح ينظر إليه على أنه سلعة تباع وتشتري بعد أن أصبح الاعتماد الكبير على الآلة التي تسببت في تسريحه من العمل.

● المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

بزعامه "فريدريك تايلور" من خلال نشره لكتاب "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911، والذي ساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، عن طريق استخدام أساليب علمية عند القيام بالأعمال والأنشطة داخل المنظمة.

● المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

حاولت هذه النقابات العمالية التي ظهرت ونمت في بداية القرن العشرين كنتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي أهملت العنصر البشري واعتبرته جزءا من الآلة، حاولت تحقيق بعض مطالب العمال، خاصة تلك المتعلقة بزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل.

● المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى:

في هذه المرحلة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، بإنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، ففي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية.¹

و في عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا بنحو ملائم و أنشأت كثير من الإدارات للموارد البشرية في كثير من المنظمات الكبيرة و أجهزة الحكومة.²

1 : نضرة ميلاط، مرجع سبق ذكره، ص25 ص26.

2 : د. صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي، 2004، ص 24.

● المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

أجريت خلال هذه الفترة تجارب هاوثورن (1927-1932) بشركة ويسترن الكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة "جورج التون مايو" التي أرادت رد الاعتبار للمورد البشري من خلال تحقيق رضاه في العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية فيه.

● المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر:

لقد ساعد في تطور إدارة الموارد البشرية بعد الحرب العالمية الثانية كبر حجم المنظمات وحاجته المتزايدة للعاملين المتناسبين مع طبيعة الأعمال والوظائف، الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم، بالإضافة إلى تعقد وظائف الإدارة وتطور ظروف العمل والتخصص الوظيفي والتطور التكنولوجي وتعدد وظائف العمال.

ونتيجة لهذه التطورات أصبحت إدارة الموارد البشرية مسؤولة ليس فقط عن الأعمال الروتينية كحفظ سجلات وملفات العاملين وضبط أوقات حضورهم وانصرافهم، بل شملت وظائفها مهام استراتيجية تمثلت أساسا في تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم الفنية والسلوكية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم أكثر على العمل الجاد وترشيد العلاقات الإنسانية وذلك بخلق الجو الملائم للعمل، واعتبار الموارد البشرية أهم مورد من الموارد المتاحة للمنظمة: الأرض والمال والتكنولوجيا وغيرها.¹

3. خصائص إدارة الموارد البشرية:

المورد البشري استثمار يجب تعظيم الاستفادة منه وليس تكلفة يجب تخفيضها.

✓ الاهتمام بالمورد البشري.

✓ محاولة التقريب بين أهداف العاملين وتلك الخاصة بالمنظمة.

✓ يمارس هذه الإدارة مختصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية.

1 : نضرة ميلاط، مرجع سبق ذكره، ص 26.

✓ الاستفادة من الإعلام الآلي في مجال التسيير الإداري للموارد البشرية (معالجة الأجور، حفظ ملفات العاملين، تسيير الحياة الوظيفية...)¹.

• الفرع الثاني: الأهداف والعوامل المؤثرة.

1. العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

إن العوامل التي كان لها تأثير على تسيير الموارد البشرية عديدة، ولكننا سنركز على أربعة عوامل أساسية هي كالتالي:

أ) العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الراج، وتقلصها فترات الكساد. ونجد من ناحية أخرى أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع، كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة للموارد البشرية، بالذات من ناحية تطور المداخل الأفراد.

ب) العوامل القانونية:²

إن النصوص القانونية والأحكام القضائية والقرارات الإدارية كان لها دورا جوهريا على تسيير الموارد البشرية إن تسيير الموارد البشرية انتقلت من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل أتركه يمر" إلى مجال آخر مقيد بالقوانين، كالحدا الأدنى للأجور، والحدا الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختيارهم، وتكوينهم، وتقييمهم.

1 : إبراهيم فرحات و آخرون، قانون العمل و علاقته بتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة حمه لخضر، الوادي. 2017/2018، ص 88.

2: ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - سطيف - 2013/2014، ص: 78-83.

ج) العوامل الاجتماعية:

إن المجتمع قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبه الطبقي والاتجاهات والقيم السائد فيه , وكذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل المجتمع .
لقد تعرض المجتمع خلال القرن العشرين لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشته , وأسلوب تفكيره فيما يخص توسيع فكرة دور الحكومة بتسيير شؤون أفرادها.

د) العوامل التقنية (التكنولوجية):

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث كان مذهلا, فقد وصف التقدم الذي حدث والتغيرات الجذرية للموارد البشرية كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمة والتوسيع المستمر في التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على الحسابات الكترونية.

2. الأهداف:

- تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال أداء مهامها إلى تحقيق جملة من الأهداف، نوجزها فيما يلي:
- ✓ تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف و القيادة و صيانة العنصر البشري, و كذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين و تحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
 - ✓ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل من أجل الإنتاج والعمل بأحسن الطرق وأقل التكاليف
 - ✓ تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد.
 - ✓ الارتفاع بالإنتاجية من خلال تشجيعهم على العمل والإنتاج
 - ✓ السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين مجموع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.¹
 - ✓ مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.²

1 : إيمان زين الكلمة, التسيير التقديري للموارد البشرية حالة الوظيف العمومي, مذكرة ماستر في استراتيجية و إدارة الموارد البشرية, المدينة, 2016/2017, ص 18.

2 : إبراهيم فرحات و آخرون, مرجع سبق ذكره, ص 90.

✓ إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحسين فعالية العاملين بالمؤسسة.

المبحث الثاني: إطار نظري حول المؤسسة العمومية

تعتبر المؤسسة العمومية ظاهرة إدارية أساسية لا غنى عنها لتنظيم الإدارة العامة في الدولة, فالمؤسسة العمومية تأخذ بها جميع دول العالم, سواء كانت هذه الدول متقدمة أو سائرة في طريق النمو, وقد تعددت و تنوعت المفاهيم حول المؤسسة العمومية.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة العمومية.

لقد تعددت وتنوعت تعاريف المؤسسة العمومية لكن يبقى مصب هذه التعاريف واحدا ويمكن اجلاء ذلك فيما يلي:

● الفرع الأول: لغة اصطلاحا.

- المؤسسة العمومية لغة:

يقصد بالمؤسسة لغة: جمعية أو معهد أو شركة أو مستغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية. أما كلمة عمومية فهيمنفعلعم، عموماً، يقال: عمالمطرا الأرضأيشملها، وعمالقومبالعطيةأيشملهم. وعممضدخصص. والعامخلافالخاص. يقال "جاء القومعامة"، أيجميعا. ولعمم-الكثرة-الاجتماع، اسم جمع للعامة وهي خلاف الخاصة.¹

- المؤسسة العمومية اصطلاحا:

هي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق خضوعها للرقابة الإدارية الوصائية و تخصص في أعمال معينة طبقا لقاعدة التخصص الوظيفي.²

● المحاولات الفقهية لتعريف المؤسسة العمومية:

- 1: بوزيد غلابي, مفهوم المؤسسة العمومية, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام, تخصص قانون الإدارة العامة, قسم الحقوق, كلية الحقوق و العلوم السياسية, جامعة العربي بن مهيدي, ام البواقي, 2010/2011, ص: 21
- 2: يوسف مداح, فئات المؤسسات العمومية في الجزائر, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في القانون, تخصص قانون إداري, قسم الحقوق و العلوم السياسية, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, 2015/2016, ص: 13.

وظهر تفهيد الشأتمحا ولا تفقهية تهدف

إلصياغة تعريف موحد للمؤسسة العمومية، ويمكن تقسيم هذا المحا ولا تالتيارين أساسيينهما:

أولا: المحا ولا تالتيار المؤسسة العمومية استناد الفكرة المرفقا العام.

ثانيا: المحا ولا تالتيار فضالنا: زمبينت تعريف المؤسسة العمومية وفكرة المرفقا العام.

أولا: المحا ولا تالتيار المؤسسة العمومية استناد الفكرة المرفقا العام.

يرأنا نصار هذا التيار أنهما إذا كان تفكرة المرفقا العام قد تطورا هذا التطور الكبير، فإن فكرة المؤسسة العمومية وهي فكرة ملا

زما لها يمكن أن تتطور ذاتا التطور لتستجيب لاجا تال إدارة الحديثة، وإذا كان تالمؤسسا تالعمومية قد خضعت لنظام قانوني موحد

، فإنها ما نعلمنا المغايرة في النظام القانونية التي خضع لها كل نواع المؤسسة العمومية وفق نواع النشاط الذي يمارسه.¹

كما عرفها بعض الفقهاء الفرنسيين بأنها "شخص معنوية مخصصة لنشأة إدارة نشاط معين، هو في الغالب مرفقا عامي تمتع ب

نوعنا لا استقلالية".²

ويعرفها الأستاذ عمار عوابدي: "المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي

لإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية

المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة

ة في نظامها القانوني".³

ثانيا: المحا ولا تالتيار فضالنا: زمبينت تعريف المؤسسة العمومية وفكرة المرفقا العام:

1: سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي، 1979، ص 87

2 : André DE LAUBADERE, Traité de droit administratif, Tome 01, 15ème édition, Librairie Général de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1999, p307

3: عمار عوابدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، 2005

ص 307.

يرأى صاحب هذا التيار أن فكرة المرفق العام في القانون الإداري يحيطها الغموض والإبهام، وليتوصل إلى تشخيصاً سهوياً بما قد تشمل عليه هذه الفكرة، الأمر الذي يجعلها لا تصلح لتعريف وتحديد مفاهيمها كالمؤسسة العمومية. فيعرف الأستاذ **حماد محمد شطا** المؤسسة العمومية بأنها: "جزء أو حصة من المخصصات للدولة لتمويل نشاط معين بقصد إشباع حاجة جماعية إدارية بطريقة الإدارة المباشرة مفوضة الاختصاص".¹

أما الأستاذ **رياض عيسى** فيقدم التعريف التالي للمؤسسة العمومية: "هي تنظيم إداري يقوم بإدارة أموال الدولة على وجهها لاستقلال النسبي وفقاً للأهداف التي حددها التنظيم القانوني وذلك تحت رقابة الدولة".²

التعريف المقترح للمؤسسة العمومية:

من جملة التعريفات السابقة سواء التي تربط مفهوم المؤسسة العمومية بفكرة المرفق العام، أو التي تفضل التلازم بين الفكرة

بين

يمكننا اقتراح التعريف التالي للمؤسسة العمومية: "المؤسسة العمومية هي منظمة عامة تنشئها الدولة لإدارة نشاط مخصص بالأسلوب اللامركزي".

● الفرع الثاني: مقاربات واجتهادات لبعض المفكرين وتطور المفهوم.

1- في الفقه الفرنسي:

يعرفها الأستاذ **جين ريفي** رو "المؤسسة العامة شخص معنوي من أشخاص العام تهدف إلى تسيير مرفق عام".

يعرفها الأستاذ **ديدي ترش** "المؤسسة العمومية شخص معنوي من أشخاص القانون العام، ذات اختصاص معين (هو تسيير مرفق عام) وهي تمثل اللامركزية المرفقية".³

1: حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، (نظرية المؤسسات العامة)،

ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الكتاب الثاني، الجزائر، 1984، ص 78.

2: رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987، ص 20.

3: عبد القادر شايب الراس، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، رسالة ماجستير في القانون العام الاقتصادي، وهران، 2017، ص 16-17.

2- الاتحاد الأوربي:

أما الاتحاد الأوربي فيعرفها على أنها: "هي كل مؤسسة يمكن للسلطة العامة أن تمارس عليها تأثيرا مهيمنًا في الملكية أو المساهمة المالية أو القواعد، المسيرة لها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة".¹

3- في الفقه العربي:

المؤسسة العمومية حسب تعريف الأستاذ طعيمة الجرف: " هي كل مصلحة عمومية إدارية تمنح قسطا من الاستقلال في إدارة شؤونها و ذلك عن طريق تمتعها بالشخصية المعنوية التي تستقل بوسائلها الإدارية و بذمتها المالية و تخصص في إدارة مرفق عام".

أو هي " كل هيئة عامة تنشئها الدولة و تمنحها الشخصية المعنوية المستقلة و تترك لها مهمة إدارة و تسيير مرفق عام معين على مبدأ التخصص فيه".

• تعريف المؤسسة العامة ذات الطابع الإداري في الفقه الجزائري:

من خلال هذه التعاريف نجد أن غالبية الفقهاء يجمعون على اعتبار المؤسسة العامة شخص معنوي لها استقلالية مالية و إدارية, تخضع للقانون العام. وهي الشخص الوحيد من غير الأشخاص العامة الإقليمية (الدولة، الولاية والبلدية) التي اعترف لها المشرع الجزائري في المادة 800 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية بالشخصية المعنوية والخضوع للقضايا الإدارية، تكلف بتسيير مرفق عام إداري مثلا مرفق التعليم، مرفق العدالة ... وتخصص في نشاط معين مثلا التعليم بالنسبة لمرفق التعليم والقضاء بالنسبة لمرفق العدالة.²

1: Feredric, Parrat, gouvernement d'entreprise, Maxima, Paris, 1999; P 17

2: عبد القادر شايب الراس, المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة, مذكرة ماجستير في القانون العام الاقتصادي, وهران, 2017, ص 17.

المطلب الثاني: خصائص، أنواع وأهداف المؤسسة العمومية.

إن المؤسسات العمومية تنفرد بجملة من الخصائص و الصفات الذاتية التي تساهم في تحديد ماهيتها بصورة أكثر دقة و وضوحا، و تميزها عن غيرها من الهيئات و المنظمات التي تقتزن بها، و تنوع المؤسسات العمومية و تنقسم إلى أنواع متعددة بالنظر إلى اعتبارات مختلفة.

• الفرع الأول: خصائصها وأنواعها.

1. خصائصها:

تحدد خصائص المؤسسة العمومية من خلال الزوايا التي يتم عن طريقها معالجة الموضوع، ولذا يمكن أن ننظر إليها من خلال زاويتين، زاوية التحليل المؤسسي الذي يدرس الخصائص السياسية والقانونية، والزاوية التنظيمية وعلى هذا الأساس فخصائص المؤسسة العمومية هي كالاتي:¹

- الخضوع للسلطة الرئاسية، ولكي تأخذ المؤسسة الصفة العمومية يجب أن تكون تحت رقابة السلطة العامة، وهذا يتضمن الحق في تصميم قمة الادارة وتشكيل القرارات الهامة لسياستها.
- يتم تمويلها عن طريق ميزانية معينة أو مقتطعة وليس من خلال تبادل تجاري.
- انتظام سيرها وعدم توقفه لأهمية الخدمات المقدمة.
- تعمل المؤسسات العمومية على تحقيق أهداف الدولة والتي تعني الغايات والأهداف أو مجموعة الأمور المستقبلية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

بالإضافة إلى:

- كبر حجمها نظرا للدور المهم الذي تقوم به و العدد الكبير من المستفيدين من خدماتها، تعمل في ظروف احتكارية، و لا تحظى خدماتها بمنافسة حقيقية من جانب المؤسسات الأخرى لانخفاض ربحية النشاط، مما يجعل المؤسسات العمومية على الأقل في المدى القصير و المتوسط لا تعرف التحدي الاقتصادي (البقاء للأفضل) الذي يميز المؤسسات الخاصة.

1 :Mohamed Esedeg, management d'entreprises publique, Alger, 1999, P 19.

- غالباً لا تهدف إلى الربح فهدفها هو النفع العام و تقوم بتقديم خدماتها بمساهمة هامشية في التكلفة من طرف المستفيد.
- كذلك من بين خصائصها نجد أسلوب التسيير الذي يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى يسمى هذا الأسلوب الإدارة العمومية, ظهرت هذه الأخيرة بظهور الدولة و قيامها بالمهام المسندة إليها حيث عرفها البعض على أنها مجموعة من الأنماط المتشابكة المتعلقة بصنع القرارات و التي تقوم بها المؤسسات العمومية تنفيذا للسياسة العامة التي تستهدفها الدولة.

2. أنواع المؤسسات العمومية:

تختلف المؤسسات العمومية وتتعدد باختلاف المعايير المتبعة في تصنيفها بحيث نجد:¹

اولاً: حسب النشاط:

هناك من يصنفها على أساس الأنشطة التي تمارسها والتي تحقق من خلالها الأهداف المرجوة وهو التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً.

- (1) **المؤسسات العمومية الاجتماعية:** تنشأ بهدف خدمة المجتمع من المستشفيات لتحقيق الأهداف الصحية للأفراد, مؤسسات التأمين و الضمان الاجتماعي, المؤسسات التعليمية و الترفيهية.
- (2) **المؤسسات العمومية الاقتصادية:** هي جميع المؤسسات التجارية و الصناعية وبعض المؤسسات الخدمية التي تربطها علاقة ما بعملية تجميع و استخدام الموارد و توزيع الدخل.

ثانياً: حسب طبيعة الملكية

كما يمكن تصنيفها حسب طبيعة الملكية وأسلوب الإدارة، وفي هذه الحالة تظهر ثلاث أنواع:

- (1) **المؤسسات العمومية المباشرة:** تلك المؤسسات التي تملكها السلطات العامة وحدها و تنفرد بإرادتها و تتحمل بذلك كافة مخاطرها, و في هذه الحالة تعتبر امتداداً لسلطة الحكومة و لا تتمتع بوجود قانون مستقل عنها, يندرج ضمن هذا الصنف المؤسسات ذات المظاهر السياسية أو تلك التي لها صلة وثيقة بالأمن الوطني.

1 : فطوم الحواطي و آخرون, إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري -دراسة نظرية و تطبيقية-) - مذكرة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية, البويرة, 2012/2011, ص 46-47.

- (2) **المؤسسات العمومية المستقلة:** هي مؤسسات تمتلكها الدولة ولكنها تتمتع بوجود استقلال مالي وإداري، تقوم الدولة بإنشائها مباشرة عن طريق تأميم بعض المؤسسات.
- (3) **المؤسسات شبه العمومية:** تشترك المصادر الخاصة والدولة في رأسمالها وتمارس أنشطة صناعية أو تجارية طبقا للقانون الخاص، إلا أنه يشترط أن تمتلك الدولة أو السلطات المحلية 50% أو أكثر من رأسمالها.

ثالثا: حسب نوع المرافق التي تديرها

و يمكن تصنيفها أيضا و وفقا لتصنيف المرافق التي تديرها:

- 1- **مؤسسات عمومية صناعية أو تجارية:** موضوعها القيام بعمليات صناعية أو تجارية، أي إنتاج ومبادلة تتوافر فيها إمكانية تحقيق الربح.
- 2- **مؤسسة عمومية غير اقتصادية (إدارية وتنظيمية):** تقوم بإدارة المرافق التي تمارس نشاط يدخل في صميم المهام الإدارية، منتجاها ضرورية لأفراد المجتمع وغالبيتها اجتماعية غير قابلة لمبدأ الاستبعاد وتتسم بخاصية الاستهلاك المشترك تنبثق نفقاتها من الموازنة العامة وتصب إيراداتها فيها.¹

• الفرع الثاني: أهداف المؤسسة العمومية.

تسعى المؤسسة مهما كان نوعها (عامة، خاصة) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف المؤسسات وأصحابها وطبيعة وميدان نشاطها، ويمكن تلخيص الأهداف الأنواع التالية:

أولا: الأهداف الاقتصادية:

1. تحقيق الربح.
2. تحقيق متطلبات المجتمع.
3. عقلنة الإنتاج.

1: فطوم الحواطي و آخرون, مرجع سبق ذكره, ص -47.

ثانيا: الأهداف الاجتماعية:

1. ضمان مستوى مقبول من الأجور.
2. تحسين مستوى معيشة العمال.
3. اقامة أنماط استهلاكية.
4. الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال.
5. توفير تأمينات ومرافق للعمال.

ثالثا: الأهداف الثقافية والرياضية

1. توفير وسائل ثقافية وترفيهية.
2. تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى.
3. تخصيص أوقات للرياضة.

رابعا: الأهداف التكنولوجية:

1. البحث والتنمية.
2. مساندة السياسة القائمة في البلاد.¹

1: ناصر داديعدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998. ص 18-19.

المبحث الثالث: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (مقاربات نظرية)

إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات و الوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها.

حيث تعتبر الموارد البشرية موردا و استثمارا بالنسبة للمنظمة، و لكي تستطيع استخدام و استغلال هذا الاستثمار فعليها تسييره بمعنى أنه يتطلب تخطيط و تنظيم و توجيه و تقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج.

بالإضافة إلى استقطاب هذه الموارد البشرية و تكوينها و تحفيزها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و يساهم في استمراريتها.

المطلب الأول: تسيير الموارد البشرية من خلال الوظائف الأساسية.

تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة، شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة، وعليه سوف نتطرق إلى هذه الوظائف الأربعة.

• الفرع الأول: التخطيط والتنظيم.

1. التخطيط: هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب كما و نوعا في المكان و

الزمن الملائمين لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة

المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات و التعرف على العجز أو الفائض من العاملين مع اتخاذ

التدابير اللازمة و الإجراءات المناسبة لإحداث التوازن.¹

وأيضا يتضمن وضع الأهداف والمعايير، تطوير القواعد والإجراءات و وضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة.

2. التنظيم: ليس سوى مجموعات من الأفراد ومن ثم فإن الحصول على خدمات هؤلاء الأفراد وتنمية

مهاراتهم وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء و ضمان استمرار ولائهم وانتمائهم للمنظمة يعتبر

1: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر، 2004/2003، ص 265.

مطلبا أساسيا لتحقيق الأهداف التنظيمية وينطبق ذلك القول على منظمات الأعمال كما ينطبق على أية منظمة أخرى سواء كانت عسكرية أو دينية أو تعليمية أو صحية أو غيرها.

• الفرع الثاني: التوجيه والرقابة.

1. التوجيه: يشير إلى إصدار الإرشادات والتعليمات من جانب المشرف إلمرؤوسيه، وذلك مما يضمن الفهم الصحيح لما هو مطلوب منه مراعاة اقتناعهم بها ومن أجل ضمان توجيه فعال، هناك أربعة دعائم لا بد من توفرها وهي (الاتصال من القيادة، الدافعية، التفهم). وعليه فالتوجيه يتطلب قيادة الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل بشكل صحيح حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين و التطوير و التحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل و توضيح مسؤولياته في العمل.

2. الرقابة: تشمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفقا للمخطط له، هي تهدف إلى الوقوف على نواحي القوة والضعف ومن ثم العمل على علاجها أو تعميمها، وتضم الرقابة ثلاث عناصر أساسية وهي:

- ✓ وضع المعايير و الأهداف الرقابية.
- ✓ قياس و تقييم الأداء وفق هذه المعايير.
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو تحسينية (تحسن في صورة قرارات رقابية أو قرارات استراتيجية).¹

1: وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 29-30.

المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية من خلال الوظائف التنفيذية.

لقد تغيرت النظرة لإدارة الموارد البشرية من المنظور التقليدي الذي جسدهت الوظيفة الروتينية التي لا صلة لها بأداء الفرد إلى المنظور الحديث الذي يعتبرها من أهم الإدارات على مستوى المؤسسة, مهمتها توظيف و تكوين يد عاملة فعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

• الفرع الأول: التوظيف والتجريب والتكوين ...

1. التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين ...)

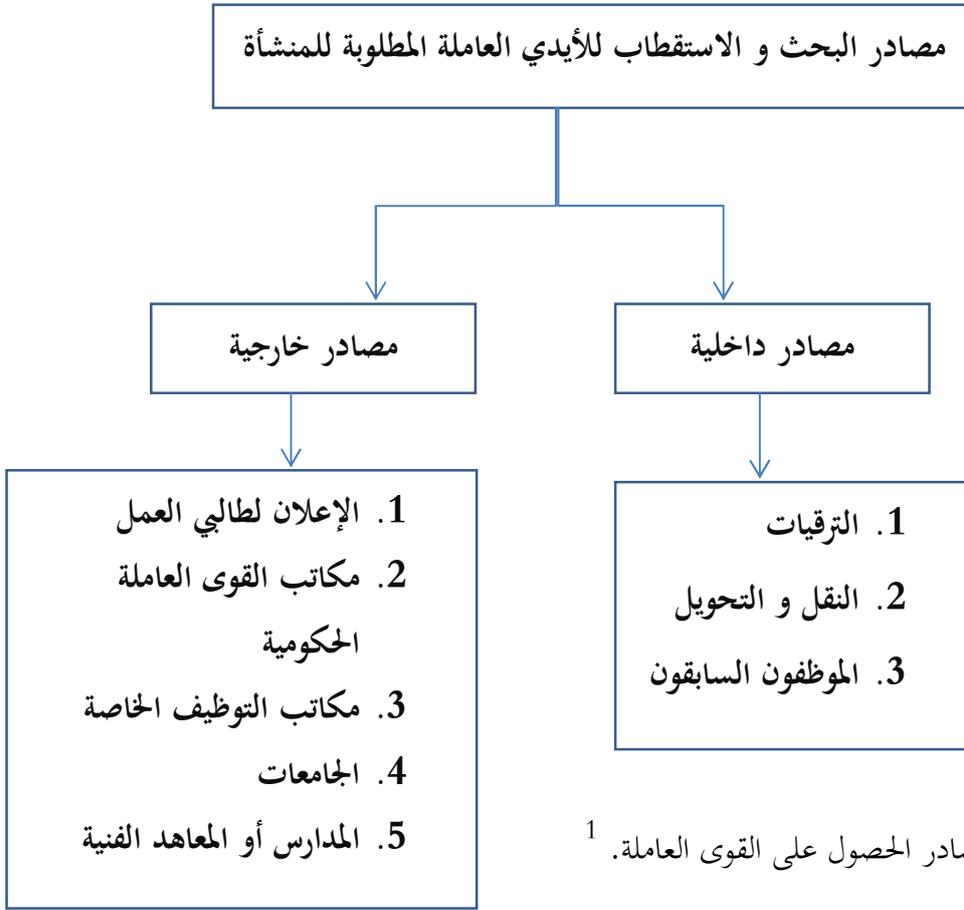
أو ما تعرف أيضا اكتساب الموارد البشرية و هي تحفيز المترشحين المناسبين و المؤهلين على تقديم طلباتهم, اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة و تعيينهم.

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

أ) الاستقطاب RECRUITMENT

هو كافة النشاطات الإعلامية التي تجعل من المنظمة محورا جاذبا لجل الراغبين و المرشحين لسد الشواغر الوظيفية في العمل كما و نوعا بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل.

الشكل رقم 01 :



شكل يوضح مصادر الحصول على القوى العاملة.¹

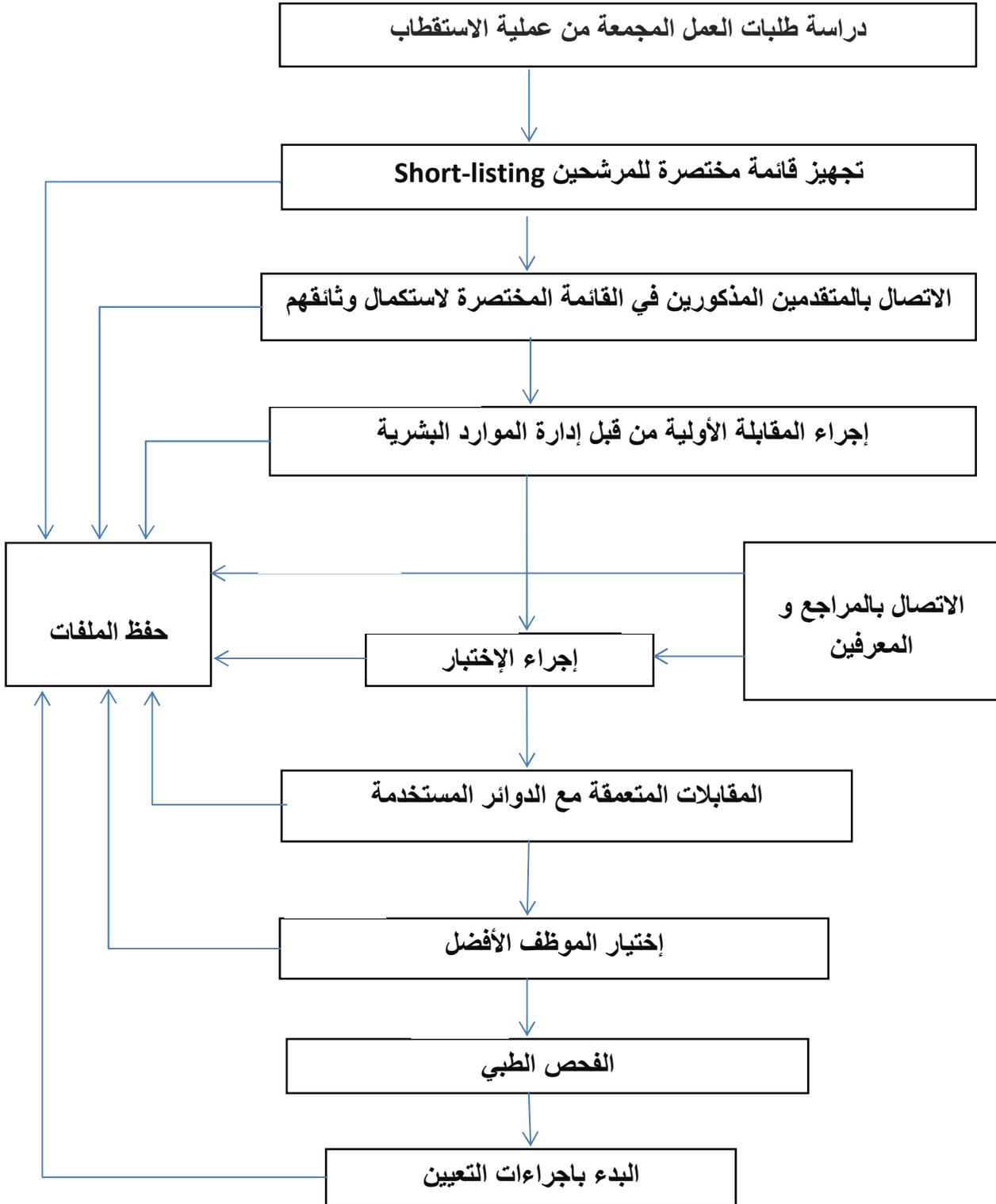
ب) الاختيار SELECTION

الاختيار هو العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب ويمكن تعريفه بأنه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظم" أو "هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق مواصفات وشروط الوظيفة ثم مقابلته وتعيينهم في نهاية الأمر.

إن الهدف الأساسي من عملية اختيار الأفراد للوظائف المختلفة هو تقليل الأخطاء وتعيين أولئك الذين تتوافق مهارتهم وقابليتهم مع متطلبات الوظائف التي سيشغلونها مستقبلاً.

1 : صلاح الدين مُجدد عبد الباقي, الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات, الاسكندرية, الدار الجامعية, 2001, ص 128.

الشكل رقم 02: يوضح خطوات عملية الاختيار¹



1 : أحمد محفوظ, جودة إدارة الموارد البشرية, ط1, عمان, دار وائل للنشر و التوزيع 2010, ص 135.

ج) التعيين PLACEMENT

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف وتهدف هذه الخطوة إلى تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير عن أداء وسلوك المتقدم في نهاية الفترة فعلى أساس هذه التقارير يتم تحديد المكان المناسب للفرد والتناسب لا يحدد وإنما يقوم على أساس أفضل ملائمة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد ومدى إيفاده بمتطلبات الوظيفة وعليه يفترض أن التقارير دقيقة لكي يمكن على أساسها اتخاذ قرار التعيين

د) التدريب: تنمية العاملين DEVELOPMENT EMPLOYEES TRAINING

من الملاحظ أن بعض الباحثين يفرق كثيراً بين مفهوم تدريب الموارد و بين مفهوم تنمية تلك الموارد، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين و توجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى الأداء المقبول، أما التنمية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات المهام جديدة أحيطت بهم و عليه فالهدف من التدريب هو تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكينه من المهارات و المؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي و يكون إسهامه فعالاً قدر الإمكان أما التنمية هو إعداده لعمل أعلى مرتبة من عمله الحالي.

التدريب: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد و معارفهم و مهاراتهم و توجيه و اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب و أن تستخدم الأساليب و الطرق المناسبة و أن تقيم فعالية هذا التدريب.¹

هـ) التكوين:

يسعى التكوين إلى الحصول على معارف جديدة ومهارات يحتاجها العاملون من جهة بهدف تنفيذ المهام الوظيفية الحالية بأعلى كفاءة ممكنة، ومن جهة أخرى تمكين هؤلاء من استعمال وسائل العمل الجديدة الناتجة عن التطور التكنولوجي.

1: حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، ط 2002، ص 18.

التكوين عملية مستمرة تهدف إلى إجراء تغيير دائم في قدرات العامل مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أحسن و هي أيضا عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة, تستهدف تزويد العمال بالمعارف و المهارات و المواقف و التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة و من تحقيق أهداف الفعالية فيها, و تتخذ عدة أشكال: تكوين نظري أو تطبيقي, داخلي أو خارجي, دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.¹

• الفرع الثاني: التحفيز والترقية والنقل وانتهاء علاقات العمل...

1. التحفيز: تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.²

2. الترقية: ويستعمل هذا المصدر في حالة وجود مناصب للإشراف أو القيادة ولهذا المصدر العديد من المزايا منها:

- ✓ تحفيز العاملين على رفع قدراتهم لغرض الترقية
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي وأن المنظمة التي ينتمون إليها توفر لهم فرص الترقية في المستقبل.
- ✓ تتوفر المنظمة عمالة لها خبرات ولا تحتاج إلى تدريب.

3. النقل الوظيفي: ROTATION وينشأ من هذا المصدر عندما ترغب المنظمة في تنويع خبرات عمالها و للقضاء على الجمود و الركود في خبرات عمالها و كذلك عندما لا توجد هذه الخبرة في سوق العمل الخارجي.³

1: وسيلة حمداوي, إدارة الموارد البشرية - مديرية النشر للجامعة قالة - 2004, ص 99.
 2: خديجة بودواية, دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية - دراسة حالة ولاية سعيدة-, مذكرة ماستري تسيير و إدارة الجماعات المحلية - سعيدة- 2017/2018, ص 66.
 3: نعيمة يحيوي, مدخل لإدارة الموارد البشرية, سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية, جامعة الحاج لخضر, باتنة, ص 18.

خلاصة واستنتاجات:

من خلال ما سبق نخلص بأن عملية تسيير الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية في المؤسسة العمومية, و قد أصبحت الدول اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على موارها البشرية و تحاول أن تنمي موارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة و تسيير يعتمد على الكفاءات.

إن عمليات تسيير الموارد البشرية هي تلك العمليات التي تشمل التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة, كما أنها مبنية على عدة وظائف, و لها عمل هادف يحقق التنسيق الفعال للموارد, و لها أهمية بالغة لسير العمل داخل المؤسسة, حيث تؤدي القوى العاملة دورا حاسما و حيويا في المؤسسة العمومية و مختلف الأنشطة الاقتصادية باعتبارها عامل من عوامل الانتاج, يمثل تسيير الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات و تفعيلها و تنمية الكفاءات البشرية, تلبية أدق احتياجات المؤسسة من العمالة المؤهلة لشغل المناصب و بقدر عال من الكفاءة و الفعالية.

استنتاجات:

نستنتج من خلال كل ما تم عرضه في هذا الفصل أن المراحل التي مر بها المورد البشري و التطور التدريجي للنظرة إلى المورد البشري الذي تسعى المؤسسات إلى إيجاد عمليات و أساليب تسييره و تنظيمه, حيث تبلور ذلك في:

- إنشاء قسم خاص بإدارة الموارد البشرية تعنى بهذا المورد منذ دخوله إلى المؤسسة إلى غاية خروجه منها.
- الأهمية الكبيرة التي استحوذت عليها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة لأنها العنصر المحرك للمورد البشري الذي يتولى و يقود مسيرة نجاح مؤسسته.
- حسن تسيير الموارد البشرية بطريقة عادلة و موضوعية تضمن للمؤسسة تحقيق الفعالية التنظيمية و التطور و التقدم.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية

في المؤسسة العمومية الجزائرية

لقد أضحى أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها و كفاءتها الانتاجية و تكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد, لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة, بغية تحقيق فاعلية المؤسسة من خلال سياسات و وظائف إدارة الموارد البشرية.

و تسعى كل دولة إلى تحديد الإطار القانوني و التشريعي الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف, و الجزائر لم تشذ عن هذه القاعدة فأصدرت قوانين ناظمة التي توظف هياكل العمل و علاقات العمال بالمؤسسات العمومية الجزائرية.

في هذا الفصل تناولت الدراسة الأطر القانونية المنظمة للموارد البشرية و المؤسسة العمومية في المبحث الأول.

أما المبحث الثاني تناول الصعوبات التي تواجه إدارة و تسيير الموارد البشرية و كيفية تأثير المؤسسة العمومية على تسيير الموارد البشرية.

و المبحث الثالث نستعرض مشاكل سوء تسيير الموارد داخل المؤسسة العمومية و مقومات نجاح تسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول: الأطر القانونية المنظمة لتسيير الموارد البشرية والمؤسسات العمومية الجزائرية

عرفت المؤسسة العمومية في تسييرها عدة تغيرات و مراحل متطورة منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا، و هذا ناتج عن الوضع الاقتصادي لهذا الأمر انعكس بصورة مباشرة على نظامها القانوني، و هو الأمر الذي يترجمه الكم الهائل من النصوص القانونية المنظمة لها و لتسيير مواردها البشرية، سواء من حيث شكلها القانوني أو من حيث تنظيمها و مجالات ممارسة نشاطاتها.

المطلب الأول: الأطر القانونية المنظمة للموارد البشرية في الجزائر.

إن عملية تسيير الموارد البشرية السليمة و الصحيحة ينبغي أن تعطي الأولوية للتحكم في التسيير، و ينطبق ذلك في التطبيق الصحيح للقوانين المتعلقة بالمنظمة لتسيير الموارد البشرية منذ توظيفهم إلى غاية انتهاء نشاطهم.

• الفرع الأول : من خلال القانون 03/06

في نوفمبر سنة 2006 تمت موافقة البرلمان على الأمر رقم: 03-06 المؤرخ في : 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، و ذلك من أجل تطوير و تكييف هذه الآلية القانونية مع المعطيات الجديدة المتعلقة بدور الدولة و حقوق و واجبات و ضمانات الموظف العام و تحديد المسؤوليات القانونية المهنية و الإدارية و المدنية و الجنائية لكل من الإدارة العامة و الموظف العمومي، و من بين الأهداف الأساسية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كما جاء في عرض الأسباب المرفق بمشروع هذا القانون نذكر منها:

- تكييف مهام الوظيفة العمومية " استراتيجية إدارة الموارد البشرية" مع الدور الجديد للدولة.
- تكييف عمليات الوظيفة العمومية مع المعطيات والمتغيرات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية الجديدة.
- ضبط و تقنين قطاع الوظيفة العمومية بصورة تضمن وحدته و انسجامه العام و تحديد مسؤولياته باعتباره أداة من أدوات الدولة لأداء مهامها و وظائفها الأساسية.

- تطوير عملية قانونية و المتمثلة أساسا في المشاركة و التحفيز و الاندماج في خدمة الدولة و المواطنين, و احترام دولة القانون و حقوق الإنسان و حريات المواطن.
- دعم سياسة التكوين كآلية فعالة لتطوير الموارد البشرية.
- ضمان احترام قيم الحوار و التشاور و الحياد و المساواة أمام القانون و في الحقوق و الواجبات بين جميع الموظفين.
- تحديد و تحليل و توصيف الوظائف " مناصب العمل " العامة
- رسم معالم سياسة شبكة الأجور في نطاق الوظيفة العمومية.¹

1. مجال تطبيق القانون:

بموجب الأمر رقم 06-03 المؤرخ في: 15 جويلية 2006², تم إصدار القانون الأساسي للوظيفة العمومية و هو الثاني من نوعه الذي ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال, بعد الأمر رقم 66-133 المؤرخ في: 02 جوان 1966, يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية, و كذا القانون رقم: 78-12 المؤرخ في: 05 أوت 1978, يتضمن القانون الأساسي العام للعامل, و أخيرا المرسوم رقم: 85-59 المؤرخ في: 23 مارس 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية, إذ يشتمل القانون الأساسي الحالي للوظيفة العمومية على 224 مادة موزعة على إحدى عشر (11) بابا, يحتوي كل باب على مجموعة من الفصول, و حسب ما جاء في مادته الأولى: "فهو يحدد القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين و الضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة"³

كما جاء في مادته الثالثة بأنه يحدد تطبيق أحكام هذا القانون, قوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم, مثل المرسوم التنفيذي رقم: 08-04 المؤرخ في: 19 جانفي 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية, أيضا

1: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, (العدد 71, 26 نوفمبر 2005, المطبعة الرسمية, الجزائر, ص 04.

2: الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006, المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية.

3: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, (العدد 46, 16 جويلية 2006, المتضمن القواعد الأساسية المطبقة على الموظفين), جويلية 2006 المطبعة الرسمية, الجزائر, ص 03.

المرسوم التنفيذي رقم: 11- 334 المؤرخ في: 20 سبتمبر 2011, يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

2. الأبواب الكبرى للقانون:

الباب الأول

ويضم أحكاما عامة يوضح فيها مجالات تطبيق هذا القانون، وغيرها من الأمور التي تحدد الإطار العام لهذا القانون.

الباب الثاني

حددت فيه ضمانات وواجبات وحقوق الموظف.

الباب الثالث

حدد فيه الهيكل التنظيمي المركزي و هيئات الوظيفة العمومية, و هو مكون أولا من الهيكل المركزي للوظيفة العمومية الذي يعمل بالأساس على اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية و التدابير اللازمة لتنفيذها, مما تتماشى و صلاحياته إلى حد كبير مع نشاطات إدارة الموارد البشرية, و ثانيا المجلس الأعلى للوظيفة العمومية و المكلف بمهمة تخطيط الموارد البشرية على المستوى المركزي للوظيفة العمومية, و ثالثا هيئات المشاركة و الطعن, كاللجنة المتساوية الأعضاء, و كذا لجان الطعن و غيرها من اللجان التقنية.

الباب الرابع

سمي بالمسار المهني و هو أهم جزء في هذا القانون بالنسبة لموضوع بحثنا هذا و الذي يتضمن أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية الخاصة بموظفي المؤسسات و الإدارات العمومية و التي تتمثل في التوظيف, التربص, التسيير الإداري للمسار المهني للموظف, و تقييم الموظف, و التكوين بالإضافة إلى الترقيات, بمختلف أنواعها.¹

1: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, العدد 46, 16 جويلية 2006, المطبعة الرسمية, الجزائر, ص 03-19.

الباب الخامس

خاص بمختلف تصنيفات الوظائف من خلال الشبكة الاستدلالية لمختلف الرتب التي يتحدد من خلالها رواتب الموظفين على اختلاف رتبهم.

الباب السادس: جاء لتحديد مختلف الوضعيات القانونية الأساسية للموظف، كوضعية الانتداب مثلا أو وضعية الخدمة الوطنية، بالإضافة إلى حركة نقل الموظفين.

الباب السابع

و يتضمن هذا الباب النظام التأديبي من خلال عرضه للمبادئ العامة للنظام التأديبي و كذا الأخطاء المهنية التي تُعرض الموظف إلى عقوبات تأديبية بحسب درجة الخطأ المهني المرتكب.

الباب الثامن: و الذي يتطرق إلى المدة القانونية للعمل و أيام الراحة التي هي من حق الموظف.

الباب التاسع

حددت فيه العطل العادية والاستثنائية والغيابات التي يمكن للموظف أن يستفيد منها خلال مساره المهني.

الباب العاشر

و خصص هذا الباب إلى كفاءات إنهاء الموظف للخدمة كالإحالة على التقاعد مثلا، أو الاستقالة، أو الوفاة، و كل ما من شأنه أن ينهي علاقة عمل الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها.

الباب الحادي عشر

و الذي تضمن أحكاما انتقالية و نهائية يتحدد من خلالها الإطار الزمني و القانوني لسريان هذا القانون.

• الفرع الثاني: من خلال 11/90

بجول سنة 1990 تمت المصادقة على القانون 90-11 المؤرخ في: 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل¹، حيث فصل بين قطاع الوظيفة العمومية و القطاع الاقتصادي، محاولا سد الثغرات و تفادي النقائص التي خلفها القانون الأساسي العام للعامل.

1 : قانون 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل.

و في إطار مواصلة الإصلاحات المباشرة في مختلف القطاعات الحيوية في البلاد، بادرت السلطات العمومية في شهر ديسمبر من 1991 بتشكيل مجموعة عمل وزارية مشتركة عهدت إليها مهمة إعداد دراسة شاملة لواقع الإدارة الجزائرية و سبل تطويرها، و تمحورت نتائج أعمال هذه اللجنة بتقديم جملة من المقترحات من أهدافها بناء إدارة تتميز بـ:

- القوة، الحياد، و ملتزمة بالمرفق العام.
- قدرة على الاضطلاع التام بمهامها الدائمة.
- تحقيق فعالية الجهاز الإداري.
- تضمن احترام الموظفين و تعبئتهم.
- تستقطب اهتمامات و انشغالات موظفي الإدارات المركزية و المحلية و المتعاملين الاجتماعيين، من خلال السهر على تنظيم الاتصال المباشر و المحفز بين الحكومة و الإطارات و مختلف الأطراف الفاعلة.

إن سياسة الإصلاح المنتهجة أفضت إلى ضرورة إعادة النظر في التشريعات و التنظيمات المتعلقة بالوظيفة العمومية و التي أثبتت في مجملها عدم قدرتها على مسايرة البيئة الجديدة للموظف و المهام الجديدة الموكلة له في ظل الدور الجديد للدولة، مما يستوجب سرعة تغييرها، لكي تساير النمط الجديد الذي تبنته الجزائر على المستوى السياسي و الاقتصادي، فلم تعد مثل هذه القوانين قادرة على تلبية احتياجات المواطن، بعد أن تزايدت الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة، فإذا بقيت تسيير بمثل هذه القوانين فإنها لن تستطيع القيام بالدور المطلوب منها.

- لذا كان يجب على السلطات العمومية أن تعمل و بسرعة على وضع قانون وظيف عمومي جديد و متكيف مع المستجدات الحالية، و ذلك بمشاركة القطاعات المعنية و كذا الشريك الاجتماعي، و استشارة متخصصين و خبراء مؤهلين في هذا المجال.¹

و من أجل الحفاظ على مكانة و هيبة الوظيفة العمومية في الدولة، عمل دستور 1996 على جعل الضمانات الممنوحة للموظفين من اختصاص التشريع، و يعتبر هذا حماية للموظف من أي ضغط ضامانا لحياده، و بالفعل كانت هناك مبادرة لإعداد مشروع قانون أساسي للوظيف العمومي سنة 1998، الغاية من ذلك وضع قانون يتميز بالتنوع المطلوبة حاليا على مختلف مستويات الإدارة، و تعزيز مصداقيتها، و كذا خلق علاقات جديدة بعيدة عن التعسف الإداري، و تبيان الأهداف الجديدة للإدارة

1: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 71، 26 نوفمبر 2005، المطبعة الرسمية، الجزائر، ص 04.

في إطار تحولات الحياة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية, و بالتالي على الوظيفة العمومية أن تعبر من خلال مختلف أحكامها عن واقع هذه الحياة كونها تحتل مكانة مرموقة في الحياة الوطنية, و انطلاقا من تصور عصرنه الإدارة, بالإضافة إلى العلاقة الوثيقة بين فعالية النشاط الإداري و ما يقدمه الموظف من أداء جيد للعمل, فالقواعد التي تحكم النشاط الإداري هي مجرد قواعد قانونية تستمد حياتها من تطبيقها واقعا و بواسطة عناصر بشرية تعمل في إطار هذه القواعد المحددة, و عليه يجب:

- تكييف التركيبة الحالية لتعدادات الموظفين مع الأساليب الجديدة لتسيير الموارد البشرية.
- الاهتمام بالإطارات باعتبارهم على رأس قائمة الموظفين و دورهم الأساسي في تسيير العمل داخل الإدارة.
- الحث على حياد الإدارة و عدم تحيزها و دورها كسلطة عمومية و مهمتها كمرفق عمومي.
- ضمان و تدعيم التشاور في الوظيفة العمومية.

" و بالموازاة مع هذا المشروع, تم إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة و مهامها بموجب مرسوم رئاسي رقم: 2000-372 المؤرخ في 22 نوفمبر 2000, تتكون من إطارات عليا في المديرية العامة للوظيفة العمومية, مسؤولين في الإدارات العمومية, جامعيين, منتخين...¹

تتمتع هذه اللجنة بسلطات واسعة و حرية كاملة في إعداد مشروع الإصلاح و تقديم الاقتراحات و التوصيات بخصوصها, حيث كلفت هذه الأخيرة بالنظر في مهام هيئات و تسيير الإدارات المركزية للدولة و ميكانيزمات التنسيق, الاستشارة, التنظيم و الرقابة, و ذلك على النحو التالي:

- دراسة مجمل طبيعة المؤسسات العمومية و الهيئات التي تنهض بالخدمة العامة و مهامها و قوانينها الأساسية و صلاتها مع الإدارات المركزية و المصالح المتفرعة للدولة.
- دراسة الجوانب المتعلقة بتنظيم و صلاحيات و سير الجماعات الإقليمية و الإدارة المحلية و المصالح المتفرعة للدولة.
- دراسة إعادة الصياغة المتلازمة لكافة القوانين الأساسية الخاصة بأعوان الدولة على اختلاف طبيعة مسؤولياتهم و مستواها.

حقوق و التزامات العامل:

تنشأ عن عقد العمل حقوق و التزامات في ذمة العامل, فهو يتمتع بمجموعة من الحقوق يقرها القانون والاتفاقيات الجماعية و حقوق أخرى ناتجة عن العقد, و يخضع في المقابل لمجموعة من التزامات قانونية

1 : مرسوم رئاسي رقم: 2000-372 المؤرخ في 22 نوفمبر 2000, المتضمن إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة و مهامها.

وعقدية هي في الواقع حقوق يتمتع بها المستخدم, غير أن ما يهمنا في هذا المجال هو الوقوف عند بعض الإشكالات المتعلقة بهذه الحقوق و الالتزامات بالنظر إلى الطابع المؤقت يتميز به نشاط العامل الذي يربطه عقد محدود المدة مع المستخدم.

❖ حقوق العامل:

لقد أورد القانون (90 - 11) في المادة 05¹ مجموعة من الحقوق و أطلق عليها عبارة الحقوق الأساسية, و أورد في المادة 06 حقوق أخرى, و أطلق عليها عبارة "يحق للعامل" و هنا يثور التساؤل عن معنى الحقوق الأساسية.

لقد ذهب البعض إلى القول أن الحقوق الأساسية المنصوص عليها بالمادة 05 هي الحقوق المنصوص عليها في الدستور, لكن سرعان ما يُجيب هذا الرأي عندما نجد أن بعض الحقوق الواردة في المادة 06 منصوص عليها في الدستور, و لكن لم يطلق عليها في القانون (90 - 11) عبارة الأساسية, و مهما يكن من أمر فإن الحقوق المنصوص عليها في المادتين 05 و 06 هي حقوق ضرورية.

• الحق في الأجر:

لقد نص القانون (90 - 11) في المادة 80 منه على الحق في الأجر و التي جاءت كما يلي "للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى, و يتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب و نتائج عمله". فالأجر هو أهم الحقوق الأساسية للعامل, كما يعتبر أهم التزامات المستخدم الأمر الذي يجعله يحظى بالحماية القانونية المشددة في مختلف التشريعات العمالية².

التمييز بين الأجر في عقد العمل محدد المدة و عقد العمل غير محدد المدة:

هناك فرق في الأجر, لتوضيح ذلك يمكن أن نضرب المثال التالي:

العامل الذي يتعاقد مع المستخدم بموجب عقد محدد المدة لاستخلاف عامل مثبت له من الأقدمية مدة طويلة تغيب عن عمله بسبب عطلة مرضية, ففي هذا المثال هل أن تعويض الأقدمية و حوافز الكفاءة المهنية تلحق العامل الجديد؟

إننا لا نجد في القانون ما يجيب على ذلك, غير أننا نجد أنفسنا بين كفتين, الكفة الأولى و هو الأجر الذي يعود إلى العامل بحكم المنصب الذي يشغله بموجب عقد محدد المدة و الذي كان يدفعه المستخدم

1 : القانون (90 - 11) في المادة 05 حقوق الأساسية للعامل.

2 : القانون (90 - 11) في المادة 80, المتضمن علاقات العمل.

للعامل المتغيب مشتملا على تعويض الأقدمية, و بذلك يمكن القول أن العامل الجديد أصبح يشغل ذلك المنصب بجميع امتيازاته و كأنه يحل محل العامل المتغيب.

و بالرجوع إلى المادة 181¹ من القانون 11/90 نجد " يفهم من عبارة مرتب", حسب هذا القانون ما يلي:

الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة.
التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة, لاسيما العمل التناوبي و العمل المضمر و الإلزامي بما فيه العمل الليلي, و علاوة المنطقة.
العلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل و نتائجه.²

و من حقوق العامل الذي تربطه علاقة محددة المدة أن يستفيد من الدفع المنتظم للأجور كل شهر وفقا للمادة 88 من القانون (90 - 11) و التي تنص على "يجب على المستخدم دفع الأجور لكل عامل بانتظام عند حلول استحقاقه".

و لقد أقر القانون حماية للأجور و من ذلك:

- امتياز الأجور عن باقي الديون المادة 89 من نفس القانون.
- عدم قابلية الأجر للحجز المادة 90 من نفس القانون.
- عدم التنازل عن الأجر المادة 173 من الأمر المتعلق بالشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص.
- إلزامية تسليم قسيمة أو كشف الأجر المادة 86.
- تسليم الأجرة للعامل بصفة شخصية و مباشرة, أو بموجب وكالة, المادة 15/02 من الأمر المتعلق بالشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص.

● الحق في التأمين و الحماية و الضمان الاجتماعي:

لقد بسط المشرع حماية خاصة على العامل, بهدف رعايته لأداء مساهمة بصورة فعالة, إذ أن الحق في الحماية أصبح من أهم خصائص تشريعات العمل في الوقت الحاضر.

1 : المادة 81 من القانون 11/90, المتعلق بقانون علاقات العمل.

2: مولود ديدان: مدونة العمل, دار بلقيس للنشر - الدار البيضاء - الجزائر, 2012, ص 86.

و قانون العمل هو في ذاته قانون اجتماعي يسعى لحماية العامل و ضمان أمنه من جميع أخطار العمل, و تشمل التأمينات الاجتماعية, التأمين على المرض, التأمين على الولادة التأمين على العجز, التأمين على الوفاة.

كما تشمل أحكام الحماية و الضمان الاجتماعي, حوادث العمل, الأمراض المهنية, الوقاية الصحية و طب العمل.

و بصورة عامة لا يختلف العامل الذي يربطه بالمستخدم عقد محدد المدة, مع العامل الذي يربطه بالمستخدم عقد عمل غير محدد المدة, في شأن الحق في الحماية و الضمان الاجتماعي, غير أننا نجد المرسوم التشريعي 11/94 قد خرج عن هذه القاعدة و استثنى من التأمين على البطالة العمال ذوي العقود المحددة المدة بنص صريح و ذلك في المادة 5 من و التي تنص أنه "لا يمكن أن يستفيد من خدمات التأمين على البطالة الأجراء ذو عقد محدد المدة, و العمال الموسميون أو العاملون لحسابهم الخاص أو ذوو عدة مستخدمين"

و يظهر أن المشرع حرم العمال ذوي العقود المحددة المدة من التأمين على البطالة, لأن نشاطهم ينتهي بانتهاء مدة العقد, إضافة أن العقود المحددة المدة لها طابع استثنائي.

• الحق النقابي:

لقد كرس دستور 1996 و قبله دستور 1989 الحق النقابي في المادة 56 منه إذ نصت على " الحق النقابي معترف به لجميع المواطنين"¹.

و اقتضى الأمر إصدار القانون (90 – 14) بتاريخ 02 جوان 1990 المتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي, و قد نصت المادة الأولى منه "أن هذا القانون يطبق على مجموع العمال الأجراء و على المستخدمين".

كما تنص المادة 35 من نفس القانون على ما يلي:

"تعتبر تمثيلية داخل المؤسسة المستخدمة الواحدة, المنظمات النقابية للعمال تضم 20% على الأقل من العدد الكلي للعمال الأجراء التي تغطيهم القوانين الأساسية لهذه المنظمات النقابية و/أو

1 : المادة 56 (المتضمن الحق النقابي) من دستور 1989.

المنظمات النقابية التي لها تمثيل 20% على الأقل في لجنة المشاركة, إذ كانت موجودة داخل المؤسسة المستخدمة" ..

من أهم الحقوق التي عادة ما تركز عليها الاتفاقيات الجماعية لاسيما القطاعية منها, الحقوق النقابية التي تتناول معظم هذه الاتفاقيات ككيفية ممارستها, حيث أنها عادة ما تنطلق من مبدأ تكريس مظاهر ممارسة هذه الحقوق وفق ما هو منصوص عليها في القانون المتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي.¹

إن المشرع استعمل عبارة "العمال" و هي عبارة عامة تشمل العمال ذوي العقود المحددة المدة و ذوي العقود غير المحددة المدة, غير أنه طالما كان التمثيل النقابي حق دستوري مكفول لكل العمال دون استثناء, و يسمح بوجود هيئة تمثيلية تدافع عن حقوقهم المادية و المعنوية, فإنه ليس من المستساغ استثناء العمال الذين تربطهم علاقة محددة المدة مع المستخدم من التمثيل النقابي.

• الحق في المشاركة:

تنص المادة 91² من القانون (90 – 11) على: "تتم المشاركة في الهيئة المستخدمة" كما يلي

- بواسطة مندوبي المستخدمين في مستوى مكان كل عمل متميز يحتوي على 20 عاملا على الأقل.

- بواسطة مشاركة تضم مندوبي المستخدمين في مستوى مقر الهيئة المستخدمة المنتخبين طبقا للمادة 93 أدناه"

و هذه المادة بدورها تحيلنا إلى مواد أخرى, إلى المواد 92 – 97 و لكن ما يمكن استخلاصه من المادة 97 أنه يجب أن تتوفر في مندوب العمال شروط معينة هي:

- أن يكون العامل مثبتا.
- أن تتوفر لديه أقدمية سنة على الأقل.
- أن يكون بالغا 21 سنة على الأقل.

إنه بتحليلنا للمادة 97 نجد أنها تذكر العمال بصفة عامة, و بالتالي فلا نفهم منها هل تقصد العمال الدائمين و العمال المؤقتين الذين يربطهم عقد عمل محدد المدة مع المستخدم؟, و نلاحظ أن شرطي أن

1: سليمان أحمية, قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن, ط2, الجزائر, 2013, ص 377.

2: المادة 91 من القانون (90 – 11).

يكون العامل مثبتا, و أن يكون بالغا سن 21 سنة على الأقل هما شرطان يمكن أن يتوافر في العامل ذو العقد محدد المدة.

غير أن الشرط المتعلق بالأقدمية لمدة سنة تثير إشكالا, باعتبار أن شرط مرور سنة قلما يتوافر في هذه الفئة من العمال, نظرا لأن مدة عقد العمل عمليا تكون قصيرة, و لا تتجاوز في غالب الأحيان السنة, و هذا ما يجعل هذا الشرط غير متوفر و يقصيههم بذلك من حرية اختيار مندوبيهم.

• الحق في التكوين المهني:

يقصد بالتكوين المهني تأهيل العمال في المؤسسات المستخدمة, و رفع مستواهم المهني لمزاولة مهام جديدة في العمل مواكبة التطور, و ذلك عن طريق تنظيم ملتقيات و ندوات دراسية, و تقع مسؤولية التكوين على المستخدم, و المشروع الجزائري حول للعمال بموجب المادة 106¹ من القانون (90 – 11) هذا الحق, و يفهم من عموم النص أي المادة 06 أنه لم يتم استثناء العمال ذوي العقود المحددة المدة, غير و أنه بالمقابل فمن غير المعقول استفادة عامل مؤقت بفترة تكوين مهني, على أساس أن المدة التي يبرم في حدودها العقد قد لا تغطي أحيانا فترة التكوين, و حتى و أن كانت تغطي المدة فإنه من غير المنطقي أن يوظف مستخدم عامل و يمتعه بفترة تكوين قد تأخذ جزءا مهما من مدة العقد الذي يربطه بالعمال.

و من هنا كان من الأفضل تنظيم هذه المسألة و لو بطريقة تجعل من حق العامل في التكوين المهني يتناسب و مدة عقد العمل.

• الحق في الترقية:

لقد جعل القانون الجزائري من الترقية إجازة للعامل على تنمية معارفه و مؤهلاته المهنية بتعيينه في منصب عمل جديد يحوله رتبة أعلى من رتبته السابقة.

و الهدف من الترقية هو تشجيع للعامل على المواصلة و التطور في حياته المهنية, و عادة ما يستفيد العامل من الترقية إذا أمضى فترة زمنية معتبرة في المنصب الذي يشغله, باعتبار أن نتائج عمله و مؤهلاته تظهر مع الزمن, و هذا ما يجعل من الترقية في مجال العقود محدد المدة نادرة جدا بسبب أن نشاط العامل يرتبط بمنصبه فترة زمنية محدودة, ثم ينتهي بانتهاء المدة, و في أحسن الأحوال يجدد العقد لمدة أخرى.

و مما سبق يظهر أن التفرقة بين الحقوق التي يتمتع بها العامل الذي يرتبط عقد محدد المدة و العامل الدائم هي تفرقة تظهر على أرض الواقع, و هذا في ظل عدم تمييز المشرع بين الصنفين.

1 : المادة 106 من القانون (90 – 11), المتضمن علاقات العمل.

• الحق في التقاعد:

هو حق شخصي ذو طابع مالي, يستفيد منه العامل الذي استوفى شروط استحقاقه, لا سيما دفع استحقاقات الضمان الاجتماعي خلال المدة التي تمكنه من الاستفادة من أدايات الصندوق, و هي مقدرة بـ 32 سنة, يستحق على إثرها العامل الحق في التقاعد على أساس نسبة 80 من المائة من متوسط الأجر المدفوع عن السنة الأخيرة من العمل, أو الثلاث سنوات الأخيرة من العمل إذا كان ذلك أفضل للعامل, و ينتقل الحق في التقاعد إلى من هم في كفالتة من ذوي الحقوق, و هم الزوج, الفروع, و الأصول المكفولين.

❖ التزامات العامل:

نصت المادة 07 من القانون (90 - 11) على مجموعة من التزامات العامل, و الواقع أن التزامات العامل هي التزام أصلي يتمثل في تنفيذ العمل , تدور حوله التزامات فرعية أو تبعية كما يمكن تصنيف التزامات العامل إل صنفين:

التزامات العامل أثناء العمل و التزامات العامل خارج العمل.¹

✓ التزامات العامل أثناء العمل:

أ. الالتزام بتنفيذ العمل المحدد في العقد و الامتثال لأوامر و توجيهات المستخدم:

إن مضمون هذا الالتزام هو قيام العامل بتنفيذ ما يجب أن يتم تنفيذه بصفة شخصية و دون اللجوء إلى التنفيذ بمقابل.

و تنفيذ العمل المحدد في العقد يفرض تحديد كافة الأعمال و الأشغال و النشاطات التي تشكل منصب العمل أو المهمة الموكلة للعامل, وذلك من خلال التحديد الموضوعي و المكاني و الزماني.

و لأجل تحقيق ذلك و يجب أن يخضع العامل لأوامر و توجيهات المستخدم, و هذا ما نصت عليه المادة 07 من القانون (90-11) في فقرتها الثالثة على "... أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية, التي يعينها المستخدم أثناء ممارسته العادية للسلطة الإدارية".

ب. الالتزام بمراعاة تدابير الصحة و الأمن و الخضوع للرقابة الطبية:

1 : المادة 107 من القانون (90 - 11), المتضمن علاقات العمل.

هذا الالتزام عبارة عن تدابير يفرضها النظام الداخلي أو اللوائح الداخلية و يكون الغرض منه حماية العامل و الآخرين و الممتلكات, مثل: ارتداء الألبسة الواقية أو القبعات أو عدم التدخين في أماكن العمل, إضافة إلى ذلك فإن العالم ملزم بالامتثال للرقابة الطبية التي تهدف إلى الوقوف على مدى قدرة العامل و أهليته على القيام بالنشاط الموكول له في الزمان و المكان.

ج. الالتزام بالمشاركة في التكوين:

إن المشاركة في التكوين هو من جهة حق للعامل و من جهة أخرى التزام يقع عليه, ذلك أن الهدف منه هو تحسين المستوى للرفع من الإنتاج أو الخدمات. هذا و أن هذه الالتزامات التي تقع على عاتق العامل تحددها أيضا الاتفاقيات الجماعية للعمل و كذلك المنصوص عليها في النظام الداخلي للعمل.

✓ التزامات خارج العمل:

يبقى العامل ملتزما ببعض الواجبات حتى خارج عمله, مثله في ذلك مثل الموظف في قطاع الوظيف العمومي, كالتزام بالسرا المهني, و الالتزام بعدم ممارسة أي منافسة, أو أي نشاط يتعارض مع طبيعة العمل.

● الالتزام بالسرا المهني:

إن علاقة العمل يفرض فيها أن تقوم على أساس الثقة المتبادلة, لأن المستخدم يضع كل ممتلكاته و أسرار المهنية أو جزء منها في يد العامل. و من ثمة يتوجب على العامل المحافظة على أسرار المهنية و خاصة المتعلقة بالمسائل التي تعتبر من أملاك و احتكار و امتياز المستخدم, و على أية حال كل معلومة من شأنها أن تستغل من طرف المنافس استغلالا يترتب عليه خسارة المستخدم, و من ذلك أيضا يمنع على العامل إخفاء ملفات الخدمة و أوراقها و وثائقها أو إتلافها أو إطلاع الغير عليها, و لا يتحرر العامل من التزام السرا المهني إلا بموافقة كتابية من السلطة التي عينته, كما فرضت المادة 24 من قانون تشغيل الأجانب عقوبات جزائية على الإخلال بالسرا المهني, من بينها العقوبات الواردة في المادة 302 من قانون العقوبات, بالإضافة إلى العقوبات التي يتضمنها النظام الداخلي.

• الانقطاع عن العمل:

لقد ذهب قانون (90 - 11) إلى ذكر بعض حالات التنافي أو التعارض كامتلاك مصالح مالية في مشروعات أخرى, و لقد نصت المادة 7/7 على "... أن لا تكون لهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة أو شركة منافسة أو زبونة أو مقاوله من الباطن, إلا إذا كان هناك اتفاق مع المستخدم, و أن لا تنافسه في مجال نشاطه" ...

كما يرتب عقد العمل على عاتق العامل التزامات أخرى و هي:

- **الالتزام بتنفيذ العمل المحدد في العقد:** أقرت المادة 7 من قانون 11/90 هذا الالتزام باعتباره التزاما أساسيا مرتبا على عاتق العامل بمقتضى العقد, كما أن الإخلال به بدون عذر مقبول يمكن اعتباره خطأ مهنيا جسيما قد تسريجه تأديبيا بدون الحق في التعويض وفق نص المادة 73 من القانون 11/90.

- **الالتزام بتوجيهات صاحب العمل:** من الواجبات الأساسية المترتبة على عاتق العامل و المستندة إلى عنصر التبعية و سلطة رب العمل في الإشراف و الرقابة, سواء قدمت هذه التوجيهات مباشرة أو بشكل غير مباشر, لا سيما بمقتضى التقسيم العضوي للمهام.

- **الالتزام بالسر المهني:** يعتبر خرق هذا الالتزام بالحالات التي يمكن أن تبرر التسريح الذي يتعرض له العامل دون الحق في التعويض, على اعتباره أنه من الأخطاء المهنية الجسيمة حسب مفهوم نص المادة 02/73.¹

3. حقوق و التزامات رب العمل:

❖ حقوق رب العمل:

تثبت لمصلحة رب العمل بمقتضى عقد العمل حقوق يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الحقوق المرتبطة بعقد العمل:** تتضمن في ذات الوقت الالتزامات المترتبة بمقتضى العقد على عاتق العامل, على اعتبار الطابع التبادلي لعقد العمل, و على هذا الأساس يكون التزام العامل ببذل الجهد حقا لرب العمل, كما أن التزام العامل بالسر المهني يقع في مصلحة رب العمل باعتباره وسيلة للحفاظ على مصالحه المادية, و الشأن ذاته بالنسبة لباقي الالتزامات.

1: منتدى جامعة مجّد خيضر - بسكرة.

- الحق في الإدارة و التنظيم: تظهر سلطة رب العمل الإدارية من خلال صلاحية اتخاذ الاجراءات التنظيمية داخل مقرات العمل, مثل صلاحية إصدار وثيقة النظام الداخلي, حتى و إن كانت خاضعة للرقابة الإدارية لمفتش العمل المختص.

- صلاحية توقيع الجزاءات التأديبية: تثبت للمستخدم سلطة توقيع الجزاءات بما خوله المشرع من سلطة تأديبية, حتى و إن كانت هذه السلطة محدودة قانونا, حيث تتوقف عند التسريح, الذي يخضع لإجراءات و شروط قانونية.

و يعتبر النظام التأديبي أساس السير الحسن للمؤسسة سواء كانت عمومية أو اقتصادية, و قد وجد لحماية العامل و صاحب العمل داخل الهيئات المستخدمة, و ذلك بتوقيع الجزاءات التأديبية المقررة للأخطاء المهنية التي يرتكبها العامل بسبب أو بمناسبة العمل.¹

❖ التزامات رب العمل:

- الالتزام بإنشاء ملف للعامل.
- التزام رب العمل بأن يوفر للعمال المسكن و التغذية.
- الالتزام بتوفير وسائل المواصلات إلى مكان العمل.
- الالتزام بالتسوية بين العمال.
- الالتزام بتوفير العناية الطبية.

أسباب انتهاء علاقة عقد العمل:

- انتهاء علاقة عقد العمل:

يعتبر إنهاء عقد العمل و انحلال الرابطة القانونية التي نشأت عنه مصيرا محتوما لعقود العمل, إذ لا يمكن أن تدوم هذه العقود لمدى الحياة, و حالات إنهاء عقد العمل ثلاثة وهي: الأسباب القانونية العادية و الأسباب القانونية العارضة و الأسباب الاقتصادية:

1. الأسباب القانونية العادية:

1: بن صابر بن عزوز: مبادئ عامة في شرح قانون العمل الجزائري, ص 178.

و يقصد بهذا النوع من الأسباب, تلك الحالات التي يجيز فيها القانون و النظم المعمول بها إلى الطرف المتضرر من المبادرة بإنهاء عقد العمل مع الالتزام بإتباع الإجراءات المقررة لذلك, و كذلك الالتزام بما يترتب من حقوق للطرف الآخر, و تتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

● الاستقالة:

و هي طريقة قانونية لإنهاء عقد العمل و علاقته, و قد اعتمدها المشرع في قانون علاقات العمل, إذ تنص المادة 66 "تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية: (الاستقالة) و تنص المادة 68 فقرة 1 من ذات القانون على أن "الاستقالة حق معترف به للعامل", و يعتبر هذا الحق غير مطلق بل مقيد بعدة قيود تنظيمية, و من أهم هذه القيود وجوب إخطار المستخدم أو المؤهل لاستقبالها و ذلك من أجل أن يتمكن من تعويض العامل المستقيل و عدم تعريض مصالحه للضياع نتيجة لمغادرته العمل, أما من الناحية الشكلية فلا بد لصحة الاستقالة أن تكون كتابية, بمعنى أن يوجه العامل الراغب في قطع علاقة العمل رسالة مكتوبة تتضمن الأسباب و الدوافع التي دفعته إلى الاستقالة, هو ما نصت عليه المادة 68 في فقرتها 2,3 من قانون علاقات العمل: "على العامل الذي يبدي رغبته في إنهاء علاقة العمل مع الهيئة المستخدمة أن يقدم استقالته كتابة, و يغادر منصب عمله بعد فترة إشعار مسبق وفقا للشروط التي تحددها الاتفاقيات الجماعية", أما عدم احترام التزام الإشعار المسبق فيؤدي إلى تعويض المستخدم عن الضرر.

الاستقالة حق معترف به للموظف يمارس ضمن الشروط المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.¹

● التقاعد:

التقاعد هو نهاية المدة القانونية للحياة المهنية للعامل, فلا يجوز إنهاء العقد إلا ببلوغ العامل السن القانونية ليحال على التقاعد مع توفر شرط ثاني, و هو أن يكون العامل قد قضى في عمله 15 سنة و ينص المشرع على أن التقاعد يعد حالة قانونية لإنهاء عقد العمل في المادة 66 فقرة 8 من قانون علاقات العمل.

" تنتهي علاقة العمل في الأحوال التالية: التقاعد, أما المادة 6 من قانون التقاعد فتتضمن على شروطه":

- بلوغ سن الستين (60) عاما بالنسبة للرجال و خمسة و خمسون (55) سنة للنساء.
- قضاء خمسة عشر (15) سنة في العمل على الأقل".

● الوفاة:

1: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة, القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية- الجريدة الرسمية, الأمر (03-06) 2006- الباب العاشر- إنهاء الخدمة - المادة 207.

أما إذا توفي المستخدم فإن عقد العمل يبقى قائما إذا استمر نشاط المؤسسة و ينتقل إلى من استخلفه, إلا إذا روعيت شخصية المستخدم وقت إبرام عقد العمل, غير أن الآثار المترتبة عن عقد العمل قبل وفاة العامل كحقوقه في الأجر و العلاوات و المنح و الترقية التي يترتب عنها أثر مالي فتدخل في التركة و يسوغ للورثة المطالبة بها.

● البطلان أو الإلغاء القانوني:

طبقا للمبادئ العامة في القانون المدني عندما ينعدم احد شروط صحة العقد أو تخلف ركن من أركانه الجوهرية كالرضا أو المحل أو السبب يترتب عليه البطلان, أما في عقد العمل فكل علاقة عمل مخالفة للقانون تكون باطلة و بالتالي يترتب عليها إنهاء عقد العمل و علاقته. و يكون البطلان نتيجة حكم قضائي و ذلك طبقا للقواعد العامة أمام غياب نتيجة البطلان في قانون 11/90, حيث يكون البطلان بأثر رجعي و لمن تقرر له أن يطالب بالتعويض, و هذا ما تنص عليه المادة 103 فقرة 1 من القانون المدني.

● العجز الكامل عن العمل:

ينتهي عقد العمل بعجز العامل عن تأدية عمله, و يعتبر العجز الكامل من الأسباب الصحية و المهنية الحقيقية و الجدية لإنهاء عقد العمل, و التي تمنح للمستخدم حق المبادرة بإنهائه مع الالتزام بكافة الالتزامات التي تقرها النظم و القوانين المعمول بها, و يكون إثبات العجز بشهادة طبية و في بعض الأحيان يكون الإثبات صعب كحالة ادعاء المستخدم بعدم الكفاءة المهنية للعامل, أي عجز العامل على أداء عمله على الوجه الذي يريده أو يحدده المستخدم بسبب نقص الكفاءة المهنية أو المهارة أو الخبرة أو الاستعداد, و قد نص المشرع على العجز كحالة من حالات إنهاء علاقة العمل في المادة 66 فقرة 5 من قانون علاقات العمل "تنتهي علاقة العمل في الأحوال التالية: العجز الكامل عن العمل كما ورد تحديده في التشريع".

● انقضاء أجل عقد العمل محدد المدة:

القاعدة أنه إذا كان عقد العمل محدد المدة فإنه لا يجوز لأي من طرفيه أن ينهيه بإرادته المنفردة قبل انقضاء مدته, و لكنه ينتهي تلقائيا بعد انقضائها دون الحاجة لأي إجراء أو بانتهاء العمل المتفق عليه, دون أن يترتب على ذلك أي التزام على عاتق طرفيه, إلا فيما يخص ضرورة إعلام احدهما الآخر بنيته في عدم تجديد العقد, أما إذا حدث الانتهاء قبل انقضاء المدة القانونية للعمل المتفق عليه فإنه يفرض على المستخدم المبادرة بالإنهاء باتخاذ الإجراءات التي أقرتها النظم و القوانين المعمول بها حماية لحقوق و مصالح الطرف الآخر من أهمها "الإخطار المسبق".

• إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة:

و هذه الحالات تكاثرت في الآونة الأخيرة بسبب تدهور الوضعية الاقتصادية للبلاد و حل المؤسسات و تصفيتها, ففي هذه الحال يزول محل العقد بتعرض المؤسسة إلى الإفلاس أو التصفية أو زوالها نهائيا, أما في حالة تغيير المستخدم فحسب فإن عقود العمل التي أبرمت معه تبقى قائمة.

2. الأسباب القانونية العارضة:

و هي الأسباب التي لا تشمل كافة العمال, حيث افرد لها القانون أحكام خاصة بما تتناسب مع معطياتها و ظروفها, قصد ضمان حقوق العمال من جهة و حقوق و مصالح المستخدم من جهة أخرى و هي:

• التسريح التأديبي:

يعترف الفقه و القضاء و التشريع على حد سواء للمستخدم بحق إيقاف و فصل العامل الذي يثبت في حقه ارتكاب خطأ جسيم أثناء قيامه بعمله أو بمناسبة ذلك, و هذا قصد حماية مصالحه من جهة و ضمان استقرار و فعالية النظام في المؤسسة المستخدمة من جهة أخرى, و قد نصت المادة 66 فقرة 4 من قانون علاقات العمل: "تنتهي علاقة العمل في الأحوال التالية: العزل" و جاءت المادة 73 المعدلة و المتممة بموجب المادة 2 من القانون رقم 21/91 المؤرخ في 1991/12/21 بتغيير عميق في نص المادة 73 من القانون 11/90 إذ عرفت و حددت طبيعة الخطأ الجسيم المؤدي للتسريح, غير أنها بقيت خالية من الإشارة إلى الأخطاء التي لا تؤدي للتسريح, و التي ترك تحديدها ضمنيا للنظام الداخلي إذ أنها تنص على: "يتم التسريح التأديبي في حالة ارتكاب العامل أخطاء جسيمة و علاوة على الأخطاء الجسيمة, التي يعاقب عليها التشريع الجزائي و التي ترتكب أثناء العمل, تعتبر على الخصوص أخطاء جسيمة, يحتمل أن ينجر عنها التسريح بدون مهلة العطلة و بدون علاوات".

3. الأسباب الاقتصادية:

لقد ارتبط تسريح العمال لأسباب اقتصادية بالتطور العلمي و التكنولوجي الحديث, و ما نتج عن ذلك من أزمات مالية و تجارية تلحق المؤسسات المستخدمة, إذا يتحتم عليها اللجوء إلى تخفيض عدد العمال, و هو ما اهتمت به التشريعات العمالية الحديثة, من حيث إخضاعه إلى شروط و إجراءات محددة, و قد اعتبر المشرع التسريح لأسباب اقتصادية سبب من أسباب إنهاء علاقة العمل و هو ما تنص عليه المادة 66 فقرة 6 من قانون علاقات العمل.

• الضمانات القانونية للعمال المسرحين:

- يترتب على التسريح الجماعي لأسباب اقتصادية، و ضمن شروط معينة باعتباره سبب قانوني و شرعي لإنهاء عقد العمل، عدة حقوق للعمال المسرحين تحظى بحماية القانون، و من أهمها:
1. الحق في مهلة الإخطار: و تكون مدفوعة الأجر، تقدر حسب مستوى التأهيل المهني للعامل المعني، وفقا لما هو محدد في الأنظمة الداخلية و الاتفاقيات الجماعية.
 2. الحق في التعويض: و يمنح للعامل المسرح لتعويضه عن فقدان منصب العمل، و يقدر بالاتفاق مع ممثلي العمال، و يساوى على العموم أجر ثلاثة أشهر يتحملها المستخدم.
 3. الأولوية في تحصيل الأجور و التعويضات المستحقة و المترتبة كديون على المستخدم.
 4. الأولوية في التوظيف: عند إعادة توظيف عمال آخرين بالمؤسسة المعنية.
 5. الحق في الضمان الاجتماعي و تحصيل الأداءات العينية للتأمين عن المرض و الأمومة، و كذا المنح العائلية، في إطار نظام التأمين عن البطالة
 6. الحق في الحصول على شهادة العمل¹.

المطلب الثاني: الأطر القانونية المنظمة للمؤسسة العمومية في الجزائر.

إن المتتبع لمسار المؤسسات العمومية الجزائرية يلاحظ أنها مرت بمراحل متعددة منذ الاستقلال، و كل مرحلة تتميز بخصائص معينة، و شاكل و عقبات كثيرة، ذلك أن الحقبة الاستعمارية خلقت عراقيل كبيرة و أوضاع اقتصادية و اجتماعية منهارة أثرت سلبا على مستقبل المؤسسات العمومية من حالتها الصعبة و وضعيتها المزرية إذ يرى الكثير من الاختصاصيين أن العيب لم يكن في القوانين بحد ذاتها بقدر ما كان بقدر ما كان في تنفيذ هذه القوانين، و لهذا سنتطرق إلى المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية قبل الإصلاحات 01-88 و بعد الإصلاحات 01-88.

• الفرع الأول: قبل قانون 01/88

المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية هي :

1: منتدى الأوراس القانوني - منتدى يهتم بالثقافة القانونية - قسم قانون العمل - تعديل و تعليق علاقة العمل، بتاريخ 10 جوان 2020. سا: <http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/t241-topic15:45>

1. مرحلة الاحتلال الفرنسي:

يعلم جميعنا و إلى أجيال طويلة الواقع المرّ و المزري الذي مرت به بلادنا إبان الاستعمار الفرنسي, فقد تم الاستلاء على كل القطاعات و الميادين بما فيها المؤسسات الصناعية و التجارية و البنوك و المناجم, مع تحويل ثرواتها و إنتاجها إلى مصانع و أسواق فرنسا.

ففي هذه المرحلة كانت المؤسسات مقسمة إلى نوعين: مؤسسات اقتصادية ذات فروع تابعة مباشرة لمؤسسات متواجدة بفرنسا (أهمها مؤسسة الغاز و الكهرباء), و مؤسسات اقتصادية خاصة بالمعمرين الأوروبيين بالجزائر, و كانت هذه المؤسسات تدر أرباحا طائلة لم يستفد منها لا الشعب الجزائري و لا اقتصاد الجزائر لأن المنفعة و الفائدة ترجع للمستعمر وحده, و قد خضعت تلك المؤسسات لنفس قوانين و أنظمة التسيير المطبقة بفرنسا إر أن مكرّ و احتيال مالكي و مسيري هذه الشركات وضع بعض الاستثناءات و التي تكمن بالأخص في أنظمة تسيير و تنظيم القوى العاملة الجزائرية فقد كان هناك اختلاف أو بالأحرى تعسف واضح حول نظام التشغيل و الأجور المتعلقة بالعامل الجزائري.¹

و يؤكد " مُجّد العربي سعودي" في دراسة أجراها حول تاريخ المؤسسات المركزية المحلية في الجزائر, على الطابع العدواني و القمعي الذي تميزت به المؤسسات الإدارية الكولونية التي جعلت من أهدافها و وظائفها وظيفة الانتصار على الأعداء أكثر منها وظيفة تسيير الأفراد, و يدعم فكرته هذه بالتصريح الذي قدمه أحد الكتاب في هذه المرحلة (A.GIRAULT) و الذي يرى بأنّ واقع التسيير الاستعماري للمؤسسات ترك تأثيرا عميقا و سلبيا على المؤسسات الجزائرية بعد الاستقلال و المتمثل في:

- القوانين المسيّرة لهذه المؤسسات.
- النظرة و العلاقة التي تحكم هذه الإدارات بالمواطن.
- المحتوى البشري الذي ورثته جزائر الاستقلال.²

إن الوضع الذي عايشه الشعب الجزائري و خاصة العمال خلال هذه المرحلة أدى إلى بروز ما يسمى بالتنظيم النقابي, الذي كان أول فرع له في الجزائر هو فرع المطابع بقسنطينة سنة 1880, بالإضافة إلى ظهور عدة فروع نقابية و لكن تحت إشراف النقابة الفرنسية و من أهمها نقابة عمال السكك الحديدية.

1: علي زغدود, المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر, ط2, المؤسسات الجزائرية للطباعة, الجزائر, 1987, ص (32-33).

2: مُجّد العربي سعودي, المؤسسات المركزية و المحلية في الجزائر -الولاية, البلدية - ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2006, ص 240-241.

و عموما تميزت اعمال هذه النقابات بالسيطرة هي الأخرى من طرف الاستعمار, غير أن الإضرابات التي قام بها العمال خلال هذه المرحلة كانت دليلا على وعي الطبقة العاملة بحقوقها, و أول حق هو الحرية قبل كل شيء, و تمثلت تلك الإضرابات في:

- 1880: أول إضراب قام به عمال المطابع بالعاصمة, كانت نتيجته رفع الأجور.
- 1919: إضراب عمال الموانئ بوهران, مستغانم و أرزيو و كذا عمل مناجم بني صاف.
- 1929: إضراب 6000 عامل من عمال الموانئ.
- 1931-1935: مظاهرة عمالية في المراكز الحضرية ضمت 10 آلاف شخص.
- 1947-1954: إضراب عمال الموانئ الجزائرية جميعها.

و لكن بالرغم من هذه الإضرابات و كثرتها إلا أنها لم تكن تخضع لتنظيم نقابي جزائري منظم و بطريقة رسمية, حتى سنة 1956 العام الذي تم فيه تأسيس الاتحاد العام للعمال الجزائريين بطريقة رسمية, و قد نادى الاتحاد بضرورة و حتمية تحسين ظروف الطبقة العاملة في الجزائر من خلال الاستقلال السياسي, و هذا هو الأمر الذي جعل من النقابة جزءا لا يتجزأ من الثورة التحريرية.

لذا كان على الحركة النقابية مواصلة النضال السياسي من أجل الاستقلال فقد نظمت العديد من المظاهرات و الإضرابات خلال سنوات الثورة التحريرية منها:

- 1956: إضراب عام لإطلاق صراح المسجونين النقابيين الجزائريين.
 - 1957: قام عمال السكك الحديدية بإضراب كرد فعل عن العنف المرتكب بحق الجزائريين.
- إن توالي الإضرابات و المظاهرات العمالية شدد الحصار على العمل النقابي آنذاك فأصبح النشاط النقابي يمارس بسرية تامة, مع اتخاذ تونس مقرا له, و بقيت بذلك الحركة النقابية مشلولة داخل الوطن إلى حين حصول الجزائر على استقلالها¹. و عموما لقد شكلت الطبقة العاملة من كل المؤسسات و في جميع القطاعات سندا كبيرا للجزائر في استرجاع السيادة و الحرية الكاملة لكل الشعب الجزائري.

2. مرحلة التسيير الذاتي (1962 - 1971):

تحصلت الجزائر على الاستقلال التام لكل مناطقها و ولاياتها, و وكلت الدولة تنظيم و إدارة الاقتصاد الوطني, و ذلك عن طريق المؤسسات الاقتصادية التي أنشأتها و أمتتها, و لكن اشترط ميثاق طرابلس أن

1: مؤات السعيد : الحركة النقابية " دراسة سوسيو سياسية منذ نشأتها إلى غاية استرجاع السيادة الوطنية" مجلة أبحاث روسيكادا, عدد رقم 1, جامعة سكيكدة, 2003, ص (148-150).

يتولى العمال المساهمة في إدارة و تسيير تلك المؤسسات, و يكون بذلك لديه الحق بمراقبة و متابعة تنفيذ الخطط لضمان الخروج و بسرعة من التخلف الذي تركه الاستعمار, فالجزائر وجدت نفسها مرغمة بتبني أسلوب التسيير الذاتي نتيجة للوضع الذي عاشته بعد الاستقلال (تسيير التسيير الذاتي بتاريخ 18 مارس 1963).

و لكن لم يصمد هذا النوع من التسيير لفترة طويلة , و يرجع ذلك لعدد كبير من الصعوبات و المعوقات التي اعترضت تسيير المؤسسات بكل أنواعها, و تتمثل تلك الصعوبات و النقائص في:

- غياب رقابة الدولة مما أدى إلى انفراد كل جهاز إداري باتخاذ قراراته.
- صعوبة التنسيق و الإتصال بين الأجهزة, و أحيانا يكون مستحيلا.
- النقص الشديد في الإطارات المؤهلة كماً و نوعاً.
- غياب محاسبة و تقييم العاملين.¹

و هذا بالإضافة إلى التأثير السلبي الذي خلفه الاستعمار خاصة في:

- المهجرة الجماعية للكوادر و الإطارات الفرنسية التي أفرغت الجهاز الإداري الجزائري.
- التدمير المادي العنيف الذي تعرضت له معظم المؤسسات الجزائرية من طرف الاستعمار, و ذلك بحرق كل الوثائق و السجلات الخاصة بتسيير و إدارة المؤسسات, كما عملت على إتلاف جميع الآلات و الوسائل المادية.
- تأخر و تخلف المجال الإداري عن المجالات الأخرى من حيث الوسائل و الأساليب و سياسات التنمية المتبعة للبلاد في بداية إنشائها و بنائها, بالإضافة إلى التركيز المفرط للسلطة العليا في المستويات العليا.

و لكننا نجد اهتماما بالعامل و وضعيته داخل المؤسسات من الناحية القانونية و المتمثلة في وضع قانون الوظيف العمومي سنة 1966, و القانون الأساسي العام للعامل سنة 1978, كما تم إنشاء أول ديوان لليد العاملة سنة 1963, بالإضافة إلى محاولة توفير 450 ألف وظيفة خلال المرحلة لمحاربة البطالة, و لإستمالة العمال المغتربين من أجل العودة للوطن, و لكن كل هذه الإصلاحات لم تكن

1 : سعد بشايبية, علم اجتماع العمل, الأسس و النظريات و التجارب - جامعة منتوري, قسنطينة, 2003. ص. (148-150).

لتواكب و تتأقلم مع التغيرات الجذرية للطبقة العاملة و المجتمع ككل في كل البنى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.¹

3. مرحلة التسيير الاشتراكي (1971 – 1979):

إن كل تلك الصعوبات التي ذكرت من قبل أدت إلى انهيار التسيير الذاتي و بروز نظام جديد عرف بالتسيير الإشتراكي الصادر بأمر رقم 71-74 بتاريخ 16 نوفمبر 1971² (ميثاق التسيير الإشتراكي), و يقوم هذا النظام على المشاركة العمالية في التسيير و المراقبة عبر لجان و هياكل تمثيلية, تعهد لها جملة من الواجبات و المسؤوليات الملزمة تبعا لما يطابق و يوافق النصوص القانونية الخاصة بذلك.

ينضم قانون التسيير الاشتراكي مشاركة العمال في مجموعة هيئات تختص كل هيئة بعدة مهام و أنشطة و تتلخص تلك الهيئات في خمسة لجان هي: لجنة الشؤون الاجتماعية, و الشؤون الاقتصادية و المالية, و التأديب و لجنة شؤون المستخدمين و التكوين, شؤون حفظ الأمن.³

نلاحظ من خلال هذه المجموعة من اللجان تجسد إدارة الموارد البشرية في لجنة المستخدمين و التكوين و يظهر ذلك جليا في مهام و اختصاصات هذه اللجنة, و لكن قبل التطرق لتلك المهام نتحدث أولا عن إنشاء و إحداث هذه اللجنة, إذ ينص المرسوم رقم 74 – 253 على احتواء هذه الأخيرة من ثلاثة إلى خمسة أعضاء و يفضل أن يكونوا من العمال المنخرطين في النقابة التابعة للمؤسسة, بسبب إحاطتهم و درايتهم بمشاكل العمال من جهة و لأنهم يملكون خبرات معينة من جهة أخرى, و تدوم العضوية في اللجنة مدة ثلاث سنوات, أو كلما تم إعادة تعيين رئيس جديد لمجلس المؤسسة.

1: سعد بشايبية, تنظيم القوى العاملة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية, رسالة دكتوراة- علم اجتماع التنمية, معهد الاجتماع, قسنطينة, 1995, ص (193-198).

2 : أمر رقم 71-74 المؤرخ بتاريخ 16 نوفمبر 1971, المتضمن التسيير الاشتراكي.

3: سعد بشايبية, علم اجتماع العمل, الأسس و النظريات و التجارب- جامعة منتوري, قسنطينة, 2003. ص 12.

أما فيما يخص وظائف و مهام هذه اللجنة فهي تتعلق عامة بإعداد السياسات و الأساليب الخاصة بالعمال, و تتجلى بوضوح في الأمر رقم 71-74.

- و السبب الرئيسي الذي ساهم في فشل التسيير الاشتراكي, هو استحواذ الطابع الاجتماعي بنسبة 75 % على أهداف المؤسسة, أما الطابع الاقتصادي أخذ نسبة 25% (المردودية و الإنتاجية)¹, الشيء الذي أدى إلى انهيار المؤسسات الاقتصادية في ذلك الوقت بسبب العجز المالي الرهيب الذي آلت إليه, و هذا بدوره كان لعدة أسباب أهمها اهتمام كل من مجلس العمال و المديرية العامة و المجالس الأخرى و العمال و كل الأقسام المكونة للمؤسسة بتلبية حاجياتهم و مصالحهم الاجتماعية من تحسين ظروف عملهم و معيشتهم حتى على حساب المصلحة العامة للمؤسسة, و الحصول على المزايا و المنافع و الخدمات الاجتماعية المادية و المعنوية (من سكن, نقل, ترقية, مأكّل, أجور ... الخ) و إن التمادي في زيادة تلك الحاجات دون النظر للمردودية و لا حتى تقييم أداء العمال و إنتاجيتهم أدى إلى طغيان الجانب الاجتماعي و استنزافه للجانب الاقتصادي المالي, كل ذلك نتج عنه كارثة كبرى مست كل المؤسسات و خاصة الاقتصادية منها التي كانت تعتبر رمز السيادة الوطنية و قوة الاقتصاد الجزائري.

4. مرحلة إعادة الهيكلة (1980 - 1988):

إزاء الوضع السيئ الذي وصلت إليه المؤسسات الوطنية من جراء تطبيق التسيير الاشتراكي, بدأ التفكير في بداية الثمانينات بضرورة تطبيق إصلاحات اقتصادية جديدة عرفت بإعادة هيكلة المؤسسات من الناحية العضوية و المالية, حيث قام هذا الإصلاح بتقسيم و تحويل مؤسسات القطاع العام ذات الحجم الكبير إلى مؤسسات صغيرة الحجم, و كان عددها 70 مؤسسة و أصبح حوالي 450 مؤسسة جراء هذا الإصلاح, و تتلخص الأهداف التي كانت ترمي إليها إعادة الهيكلة العضوية في:

- القدرة في التحكم و السيطرة على الوحدات و الأجهزة الإنتاجية من خلال تطبيق مبدأ التخصص في الأعمال و الأنشطة الاقتصادية لضمان تحسين الانتاج و التقليل من التكاليف.
- تسهيل و تبسيط عملية التسيير يجعلها أكثر توافقا مع الوحدات الإنتاجية.
- تحقيق اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات.
- تثمين الموارد البشرية و استغلالها بصفة عقلانية.
- تدعيم التوازن الجهوي.²

1: اسماعيل عرابجي, اقتصاد المؤسسة, أهمية التنظيم و ديناميكية الهياكل, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1996ص151.

2: سعد بشايبية, تنظيم القوى العاملة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية, ص (162-163).

أما إعادة الهيكلة المالية فكانت تهدف إلى إعادة هيكلة الديون عن طريق إعادة تنظيم استحقاقات رؤوس الأموال و الفوائد الناتجة عنها, مع العمل على تقليل النفقات و التكاليف و تخفيض المصاريف التي أرهقت كاهل المؤسسات, و تشير هنا الإحصائيات أن هناك تحسنا لبعض المؤسسات بعد هذه الإصلاحات حيث كانت الزيادة في إجمالي الناتج الوطني بنسبة 2.4% سنة 1981, ثم 4.3% سنة 1982, ثم ارتفعت إلى 7.3% سنة 1983.¹

و لكن مقارنة هذه النتائج بالمبالغ التي كلفتها تلك الإصلاحات كانت محبطة (المبالغ جد ضخمة, لقد كلفت خزينة الدولة 31 ألف مليار سنتيم), فبالرغم من صرف كل هذه الأموال فهي لم تأت بالخير لا للمؤسسات و لا للإقتصاد الوطني بل زادت الأوضاع سوءا و تفاقموا خاصة بعد أزمة انهيار سعر المحروقات سنة 1986, و عموما تمثلت مشاكل المؤسسات خلال هذه الفترة في:

- نقص التحكم في تسيير المؤسسات و عدم القدرة على الاستغلال الأمثل لطاقتها البشرية و المادية.
- نقص في برامج و سياسات التخطيط.
- عدم مراعاة النصوص القانونية من طرف بعض المسيرين.
- انتشار ظاهرة التبذير و الإسراف في مختلف القطاعات و الميادين.
- تشتت الموارد المادية و البشرية و بعثرت الطاقات الفنية و الإنتاجية.²

• الفرع الثاني: بعد قانون 01/88.

استقلالية المؤسسات (1988 - حتى الآن)

جاء هذا الإصلاح بموجب القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988³ و الذي وجدت فيه المؤسسات العامة نفسها مضطرة لمواجهة مصيرها بنفسها بعيدا عن التدخل الكامل للدولة في أمورها, فقد ارتأت هذه الأخيرة إعطاء الصلاحيات و السلطات لمسيرين و مديري تلك المؤسسات

1: اسماعيل عرباجي, مرجع سبق ذكره, ص 151 .

2: سعد بشاينية, سعد بشاينية, تنظيم القوى العاملة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية, ص (166-167).

3: القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988, المعدل و المتمم المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية, الجريدة الرسمية, العدد 2, سنة 1988.

لتنظيم و إدارة شؤونها و تحمل المسؤولية أمام القانون الخاص بذلك, و تمّ توضيح الأمور و القضايا بين الهياكل المسيرة للمؤسسات من خلال وضع قوانين محكمة و محددة لدور كل من المدير و مجلس الإدارة, مع تحديد مجال تدخل الدولة في أمور المؤسسات العمومية و المؤسسات الوطنية¹.

حيث نصت تلك القوانين على فصل الملكية بين رأسمال المؤسسة من جهة و صلاحيات الإدارة و التسيير بداخلها من جهة ثانية, فأصبحت بهذا للمؤسسة العمومية شخصية معنوية متميزة عن الدولة أي أن الدولة أصبحت مالكة مساهمة في رأسمال المؤسسة لكنها لا تسيرها².

و إن أهم ما تسعى إليه استقلالية المؤسسات هو تحقيق كل من:

- تقوية حماية مراكز و مواقع العمل.
- العمل على توسيع مجال الأنشطة و الأعمال.
- تطبيق لامركزية أكبر.

إن تنظيم شؤون العاملين في هذه المرحلة أصبح يسير و يدار من طرف مسؤولي و مديري المؤسسات بأنفسهم, بعد أن كانت تنظم و تسيير من طرف الدولة, و قد سنت الحكومة عدة قوانين في هذا المجال منها القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات, قانون العمل 99-11 الخاص بعلاقات العمل, قانون 83-12 الخاص بالخدمات الاجتماعية, المرسوم 91-05 الخاص بحفظ الصحة العامة, القانون الأساسي للتوظيف العمومية المؤرخ بـ 15 جويلية سنة 2006, و هذا الأخير هو المعمول به في الإدارات العمومية في الوقت الحالي.

إن سياسة استقلالية المؤسسات لم تعطي أية أهمية للقوى العاملة في الوقت الذي تطورت و نمت و أصبحت تشكل موردا استراتيجيا هاما لدى مؤسسات و إدارات العالم (الدول المتقدمة), فإلى جانب عدم الاهتمام بتنمية و تامين الموارد البشرية من طرف المؤسسات الجزائرية, فهي من جهة أخرى لم تحافظ على ضمان منصب العمل لأفرادها, و دليل ذلك تسريح حوالي 320 ألف عامل من

1: اسماعيل عرباجي, مرجع سبق ذكره, ص 151-153.

2: صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية, مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة, قسنطينة, 2006, ص 244.

المؤسسات العامة سنة 1996 بسبب تضخم نسبة العمالة داخل تلك المؤسسات من جراء سياسة التشغيل المطبقة في السنوات التي مضت, بالإضافة كذلك إلى خصخصة هذه المؤسسات سنة 1994 المفروضة نتيجة سياسة الانفتاح التي سلكتها الجزائر لتطوير اقتصادها الوطني¹.

1: سعد بشاينية, علم اجتماع العمل , ص (167-173).

المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية

نتناول في هذا المبحث محاولة معرفة واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال التطرق إلى الصعوبات التي تعترض المؤسسة في التسيير الفعال للموارد البشرية وذلك من جراء التطبيق الفعلي للوظائف و من خلال واقع المؤسسة الجزائرية كما نسلط الضوء على كيفية تأثير المؤسسة العمومية الجزائرية على تسيير و إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: صعوبات تسيير الموارد البشرية.

تواجه المؤسسات العمومية معوقات و ذلك من خلال الممارسات الفعلية لوظائف الموارد البشرية و من جراء الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية المليء بالجوانب السلبية التي تعيق تسيير مصالحها و تكبحها عن تحقيق الفعالية التسييرية و التنظيمية.

• الفرع الأول: من خلال الاداء الفعلي للوظائف

تواجه معظم المنظمات الحديثة صعوبات عدة في أداء وظائف تسييرو إدارة مواردها البشرية, و التي تم التوصل إليها من خلال الواقع العملي و التطبيقي لها, و يمكن تلخيصها فيما يلي حسب كل وظيفة :

• معوقات تخطيط الموارد البشرية:

- إتسام كل من لوائح و قوانين و سياسة المنظمة بالغموض و اللبس, مما ينتج عنه عدم توفر معلومات و بيانات صحيحة و دقيقة و لا حتى وثائق و سجلات ثابتة للوضع التنظيمي القائم.
- صعوبة التنسيق و التكامل بين الإدارات في وظائف الموارد البشرية, لأنه و للأسف هناك اتجاه سائد بين المسؤولين و هو انغماسهم في أعمالهم الخاصة و عدم التفاعل مع الآخرين في الإشتراك مع المديرين و المشرفين في تخطيط القوى العاملة من جهة, و عدم العمل على التنسيق مع الأنشطة الأخرى لتنمية العاملين (إختيار, تعيين, تدريب, ترقية) من جهة أخرى.
- نقص دعم و مساندة الإدارة العليا لعمليات و نشاطات تخطيط الموارد البشرية.

- عدم استخدام الأساليب الفنية الجديدة و المعقدة في عمليات التخطيط, لأن معظم المؤسسات تتبع في العادة الأسلوب الشائع و السائد.¹
- عدم دقة المعايير المحددة للتعريف بمهام بعض الوظائف, أو طرق محددة لقياس أدائها.
- وجود نقص واضح في أخصائيي تخطيط الموارد البشرية القادرين على المساعدة في تغطية و معالجة الجوانب المتشابهة لهذه العملية بالمستوى المناسب.

● عقبات مقابلات الاختيار:

- تحيز القائم بالمقابلة اتجاه المتقدم سواء لصالحه أو ضده بالحكم السريع عليه قبل انتهاء المقابلة, و عدم الإنصات الجيد له, و الخروج قبل إتمام المقابلة.
- شخصية المقابل تلعب دورا كبيرا في المقابلة, قد لا يتمتع هذا المقابل بروح الأخوة و الاحترام بميله إلى النقد و الشك و التعصب, كما أنه قد يعجز عن القدرة على حفز الشخص الذي يجري معه المقابلة, كذلك قد لا يملك القدرة على التقييم الصحيح للمعلومات التي جمعها أثناء المقابلات.²
- عدم التحديد الدقيق للمعلومات المطلوب جمعها, و يرجع ذلك لعدم وضع مقابلات مسطرة و مهيكلة بطريقة جيدة.

● صعوبات التوظيف.

- القوانين و التشريعات الخاصة بشروط التوظيف, فقد تتبع المؤسسات قوانين مفروضة عليها من الدولة في سياسات التوظيف, فتضع بذلك قيودا أو صعوبات أمام المؤسسة في الاستفادة مثلا من العمالة الأجنبية ذات الكفاءات العالية, و فرض بعض القوانين الخاصة بتسريح العمال.. الخ.
- تدخل العلاقات الشخصية في التوظيف, و هنا قد يتم تعيين أشخاص غير مناسبين للوظيفة.
- القصور في الوقت و المصادر و الإمكانيات التي تساعد على التوظيف الجيد.³

1: راوية حسن, ص 97-99.

2: صلاح محمد عبد الباقي, إدارة الموارد البشرية, مدخل تطبيقي, 2004, ص (190-192).

3: كارن لانز, الدليل العملي و إدارة الأفراد, ترجمة فؤاد هلال, دار الفجر للنشر و التوزيع, مصر, 1995, ص 11.

• صعوبات تقييم أداء الموارد البشرية.

يعد موضوع تقييم الأداء حساسا ومثيرا للجدل وذلك لكونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو

مرؤوسا، و من المعوقات التي تعترض نجاح هذه العملية ما يلي:

الأسباب المتعلقة بالقائم على التقييم:

إن أهم الأخطاء الإنسانية التي تصدر من معدّي التقرير تؤدي إلى فشل نظام التقييم وهي كما يلي:

- التحيز إلى صفة في المقيم و تعميمها: مثلا إعطاء تقديرات عالية لشخص على أساس أنه منضبط في

الدوام و العكس، أو على أساس أنه إنسان أمين¹... من دون النظر لأدائه أو للأعمال المكلف بها.

- التساهل والتشدد، الاتجاه نحو الوسط، التحيز الشخصي

- اختلاف التقدير باختلاف الغرض، فإذا كان الغرض من التقييم هو التدريب فقد يعمل الرؤساء على

إلحاق مرؤوسهم بالتدريب بإعطائهم تقديرات منخفضة، والعكس بالنسبة للترقية.

الأسباب المتعلقة بنظام التقييم:

- عدم وجود معايير و معدلات واضحة و دقيقة للأداء لذلك يصعب على المقيم فرز نتائج التقييم

بدقة.

- استخدام طريقة التقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف، لاختلاف طبيعتها ومستواها.

- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير مما يعود بالسلب على بعض الموظفين، بسبب الاستمرار

في انجاز الأعمال بالرغم من سوء أدائهم دون تحسينه أو تطويره.

الأسباب المتعلقة بالإدارة المسؤولة عن نظام التقييم:

- نقص النشرات الدورية قد يكون سببا من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام و أهدافه.

- قلة المتابعة: فعدم متابعة تطبيق النظام من طرف الإدارة التي وضعتة قد يؤدي إلى تراكم².

1: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر، عمان 2003، ص 196.

2: صلاح مُجّد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 309-315.

• مشاكل الرواتب و الأجور و التعويضات.

- عدم إعادة تجديد نظام الأجور، و جمود النصوص القانونية و صعوبة تعديلها

• معوقات التدريب

- الأفراد العاملون أنفسهم: قد يرفض الموظفون أنفسهم الحصول على دورات تدريبية لاعتبارهم أن التدريب مشكلة تزيد من أعبائهم.
- العوامل التكنولوجية و المركز المالي للمؤسسة
- إنعدام المراقبة و المتابعة للبرامج و الدورات التدريبية و كذلك غياب متابعة دائمة لأثر التدريب على الإنتاجية و أداء الموظف و مدى الاستفادة منه.
- كما أن هناك بعض الإدارات لا تسمح للأفراد المدربين بتطبيق ما تعرفوا عليه من أساليب و أفكار حديثة و فعالة، خاصة إذا تعارضت مع الممارسات التنظيمية الجارية داخل المؤسسة.¹
- غياب المدربين المتخصصين، و أحيانا إن وجدوا يكونون على قدر كبير من من السلبية و عدم التجاوب.
- مشاكل أنظمة الترقية.

• الفرع الثاني: من خلال واقع المؤسسة العمومية الجزائرية.

و تتمثل في :

• المعوقات البيروقراطية:

- تعقيد الإجراءات و التمسك الحرفي و الشكلي بالنصوص القانونية
- الوساطة و المحسوبية (العلاقات الشخصية)
- إهمال الأساليب العلمية و غياب التخطيط.
- صعوبة الاتصال.
- المركزية الشديدة في صنع القرارات.

1: صلاح مُجَّد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 232-234.

- قلة الاستعانة بالعلماء المختصين و الاستنارة بأفكارهم و الأخذ بدراساتهم و بحوثهم
- تضخم الجهاز الإداري بسبب التوظيف غير المهيكل خاصة في سنوات السبعينات و الثمانينات.¹
- البطء في إنجاز الأعمال المتعلقة بشؤون الموظفين, فالروتين الإداري و كثرة الرئاسات التي تمر عليها القرارات التي تحتاج إلى الموافقة, ينبثق عنها إعاقة التسيير الحسن للموظفين.²

• معوقات الاتصال:

توصلت إحدى الدراسات الميدانية لمعوقات الاتصال التي تحجب إدارة الموارد البشرية عن الأداء الفعال لوظائفها إلى تحديد أكثر المعوقات خطورة, و قد جاءت كما يلي.³

- المعوقات الانسانية: وتضم كل من المعوقات النفسية المتجسدة فيالحالة الانفعالية للفرد (الغضب، القلق، الاكتئاب)، القدرة على إدراك وفهم المعلومات، درجة الإنصات والاستماع الجّد، التوافق النفسّ بّن المرسل والمستقبل والقدرات الذكائية.

- المعوقات التنظيمية: تشمل كل من غموض الإجراءات الرسمية، طول المسار التنظيمي الرسميّ للمعلومات،.

- المعوقات الفنية: تنقسم إلى معوقات خاصة بالرسالة (مضمون الرسالة، اللغة، تنسّق وترابط المعلومات وتسلسلها)، وأخرى ترتبط بالوسيلة (نوعيّة الوسيلة شفويّة، كتابيّة ، ملائمة الوسيلة لموضوع الرسالة ...

1: عمار بجوش, الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة, المؤسسة الوطنية للكتاب, الجزائر, 1984, ص (217,218).

2: علي زغدود, الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية, المؤسسة الوطنية للكتاب, ط 2, الجزائر, 1984, ص 16.

3: صبرينة رماش, معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية و العمال في المؤسسة العمومية الجزائرية رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية, معهد علم الاجتماع, جامعة قسنطينة, 2003/2004 ص 107.

• التأثير السلبي للتنظيم غير الرسمي:

من عيوب لهذا التنظيم نذكر ما يلي :

- الحرب النفسية أو كما تسمى بحرب الإشاعات سواء كانت المعلومات المتسربة صحيحة أو غير صحيحة, فإن نيتها الحتمية هي خلق جوّ مكهرب بالتوتر و شلّ حركة سير العمل و تنظيمه و التأثير بالسلب على معنويات العاملين بكل الإدارات.
- إن الاتصالات الخفية في المؤسسة من شأنها القضاء على الموضوعية بتأثيرها على القرارات و الأحكام التي يتخذها كبار المسؤولين خاصة عند الترقية, فإذا تلقى المدير معلومات خاطئة على أحد الأفراد بإدارته فحتمًا سيغير التعامل معه و قد يفضل عاملاً آخر عليه, و بهذا التصرف يسيء التصرف المسؤولون إلى إدارتهم بالتأثير السلبي على معنويات الموظفين و بعرقلة تسيير المهام.
- الخلط بين العلاقات الشخصية و التسلسل الإداري يؤدي إلى فوضى كبيرة وسط العمال, خاصة عند تفضيل الرؤساء لفئة معينة من الأفراد على غيرهم من العاملين الأكفاء, لأن ذلك يحدث خلافاً في إنجاز الأعمال و تسيير أنشطة المؤسسة, و ينتج عنه كذلك قلة الرغبة في تنفيذ القرارات بإخلاص و نزاهة.

• المعوقات المتعلقة بالعنصر البشري.

تتعلق بسلوكيات المورد البشري: ظاهرة التسيب البشري - عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي - عدم التزام الموظف باحترام الشرعية القانونية - انعدام الطاعة التسلسلية - عدم التزام الموظف بالنزاهة و الاستقامة - النفاق الإداري.¹

1: عزيزة شامخ, معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية, مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير, جامعة منتوري, قسنطينة, 2009/2008. ص 209.

المطلب الثاني: سمات تسيير إدارة الموارد البشرية و كيفية تأثير المؤسسة العمومية الجزائرية على تسييرها.

ان النظرة الأولى التي تأخذ على المؤسسة العمومية الجزائرية صفة التخلف بحكم تصنيف الجزائر من الدول النامية و لكن هذا ليس حكم يطبق على جميع مؤسساتها لأنه في الآونة الأخيرة ظهرت مؤسسات ذات فعالية كما انها تؤثر على تسيير و تنظيم الموارد البشرية . وهنا يعتبر تسيير الموارد البشرية من اضعف حلقات المنظمة.

• الفرع الأول: سمات تسيير وادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

- افتقار ادارة الموارد البشرية إلى الإطارات المؤهلة لتسيير و تنمية الموارد البشرية و استغلالها أمثل استغلال.
- انحصار أنشطة إدارة الموارد البشرية في جوانب قانونية محضة, بعيدة عن الواقع العملي و التطبيقي.
- غلبة الطابع الذاتي و الشخصي (المحسوبية) على أعمال و أنشطة إدارة الموارد البشرية, خاصة عند الترقية و التوظيف و الخدمات الاجتماعية.
- غياب الاستراتيجيات و السياسات الحديثة المتعلقة بمجال إدارة القوى العاملة داخل المؤسسات الجزائرية.¹
- تطبيق قوانين و ضوابط تفصيلية موحدة على كل الأفراد العاملين و في جميع القطاعات و المؤسسات العمومية, فتلك القوانين لا تنظر إلى طبيعة الأفراد, و لا إلى ظروف و نوعيات العمل الممارس, و لا تولي أهمية إلى وضعية و طبيعة المؤسسات, مما يجعل تلك القوانين ذات طابع بيروقراطي جامد و متحجر, و لا يقتدي إلى أي نوع من المرونة للتغيير أو التعديل في الحالات المختلفة.
- عدم إسناد وظائف إدارة الموارد البشرية المدونة في النصوص القانونية إلى أسس علمية سليمة.
- عدم ملائمة مؤهلات و تخصصات معظم العاملين في تلك الإدارات لطبيعة و نوعية المهام و الأنشطة المسندة إليهم.

1 : سعد بشايبية, تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية, ص 319-330.

يمس معظم إن لم نقل كل ممارسات و سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية اختلال كبير في كيفية أدائها، و ظروف و وسائل و طرق تسييرها.¹

• الفرع الثاني: تأثير المؤسسة العمومية الجزائرية على تسيير الموارد البشرية.

للمؤسسة الجزائرية تأثير كبير على تسيير و إدارة مواردها البشرية لأنها تمتلك مفاتيح تسيير و كل الادارات الموجودة فيها، و يكمن هذا التأثير و يظهر في:

• تدخل الدولة في أمور المؤسسات العامة: لا يمكننا تجاهل تأثير الدولة في تسيير المؤسسات

لأنها تتدخل بشكل كبير في رسم السياسة العامة الداخلية للمؤسسة العمومية، فهي التي تضع القوانين و التشريعات و القواعد الأساسية التي تقتدي بها التنظيمات في أمورها اليومية، بما فيها القضايا المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية، و التي تظهر جليا في "تشريع العمل" و هو عبارة عن نصوص و مواد تحدد كلا من شروط التوظيف، التكوين، التدريب، الأجور، الترقية، بما فيها حالات و أنواع العقاب و الجزاء و غيرها من الأمور الخاصة بها.

و إضافة إلى تأثير منظومة التشريع القانوني فان منظومة التشريع الاجتماعي كان لها دور كبير في تغيير مسارات و توجهات الاهداف التنظيمية، فقد كانت تخدم اعتبارات سياسة إيدولوجية أكثر منها اقتصادية و حقوقية، مما فسح المجال للتلاعب بالحياة المهنية للقوى العاملة.²

و كذلك الدور السلبي الذي اتسم به عمل النقابات العمالية، فقد كانت مجرد منظمة تسييرية تابعة للدولة، الشيء الذي أدى إلى طغيان الطابع السياسي على اعمالها و نشاطها، عوض الطابع المطلي القائم على الاهتمام و السعي لتحقيق المطالب المهنية و الاجتماعية للحياة المهنية للعامل، إلا أن توجه نشاط النقابة للعمل السياسي لم يمنعها من المطالبة ببعض المجالات المهنية الاجتماعية للعمال مثل الأجور، الحوافز، نزاعات العمل، الجانب الصحي للعمال، و قد سيطر و طغى موضوع تسريح العمال على النشاط النقابي، لذلك انحصر نشاطها على كيفية ضمان منصب العمل، بالإضافة إلى تسوية المنازعات العمالية المتعلقة بدفع الأجور المتأخرة.³

1 : صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 142.

2: سعد بشاينية. مرجع سبق ذكره- ص 125-126.

3: نعيم بومقورة، السياسة النقابية اتجاه الأجور، رسالة ماجستير، قسنطينة، 2002، ص 80.

• التركيز على التعديلات و الاصلاحات الشكلية دون المضمون:

تعاقب الأشكال التنظيمية على المؤسسات الجزائرية (تسيير ذاتي, اشتراكي, إعادة الهيكلة, استقلالية المؤسسات, الخوصصة, اقتصاد السوق) لم تكن تولي أهمية لإدارة الموارد البشرية, فقد ركزت على كيفية التسيير, إذ تتبنى الدولة النموذج التنظيمي المناسب لها ثم تطبقه على كل قطاعاتها و بالأخص القطاع الاقتصادي و تضع بذلك مجموعة من القواعد و القوانين الخاصة به مع توفير الهياكل و الوسائل الضرورية لتنفيذه, قصدا منها بلوغ الأهداف المرجوة من ورائه, و لكن النتيجة دائما عدم التوصل إلى تحقيق اقتصاد وطني فعال, و يرجع ذلك بالدرجة الأولى لانعدام المراقبة و المتابعة المستمرة لتنفيذ السياسات من جهة, و ترك الأمور الداخلية في أيدي فئة تتطلع لتلبية رغباتها و مصالحها الخاصة دون النظر للمصلحة العامة للعمال و المؤسسة من جهة أخرى.

• تأثير سلوك القيادي والمدير:

لعبت فئة المديرين والقياديين دورا هاما بتأثيرها على تسيير شؤون المستخدمين(العاملين) وذلك بسبب المجال الواسع الذي منح لها من طرف الدولة.

فمن جهة يجد المسيرون صعوبة كبيرة في إدارة أقسامهم, لانهم مجبرون على التعامل في وسط مليء بالصراعات و النزاعات الداخلية التي يصعب حلها, إضافة إلى أنهم مقيدون بسلسلة طويلة من مركزية اتخاذ القرارات, و تعدد أشكال الرقابة, فهذا الامر لا يترك أية فرصة للمبادرة الفردية, و من جهة أخرى و في حالة توصل المدير إلى قرار فهو يحتاج إلى موافقة من مراكز السلطة العليا, فيمر القرار على سلسلة بيروقراطية طويلة حتى يصل إلى المصدر الأول (الدولة) التي من شأنها منحه الموافقة أو لا (المركزية الشديدة), و هذا ما يجعل سلطة المدير تسيير نحو الذوبان التام, لذلك يتفادى معظم المديرين الأخذ بخبرتهم و مهارتهم لتطوير و تنمية أساليب تسيير المؤسسات بما فيها إدارة الأفراد, الأمر الذي يدفع بهم إلى تنفيذ القواعد و الإجراءات دون مناقشة و لا اعتراض لسبب واضح جدا هو عدم البحث عن المشاكل و حرصهم الشديد على المحافظة على مناصبهم و مراكزهم, و في هذا الصدد تحديدا يجد بعض الأفراد الفرصة للتركيز على تلبية مصالحهم و رغباتهم الشخصية و السعي للحصول على المزيد و البحث دائما على الامتيازات الأكثر و الأفضل.¹

1: سعد بشايبية. تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية, ص 214-215.

المبحث الثالث: مشاكل سوء تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية.

تتعامل المنظمة مع مجموعات مختلفة من القوى البشرية العاملة لديها و التي تختلف فيما بينها من حيث الرغبات و الاحتياجات التي تسعى إلى إشباعها. بما أن كل فرد يختلف عن الأفراد الآخرين في كثير من النواحي مما يؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل و في العلاقات فمعظم المشاكل تنشأ بسبب محاولة كل من الطرفين (الفرد و المنظمة) إشباع رغباتهم الخاصة, و هذا ما ينجر عنه مشاكل سوء تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

المطلب الأول: أسباب و مظاهر سوء تسيير الموارد البشرية.

إن عدم تحقيق المؤسسات الجزائرية العمومية للفعالية التنظيمية و الكفاءة العالية يرجع إلى عدم الاهتمام الحقيقي بعملية تسيير و إدارة و تنمية العنصر البشري.

• الفرع الأول: أسباب سوء تسيير الموارد البشرية.

متعددة هي أسباب سوء تسيير الموارد البشرية, فهي ترتبط أساسا بـ (التخطيط, التنظيم, التوجيه و الرقابة), و يمكن إجمالها كالآتي:¹

- ضعف العلاقة بين الأجر و الإنتاجية و إعادة تصميم نظم الأجور و الحوافز
- نقص الخبرة و الحاجة إلى التدريب
- تعيين الموظفين الجدد و نقل الموظفين بين الأقسام و الإدارات المختلفة
- سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات البشرية
- قلة الكم و النوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية و افتقار المؤسسة لنظم المعلومات خاصة لإدارة الموارد البشرية.

1 : خالد رجم و آخرون, إدارة الموارد البشرية, ج امعة قاصدي مرياح, ورقة, 2016/2017, ص: 80-81.

• الفرع الثاني: مظاهر سوء تسيير الموارد البشرية.

هناك العديد من المظاهر تحدث نتيجة لسوء تسيير الموارد البشرية نذكر من بينها:

- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف و وجود عجز في بعض الوظائف الأخرى
- تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل في حالة وجود عجز في العمالة
- اضطراب في عمليات الاستقطاب و الاختيار و التدريب
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة, الترقية, النقل, التقاعد, الوفاة)

- يعتبر العامل هو الأساس الذي يهدف للمحافظة عليه و لكن في كثير من الأحيان يكون هذا العامل هو مصدر الخطر الأساسي و قد يسبب كوارث هي أيضا بدورها تعتبر من أهم مشاكل سوء التسيير, و هي:

اللامبالاة: العامل الذي لا تنسجم أهدافه مع أهداف المؤسسة تؤثر سلبا على أدائه و ينعكس ذلك على مدى اهتمامه و انضباطه و وقوعه في حالات من الإهمال و اللامبالاة التي بدورها تؤدي العامل بالتخريب و إلحاق الضرر بالإنتاج ذاته

التعب: و هو الإحساس بالضيق الذي يصاحب الأداء المستمر لأي عمل من الأعمال و عادة ما يصاحب هذا الشعور عدم الاستقرار و القلق و الضيق مما يؤدي إلى اضطرابات في علاقات الفرد الاجتماعية داخل المؤسسة و خارجها

الغياب: هو عدم حضور الفرد للعمل في الوقت المحدد و قيامه بعمله

الصراع: و هو أبرز المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات نتيجة لسوء التسيير بحيث أن الصراع أنواع, و يعرف بأنه إرباك أو تعطيل للعمل و لوسائل اتخاذ القرار بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة و الاختيار بين البدائل, بحيث تترتب عليه آثار سلبية قد تلحق الضرر بالمؤسسة و يمكن أن يكون الشخص نفسه أو خارجيا بين الأفراد.

المطلب الثاني: آثار مشاكل سوء تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة و مقومات

نجاحها.

إن سوء تسيير الموارد البشرية و تنظيمها في المؤسسة العمومية ينجر عنه مشاكل و عراقيل تؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة و المحافظة على بقاءها و استمراريتها.

• الفرع الأول: آثار مشاكل سوء تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية.

تحدث هذه المشاكل عدة آثار من بينها: عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين تنشأ بينهم اضطرابات و يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية و عدم تحقيق روح الفريق.

- تراجع المددود الفردي و بالتالي تراجع الانتاجية, كما تؤدي المشاكل إلى إهدار الوقت و المال.
- عدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين ينعكس سلبا على عملهم و ابداعاتهم.
- نقص في عامل الانتماء للمنظمة الإدارية و ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة.

ظهور مشكلات أخرى مثل الإحباط و التقلب و الكبت لدى الأفراد و ظهور عدم الاتصال بين العاملين في المؤسسة.¹

• الفرع الثاني: مقومات نجاح تسيير الموارد البشرية.

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة توجهها نحو المهام و الموضوعات التي تحتاج إلى متابعة, و بقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة, بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها, لأن الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس و هي مرغوبة جدا لدى الأفراد, بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف, و توضيح استراتيجيات, و سياسات و

1 : خالد رجم و آخرون, إدارة الموارد البشرية, ج امعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2016/2017, ص: 81.

تكتيكات عملية تحقيق الأهداف, و على ضوء ما سبق ذكره, يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية:

و لا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة و ملتزمة و داعمة للنجاح, فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة, حيث تترك الأفراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة, و هذا في حد ذاته يعتبر مدخ حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة, و مواكبة للتغيرات و التحديات المستجدة, فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها و استراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة, و فرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله إلى سياسات و استراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد, و يكون اتجاه القرارات ممكنا في قاعدة الهرم الإداري, و عليه يبدو جليا أن نجاح المؤسسة لا يكون من خلال فلسفة قيادتها, و تزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح.

2. نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية و نوعية بالموارد البشرية في آن واحد, فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة, و المراكز الوظيفية المتخصصة لها, أما المعرفة النوعية فتتركز على نوعية الوظائف, و الشروط المتصلة بها أو بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة و عدد شاغليها, تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريبا, و هي معرفة كمية, أما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة و عدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة, فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية, و تتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها, و اكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية, لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية, و إن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداها الأخرى.¹

1 : خالد رجم و آخرون, إدارة الموارد البشرية, ج امعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2017/2016, ص: 86 – 87.

خلاصة و استنتاجات:

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية و تحتل مكانة بارزة في المجتمع من خلال نشاطها الاقتصادي و الاجتماعي.... و التي تتم فيها تحديد الامكانيات و الموارد المتاحة من أجل بلوغ أهدافها و تحقيق استمراريته، فالمؤسسة عبرت عبر مراحل و تطورت بمرور الزمن , و أصبحت أكثر تطورا و تعددت أنواعها و وظائفها.

فالمؤسسة العمومية لها خصوصيتها و أهدافها تتعلق بالقيادة الجماعية لأفراد المجتمع و تهدف إلى تلبية حاجياته، و بما أن هذه تزداد و تتطور في ظل نمو الوعي المدني فيجب أن يواكبها تطور المرفق العام، خاصة في طرق تسييره.

فالمؤسسة العمومية حققت نجاحا كبيرا و لكن ارتباطها بالتسيير و ما يعرف من حيث نوعية التسيير، الموارد البشرية، التنظيم.

و يمكن القول بأن النظام القانوني للمؤسسة العمومية و تسيير الموارد البشرية تتأثر بطبيعتها القانونية، فالمستخدمين يعتبر موظفين عموميين خاضعين لقانون الوظيفة العمومية , مستخدمي المؤسسات العمومية الإدارية و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي خاضعين لقانون العمل 03/06 قانون الوظيفة العمومية، أما مستخدمي المؤسسات العمومية الصناعية و التجارية و المؤسسات العمومية الاقتصادية فيعتبرون عمال أجراء خاضعين لقانون العمل 11/90 المنظم لعلاقات العمل.

ما يمكن استنتاجه من هذا العرض:

- ان الفلسفة التي يحملها قانون العمل هي تنظيم العلاقات و التفاعلات الاجتماعية في المحيط الداخلي للمؤسسة.
- يجب أن يسود مبدأ احترام القواعد القانونية و الالتزام بها.
- أن النظام القانوني لتسيير الموارد البشرية يتأثر بطبيعته القانونية و كذلك المؤسسة العمومية.
- أن مستخدمي المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري خاضعين لقانون علاقات العمل 11/90, و أن الموظفين العموميين خاضعين لقانون الوظيفة العمومية 03/06.
- أن تسيير الموارد البشرية مرتبطة بالقانون.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية

في مؤسسة نفضال (بوراشد ،سعيدة)

بعد تطرقنا في الجانب النظري لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية و الأطر القانونية التي تنظم كل من الموارد البشرية في المؤسسة العمومية يأتي الجانب التطبيقي, الذي شمل الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال التي تعتبر الرائدة في الوطن و التي لها وزن كبير على الاقتصاد الوطني.

من خلال هذا الفصل حاولنا إسقاط تلك المفاهيم النظرية و تطبيقها ميدانيا في شركة تخزين و توزيع المواد البترولية نפטال – بوراشد, و معرفة تسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسة, و على إثر ذلك سيتم دراسة هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث أساسية, يتضمن المبحث الأول نظرة تاريخية عن مؤسسة نפטال و هيكلها التنظيمية و الوظيفية, أما المبحث الثاني نستعرض فيه إلى تسيير الموارد البشرية في مؤسسة نפטال بوراشد من خلال وظائفها.

أما المبحث الثالث سنتطرق إلى استراتيجيات إصلاح مؤسسة نפטال من خلال المنظومة القانونية و تبنيسياسة الترشيح و التسيير العمومي.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفطال ببوراشد سعيدة.

تعود نشأة شركة نفطال لتوزيع و تسويق المنتجات البترولية إلى "سونطراك" SONATRACH الأم التي تعتبر القلب النابض للاقتصاد الوطني و ذلك لأهميتها الكبرى على الصعيد الوطني و الخارجي, و تعد أكبر شركات البترول الجزائرية التي تقوم باستخراج و تكرير و تصنيع البترول و الغاز الطبيعي, حيث كانت نفطال عبارة عن القسم التجاري لشركة "سونطراك" مكلفة بتوزيع المحروقات على المستوى الوطني, إعادة هيكلتها فانبعثت منها العديد من المؤسسات و إحدى هذه المؤسسات هي المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المواد البترولية "نفطال", أنشأت بموجب المرسوم رقم: 101/80 المؤرخ في 1980/04/06 و أسندت لها مهام و أهداف محددة و مسطرة وفق هذا المرسوم و دخلت في النشاط فعليا في 1982/01/01, و في 1987 انقسم نشاطها إلى قسمين رئيسيين هما التكرير و التوزيع للمواد البترولية حيث انبثقت مؤسسة "نفطاك" NAFTAC و هي مؤسسة جزائرية تعمل في مجال تكرير البترول, حيث تقوم معامل التكرير بإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات المكررة وفق القواعد الوطنية و العالمية.

و بهذا اقتصر نشاط مؤسسة نفطال على توزيع المواد البترولية في كافة التراب الوطني, فأهم التطورات التي شهدتها شركة نفطال هي:

- سنة 1963: تأسست شركة نفطال وفقا للمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31, و مهمتها الأساسية هي تأمين نقل و تسويق المحروقات ابتداء, بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 في 1966/09/22 و ذلك في مجال البحث, الانتاج و تحويل المحروقات.
- سنة 1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P) بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06.
- سنة 1983: إدماج الغاز و البترول المميع (G.P.L) الوقود (C.B.R) شركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).
- سنة 1984: إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات (U.E.D) ابتداء من:
- 17 مقاطعة للوقود, زيوت التشحيم و المطاط (C.I.P).
- 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L).

- إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (U.E.M).
- جمع و تنظيم النشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ (U.E.P).
- إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير و توزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P)¹.
- سنة 1987: انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية و إنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان هما:
 - نفطال: المكلفة بتكرير الموارد البترولية.
 - نفطال: المكلفة بتسويق و توزيع المواد البترولية.
- و يرجع أصل كلمة NAFTAL إلى:
- NAFT: مصطلح عالمي يقصد به النفط.
- AL: الحرفان الأولان لكلمة الجزائر ALGERIE.
- سنة 1989: إلغاء مركزية أشغال نفطال الاجتماعية و الثقافية.
- سنة 1990: إلغاء مركزية النشاط (المخزونات/المبيعات/الزبائن) و إدخال عليه نظام المعلومات.
- سنة 1992:
 - الربط بين بعض وحدات نفطال للتوزيع تبعا (تدفق - منتج).
 - 09 وحدات مرتبطة.
 - يوجد حاليا 39 وحدة توزيع نفطال للتوزيع.
- سنة 1996:
 - إلغاء مركزية النشاط (تكاليف و الأسعار).
 - حل مديرية التجارة الخارجية.
- سنة 1997:
 - إنشاء مديرية حماية الأملاك D.D.P.
 - إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات.

1 : المصدر، وثائق من مؤسسة نفطال - بورا شد - سعيدة.

- حل الوحدات نפטال الموانئ.
- سنة 1998:
- إنشاء خلية الأمن الصناعي.
- إنشاء مديرية المراقبة و مراجعة الحسابات و تنظيمها.
- إنشاء وحدة المطبعة.
- فك مديرية الوقود, زيوت التشحيم, مطاط, الزيت, (C.L.P.B), مديرية غاز البترول المميع (G.P.L) و مديرية الطيران و الملاحة (A.V.M)¹.
- سنة 1999:
- إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال.
- إنشاء و تنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية.
- إنشاء 3 مديريات جهوية لمراقبة و مراجعة الحسابات.
- حل مشروع وحدة نפטال غاز البترول المميع G.P.L الجزائر.
- سنة 2000:
- حل وحدة الاعلام الآلي و إنشاء مركز المعالجة الاعلامية C.T.I.
- مخطط تنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع و لقسم الوقود, زيوت التشحيم و مطاط (C.I.P).
- إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية و الثقافية D.A.S.C.
- إنشاء قسم الزيت و إعداد مخطط التنظيمي الخاص به.
- إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران و الملاحة A.V.M.
- سنة 2001:
- تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود, زيوت التشحيم و المطاط C.I.P.
- تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة.
- تنفيذ المشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة C.T.M.
- تنظيم مديرية الصيانة.

1 : المصدر, وثائق من مؤسسة نפטال - بوراشد - سعيدة.

• سنة 2002-2003: إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية:

1. فرع الوقود.
2. فرع التجاري.
3. فرع الغاز.
4. فرع النشاطات الدولية
5. تطبيق نظام محاسبة التحليلية للشركة.
6. إدماج فرع شبكة بنزين ضمن الفروع المذكورة.
7. إعادة تنظيم مديرية الإدارة و المالية لفرع الزيت.
8. إعادة تنظيم مقر فرع G.P.L.
9. تنظيم عام لفرع الطيران و البحرية.
10. تسمية مناطق G.P.L و C.L.P بالوحدات¹ Distric

1 : المصدر, وثائق من مؤسسة نפטال - بوراشد - سعيدة.

المطلب الأول: إنشاء مركز نפטال بوراشد.

يقع مركز تخزين و توزيع و تسويق المواد البترولية C.S.D1205 على بعد حوالي 20 كلم عند المخرج الجنوبي من مدينة ولاية سعيدة الرئيسية على طول الطريق الوطني رقم 06, بعيدا عن جميع المساكن, يبلغ ارتفاعه حوالي 1100م و تقدر مساحته بـ : 11 هكتار, و تبلغ سعة تخزين المواد البترولية بمركز بوراشد بـ : 17100م³.

• الفرع الأول: تاريخ انشاء المؤسسة.

لقد أنشأ مركز تخزين و توزيع المواد البترولية ببوراشد في ديسمبر 1995 و هو يغطي احتياجات الولاية من دوائر و بلديات.

حيث تضم ولاية سعيدة على نقاط بيع:

- 06 نقاط تسيير مباشر.
- 01 نقاط تسيير حر.
- 22 نقاط بيع معتمدة.

• الفرع الثاني: معابنتها من خلال المرسوم التنفيذي (المرسوم الذي ينظمها).

تحصل مركز تخزين و توزيع المواد البترولية بوراشد على إذن التشغيل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 144/07 المؤرخ في 2007/05/19, الملحق رقم 1532 بتفويض من السيد الوالي.

نشاطه الأساسي: تخزين و توزيع المواد البترولية.

يهدف المركز إلى تخزين و توزيع المواد البترولية المتمثلة في:

- البنزين العادي ESSENCE NORMALE.
- البنزين الممتاز ESSENCE SUPER.
- المازوت GASOIL.

سنلاحظ في الجدول (01) الآتي المواد البترولية المتواجدة في المركز و سعة تخزين كل من هذه المواد¹:

Identification	Quantité(moyenne)	Quantité(capacité)	Atelier
Produit stocks			
● Essence normale.	1000 m ³	2900 m ³	03 Bac
● Essence super.	1000 m ³	1700 m ³	02 Bac
● Gasoil.	12500 m ³	12500 m ³	05 Bac
● lubrifiant	45 tonnes	2900 m ²	Hangar
● Pneumatique	500 pneu	2400 m ²	Hangar

Produit finis et intermédiaires, métiers primaire, produits stockés.

الجدول رقم (01):

يوضح الجدول المواد البترولية المتواجدة في مركز تخزين و توزيع المواد البترولية ببوراشد سعة و كمية التخزين المتوسطة حسب كل مادة و وسيلة تخزينها (صهريج Bac أو مستودع Hangar).

يقوم مركز تخزين و توزيع المواد البترولية ببوراشد بجلب هذه الأخيرة من مدينة أرزيو، الرمشي و وهران (petit LAC). و يتم استلام المنتجات المختلفة عن طريق البر (شاحنات الصهاريج، و السكك الحديدية) و يتم تخزين المنتجات في 10 خزانات. كما هو موضح في الجدول (02):²

● **Produits stockés:**

Prouduits	Nombre de bacs	capacité	Capacité de produits	Autonomie
Gasoil	3	3800	12500	25 j
	2	550		
Essence normal	2	1200	2900	27 j
	1	500		
Essence super	1	1200	1700	26 j
	1	500		

1 : المصدر، وثائق من مؤسسة نפטال - بوراشد - سعيدة.

الجدول رقم (02):

يوضح الجدول عدد الصهاريج المتواجدة في المؤسسة مع سعة تخزينها و عدد الأيام التي تستطيع تأمينها.

✚ Installations principales:

- 10bacs de stockage carburant (05 bacs toi fixe, 05 bacs toi flottant).
- 13 pompes carburant.
- 04 postes de chargement camions citernes.
- 02 hangar lubrifiants et pneumatique.

الجدول (03): Movment des produits ✚

Produits	Réception			sorties	Stockes
	SNTR	TIERS	NAFTAL		
Essence super		/		/	/
Essence normale	/	/			/
Gasoil		/			

الجدول رقم (03):

يمثل وسائل نقل المواد البترولية من – إلى مؤسسة نפטال ببوراشد و ذلك عن طريق المؤسسة الوطنية للنقل البري, المؤسسة الوطنية للنقل عبر السكك الحديدية و عن طريق الخواص.

- **SNTR**: société nationale de transport routière.
- **TIERS**: prive
- **SNTF** : société nationale de transport ferroviaire.¹

¹ : المصدر, وثائق من مؤسسة نפטال – بوراشد – سعيدة

و للتوضيح أكثر سلاحظ في الجدول (04) طرق النقل المستخدم في نقل المواد البترولية من المستودعات إلى المخازن :

طريقة استعمالها	كيفية النقل
يتم نقل المنتجات البترولية من المستودعات إلى المخازن في مختلف مناطق التراب الوطني.	النقل بواسطة السكك الحديدية RAIL
يتم نقل المنتجات البترولية مباشرة لتموين المخازن أو المستهلك.	النقل البري Route

أهداف شركة نפטال:

إن شركة نפטال مؤسسة كغيرها من المؤسسات تنشط في المجال الاقتصادي بل و هي الرائدة له على المستوى الوطني في إنتاج المنتجات البترولية حيث أنها تعمل على تزويد المناطق المجاورة بالمواد البترولية, و باعتبارها تمتلك العديد من المؤهلات من موارد و إمكانيات الأمر الذي جعلها ترسم مجموعة أهداف منها:¹

1. تسيير مواردها باستخدام أسلوب الحكم الراشد.
2. الرفع من الكفاءة الإنتاجية و زيادة الفعالية.
3. زيادة حجم الإنتاج المسوق و المنقول.
4. تقوية طاقاتها التكنولوجية و التسييرية.
5. التنوع في أنشطتها و تحقيق الشراكة.
6. تقديم أفضل الخدمات للزبائن.
7. الحصول على الميزة التنافسية الفريدة التي تجعل منها المركز الأول على المستوى الوطني.

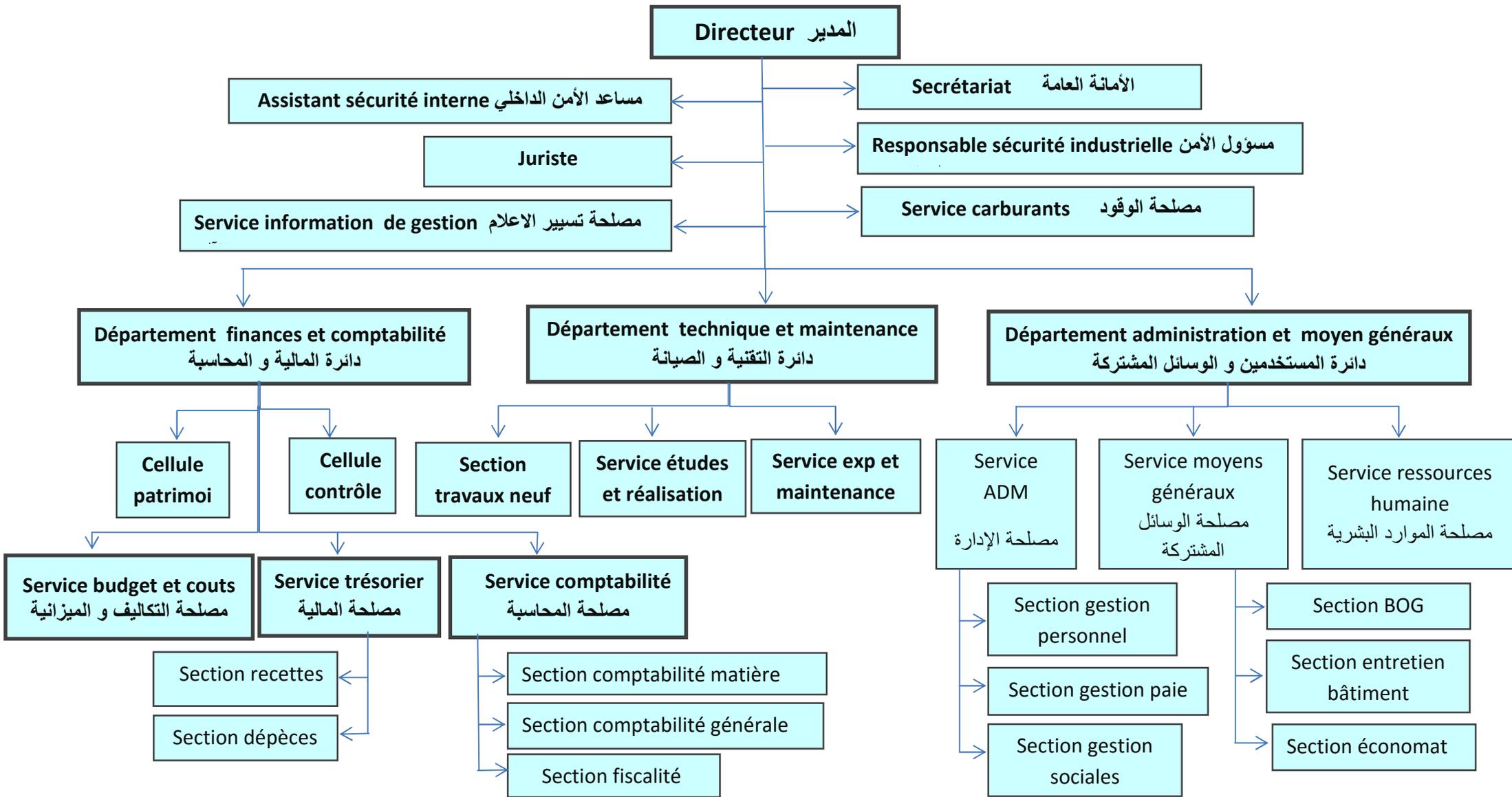
1 : المصدر, وثائق من مؤسسة نפטال - بوراشد - سعيدة.

المطلب الثاني: البنية الهيكلية والوظيفية لمؤسسة نفطال بوراشد.

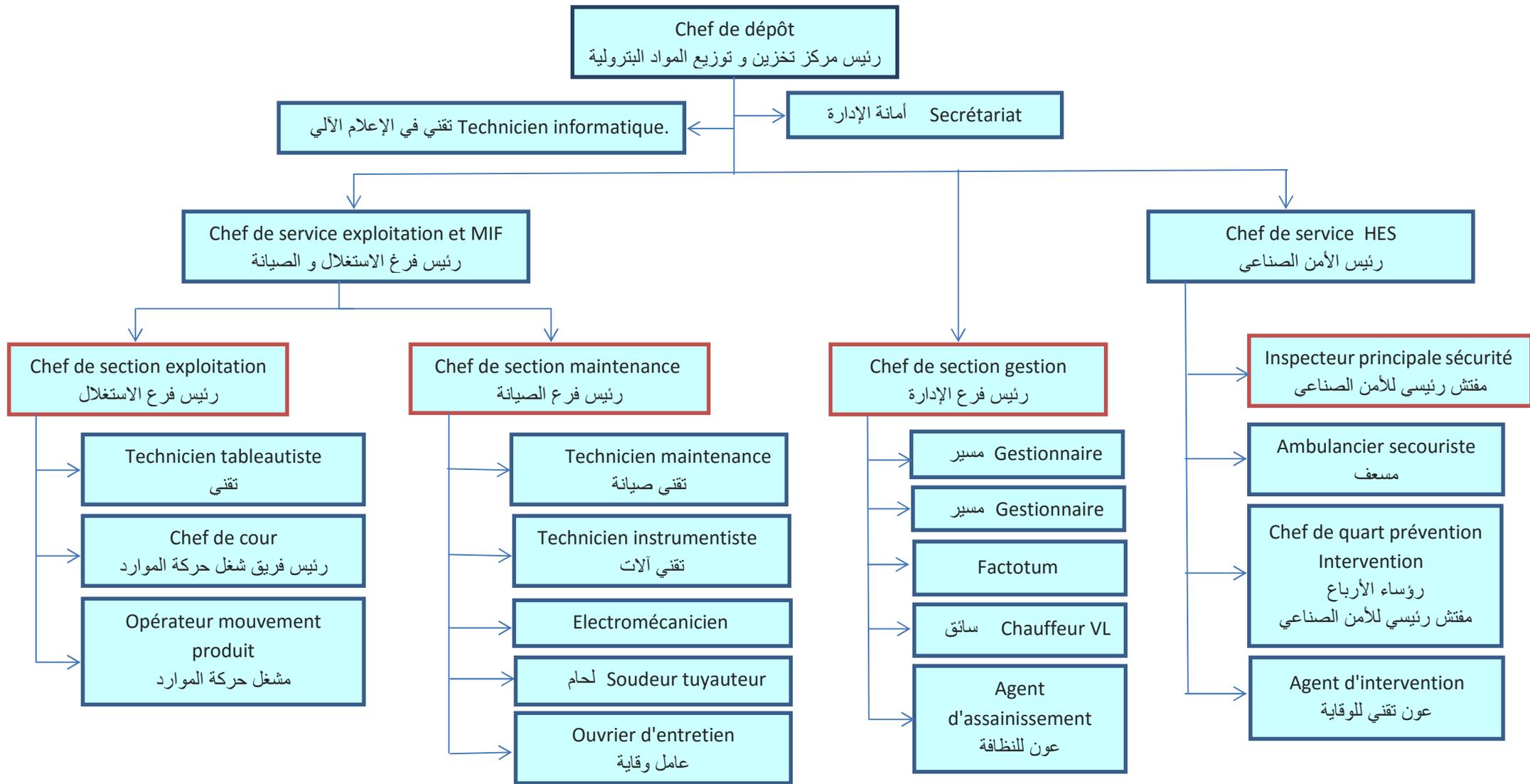
إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال يمثل مجموعة المهام للمؤسسة الذي يضمن التوازن بين المسؤوليات و عدم التداخل فيما بينها, و قد حرصت شركة نفطال على هيكلها التنظيمي الذي بنته في 23 جوان 2009, لتحقيق أهدافها المسطرة في توسيع نشاطها و مواكبة التغيرات الاقتصادية خاصة في مجال المحروقات.¹

• الفرع الأول: البنية الهيكلية.

¹ المصدر, وثائق من مؤسسة نفطال - بوراشد - سعيدة



الهيكل التنظيمي لشركة نפטال - تيارت-



الهيكل التنظيمي لمركز تخزين و توزيع المواد البترولية

بوراشد - سعيدة

- الفرع الثاني: البنية الوظيفية.

رئيس مركز تخزين و توزيع المواد البترولية: Chef de dépôt

- اتقان الاجراءات الإدارية المتعلقة بنشاط المستودع.
- مراقبة استغلال و توزيع المنتجات البترولية.
- المعرفة في صيانة المعدات و المنشآت التابعة.

تقني إعلام آلي: Technicien informatique

- ضمان الأداء السليم لجميع المعدات تكنولوجيا المعلومات في المستودع و مان صيانتها، و نشر و مراقبة تحديثات برامج الكمبيوتر.

رئيس مصلحة الاستغلال و الصيانة: Chef service exploitation

- مراقبة استغل و توزيع المنتجات البترولية.
- التحكم في تشغيل المعدات و التجهيزات التابعة للمستودع.
- المعرفة بتقنيات إدارة المخزون.
- المعرفة في صيانة المنشآت التابعة.

رئيس فرع الاستغلال: Chef section exploitation

- المشاركة في تطوير خطط التزويد و إعادة التمويل و النقل.
- ضمان تنفيذ برنامج التزود بالوقود حسب البرنامج المتفق عليه.
- التأكد من إجراءات عمليات القياس قبل و بعد كل عملية.
- الاشراف على عمليات نقل المنتجات بين الخزانات.

رئيس ساحة المستودع: Chef de cour

- التأكد من تنظيم حركة المركبات في مواقع التحميل و التفريغ لتجنب الازدحام في مناطق المرور.
- الحصول على معلومات يومية عن مستوى المخزون.
- ضمان الأداء السليم لمنشآت تفريغ التحميل و الإبلاغ عن أي شذوذ في التسلسل الهرمي له.

تقني غرفة التحكم: Tableautiste

- ضمان الأداء السليم للوحة التحكم و إدارة جهاز التحكم عن بعد لمعدات المستودعات المختلفة (المضخات، و الصمامات الآلية و ما إلى ذلك) مع الإبلاغ عن أي شذوذ و إنتاجات معروضة على مخطط التحكم.

مستغلي حركة المنتجات: OMP.

- تنفيذ عمليات الحركة المنتجة و كل المستودع (التحميل و تفريغ عربات الصهريج ...)

- قياس خزانات التخزين و الصهاريج.¹

تقني أحداث:

- إجراء عمليات الصيانة على أجهزة القياس و الأجهزة.

ميكانيكي:

- تنفيذ عمليات الصيانة الوقائية الكهروميكانيكية التي تقع في مجال نشاطها و إجراء تشخيص الأعطال.

عامل نظافة و صيانة **Ouvrier d'entretien**

- بالمساعدة في عمليات الصيانة.

رئيس مصلحة الأمن و الوقاية: **Chef service HSE**

- مراقبة أنظمة و معايير الصحة و السلامة البيئية.
- المعرفة في استغلال و توزيع المنتجات البترولية.
- المعرفة بتشغيل المعدات و التجهيزات التابعة.

مفتش رئيسي للأمن و الوقاية: **Inspecteur**

- اتقان لوائح معايير الصحة و السلامة البيئية.
- اتقان التعامل مع معدات و شبكات الأمن الصناعي.
- المعرفة في استغلال و توزيع المنتجات البترولية.
- المعرفة بتشغيل المعدات و التجهيزات التابعة لمصالحه.

الرؤساء الأربع بالتدخل و الوقاية: **Chef de quart**

- درجة الاتقان في الإسعافات الأولية.
- اتقان التعامل مع معدات و شبكات الأمن الصناعي.
- ضمان احترام تعليمات الصحة و السلامة أثناء عمليات النقل.
- المشاركة في تمارين السلامة الدورية.

وكيل التدخل (عون التدخل): **Agent d'intervention**

- تطبيق و تنفيذ متطلبات الصحة و السلامة أثناء العمل و عمليات الصيانة و التشغيل.
- إبلاغ رؤسائه بأي حالة شاذة قد تتسبب في وقوع حادث.
- مراقبة و ضبط الأداء السليم للوسائل و المنشآت الأمنية.

مسعف سيارة إسعاف: **Ambulancier**

1 : المصدر: وثائق من مؤسسة نפטال - بوراشد - سعيدة.

- إجلاء المرضى أو المصابين إلى المرافق الصحية و تزويدهم بالإسعافات الأولية.

رئيس فرع الإدارة:

- الرقابة على استغلال و تخزين المنتجات البترولية.
- المعرفة بصحة و سلامة البيئة.¹
- رئيس فرع التسيير : الإدارة ADM.
- اتقان اللوائح المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين.
- المعرفة بالمحاسبة و إدارة المخزون.

المسير : Gestionnaire

- المعرفة بلوائح إدارة شؤون الموظفين.

مسير مخزون : Gestionnaire du stock

- اتقان إدارة المخزون و المحاسبة المادية.
- المعرفة بإدارة المخزون.

مسير حركة المنتجات : Gestionnaire mouvement produit

- المعرفة باستغلال و توزيع المنتجات البترولية.
- المعرفة بإدارة المخزون.

وكيل الصرف الصحي : Agent d'assainissement

- إجراء الصيانة و التنظيف.

عامل متعدد الخدمات Factotum

- القيام بأي نوع من أنواع أعمال الصيانة بناء على طلب رئيس المستودع.
- المشاركة في عمليات إزالة الأعشاب الضارة²

1 : المصدر: وثائق من مؤسسة نפטال - بوراشد - سعيدة.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في مؤسسة نפטال بوراشد سعيدة.

تقوم إدارة الموارد البشرية بالتسيير في مؤسسة نפטال لتخزين و توزيع المواد البترولية بدور فعال المتمثل بالاهتمام المتزايد بمشاكل مرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و الجماعات و محيط العمل, و تمكين المنظمة من موارد بشرية مناسبة لتحقيق غاية و أهداف المنظمة, بالإضافة إلى تطوير و تحفيز الموارد البشرية لتحقيق استمرار المنظمة.

المطلب الأول: دور الموارد البشرية من خلال وظائفها الأساسية في مؤسسة نפטال

بوراشد.

قبل بدأ أي عملية تخص دائرة الموارد البشرية فعلى هذه الأخيرة أن القرارات التي تتخذها بموافقة مدير المؤسسة باعتبار المؤهل الأول, و في المقابل توجد قرارات تتخذ على مستوى رئيس الوحدة, على سبيل المثال: التوظيف, هنا يكون اتخاذ القرار ليس من مدير المؤسسة فقط بل اتخاذ القرار من طرف رئيس الوحدة أي القرار مشترك

• الفرع الأول: التخطيط و التنظيم في مؤسسة نפטال بوراشد.

لقد تم إجراء عدة مقابلات مع رئيس مصلحة الأمن و الوقاية السيد صدوقي قدور¹ الذي لم يتردد في تقديم المساعدة, و فعلا تحصلنا على المعلومات المتصلة بالموضوع من خلال الوثائق و السجلات, و أيضا من أداة الملاحظة, و التي شملت خاصة الهيكل التنظيمي, عدد العمل تسيير الموارد البشرية, التوظيف في المؤسسة, التكوين, التحفيز ... , حيث اتضح لنا أن عدد الذكور داخل مؤسسة نפטال بوراشد أكبر من عدد الإناث, حيث قدر عدد الذكور بـ 47 عامل أما الإناث قدر عددهم بـ 02, و هذه نسبة معتبرة مقارنة بتعداد عمال هذه المؤسسة.

1 : مقابلة مع السيد صدوقي قدور رئيس مصلحة الأمن و الوقاية بتاريخ: 2020/06/08 على الساعة 11:00

صباحا.

و يتراوح أعمار المنظمة ما بين 30 و 55 سنة و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة, و يدل ذلك على النضج الفكري و البدني لعينة الدراسة.

أما فيما يخص المستوى التعليمي فلا يوجد من المبحوثين ذوي مستوى ابتدائي, فهناك 06 مستوى جامعي, و 43 عامل لديهم مستوى ثانوي و من خلال النتائج يتضح لنا أن غالبيتهم لديهم مستوى ثانوي و جامعي حيث يجعلنا نفترض حسن سير أعمال و مهام مؤسسة نפטال بوراشد.

فيما يخص قيام المؤسسة بعملية التخطيط و التنظيم عند وضع أي نشاط و من خلال المقابلة التي أجريت مع كل من رئيس مصلحة الأمن و الوقاية و رئيس مصلحة الاستغلال و الصيانة صرحوا بأن المؤسسة تقوم بعملية التخطيط و التنظيم عند وضع الأنشطة, فالتخطيط و التنظيم عمليتان رئيسيتان تقوم بهما المؤسسة (نפטال) عند وضع أي نشاط يخص المؤسسة, و مؤسسة نפטال تطلع عمالها على البرنامج قبل أدائه ما زاد في ثقة العمال بالمؤسسة, و يساعد هذه الأخيرة على ضبط و تنظيم عملها تنظيم محكم مما يزيد في تحقيق أهداف المؤسسة.

فإن تخطيط الموارد البشرية و تنظيمها و تحديد الاحتياجات المستقبلية لمركز تخزين و توزيع المواد البترولية بوراشد وضع معالم و ركائز جديدة لتسيير الموظفين و تنظيمهم على مستوى المركز (نפטال), و الهدف من محاولة توفير الامكانيات البشرية الضرورية مع كل ما ينجر من مهارات و قدرات بطريقة معللة لمناصب الشغل (مؤقتة أو دائمة), يتم عادة في شهر "سبتمبر" من كل سنة ضمن الميزانية التقديرية للمؤسسة, و تكون هذه المناقشة مع المديرية العامة لنפטال في انتظار الرد بالموافقة أو الرفض أو القبول.

• الفرع الثاني: أساليب التوجيه والرقابة ضمن مؤسسة نפטال بوراشد.

إن قيام المؤسسة (نפטال) بعملية الرقابة و مدى إعاقه النظام الرقابي لسير العمل, و من خلال إجراء المقابلة مع السيد: صدوقي قدور رئيس مصلحة الأمن و الوقاية و السيد باي عبد الكريم¹ رئيس مصلحة الاستغلال و الصيانة اللذان صرحا بأن عملية الرقابة ضمن مؤسسة نפטال بوراشد تتم بشكل منتظم و دوري و هذا ما يسهل تدارك الأخطاء و تصحيحها.

1 : مقابلة مع السيد: صدوقي قدور رئيس مصلحة الأمن و الوقاية و السيد باي عبد الكريم رئيس مصلحة الاستغلال و الصيانة, بتاريخ : 2020/06/10 على الساعة 11:00 صباحا.

و لرقابة مركز تخزين و توزيع المواد البترولية بوراشد-سعيدة- رقابة إدارية للوحدة أحيانا تكون فجائية و أحيانا تكون منظمة من طرف المديرية تقوم بمراقبة نشاطات المركز (نפטال - بوراشد).

و من طلب متعلق بالرقابة و المتابعة و التوجيه المستمر للمسارات المهنية للموظفين داخل مؤسسة نפטال- بوراشد لتخزين و توزيع المواد البترولية وفق ما أدلى به السيد صدوقي قدور بأن هناك رقابة و متابعة, في قوله "دخول الموظف إلى المؤسسة و حتى خروجه منها يعد حق قانوني و هذا منصوص عليها في الاتفاقية الجماعية, فالمتابعة و المراقبة تسمح للفرد من الترقى فأي قصور يمسه فهو يمس بالدرجة حق العامل".

و من أساليب الرقابة الموجودة في شركة نפטال بوراشد لتخزين و توزيع المواد البترولية نجد:

- مراقبة العمال بصفة مباشرة على سبيل المثال: لمراقبة دخول و خروج العمال هناك عون أمن مكلف بتسجيل أي تأخير عن الوقت الرسمي للعمل في سجل يتضمن اسم و لقب العامل و التوقيت, و قبل نهاية كل شهر يطالب رئيس فرع الموارد البشرية هذا السجل, بالإضافة إلى ذلك يوجد ورقة الحضور اليومية التي يوقع فيها العامل في بداية و نهاية كل يوم عمل و ترسل هذه الورقة إلى مصلحة المستخدمين.
- الرقابة خلال الفترة التجريبية للعامل خلال تعيينه, يقوم المسؤول عن الرقابة بمقارنة الفرد من حيث: الاستيعاب, الانضباط ...
- الرقابة السلمية تتم من خلال رقابة الرئيس على عماله و في كل قسم يوجد رئيس مسؤول على عملية الحضور Pointage , و أداء العمل و تقييم أداء العاملين على أساس تحقيق الأهداف, حيث يعطى لكل عامل علامات لتقييم جهوده و يتم تسجيل هذه النقاط في استمارة التقييم Formulaire d'evaluation¹.

¹ : مقابلة مع السيد: صدوقي قدور رئيس مصلحة الأمن و الوقاية و السيد باي عبد الكريم رئيس مصلحة الاستغلال و الصيانة, بتاريخ : 2020/06/10 على الساعة 11:00

المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية من خلال الوظائف التنفيذية.

تعتبر المواد البشرية واحد من أهم الركائز الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة و قد أصبحت الدول و الحكومات تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال الدور الذي تؤديه في المؤسسة، و الأمر نفسه بالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تستقطب الكفاءات البشرية و تتميز بفضلها عن باقي المؤسسات. و عليه سوف نتطرق إلى معاينة التوظيف و التدريب في مؤسسة نפטال - بوراشد.

• الفرع الأول: معاينة التوظيف و التجريب و التدريب في مؤسسة نפטال - بوراشد.

إن شغل المناصب الجديدة أو التي أصبحت شاغرة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية نפטال بوراشد يخضع إلى النصوص التشريعية و خاصة القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المعدل و المتمم. و على أساس المبادئ العامة التي جاء بها.

من خلال إجراء مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الأمن و الوقاية و السيد بالي عبد الكريم رئيس مصلحة الاستغلال و الصيانة بغرض معرفة الوظائف الأساسية و التنفيذية و السياسات المتبعة داخل مؤسسة نפטال بوراشد، من خلال الأسئلة التي طرحت عليهم سجلت المعلومات الآتية:¹

• أن الإطار القانوني الذي يحكم عمل مؤسسة نפטال بوراشد لتخزين و توزيع المواد البترولية حيث تعمل وفق القانون الداخلي الخاص بها و تقوم بنشاطها ضمن الشروط المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية المبرمة من طرف الشركة و ممثلين العمال.

حيث تم إبرام هذه الاتفاقية في جويلية 2007، و تم تسجيلها من قبل مفتشية العمل بالشرقة في 31 جويلية 2007 تحت الرقم 2007/07 و الصادرة بتاريخ 2007/12/24. طبقا للمادة 126 من القانون 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل المعدل و المتمم.

1 : مقابلة مع السيد صدوقي قدور رئيس مصلحة الأمن و الوقاية و باي عبد الكريم رئيس مصلحة الاستغلال و الصيانة بتاريخ 2020/06/11 على الساعة 11:00 صباحا.

- **التوظيف:** تعد دائرة الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمؤسسة كونها تهتم بمصالح العمال و تضع نصب عينها مؤسسة نظام اقتصادي تجاري و عدد العمال الموزع على مستوى المركز بما فيهم من إطارات و أعوان التحكم و المنفذين بعد الموافقة من طرف المديرية على الميزانية التقديرية لمناصب التوظيف المقترحة, تقوم المؤسسة العامة بعرض هذه المناصب و ارسالها إلى مندوبة وكالة التشغيل حسب العدد و التخصصات لغرض التوظيف دائماً مؤقت.
 - **الاستقطاب:** تقوم مؤسسة نפטال بوراشد بالبحث عن اليد العاملة التي تحتاجها لسد المناصب الشاغرة و تعتمد على مصدرين داخلي و خارجي.
 - **المصادر الداخلية:** هو المصدر الرئيسي و الأول للمؤسسة حيث تلجأ هذه الأخيرة إلى الترقية أو التحويل من منصب لآخر, و تلجأ المؤسسة نפטال إلى هذا المصدر للاستفادة من الخبرة التي يكتسبها العامل من البرامج التدريبية التي يخضعون لها و من الفترة التي قضوها في العمل داخل المؤسسة.
 - **المصادر الخارجية:** في هذه الحالة يتم استجلاب العمالة بالمرور حتمياً على وكالة (ANEM) يتكفل قسم الموارد البشرية بالانتقاء الأولي للملفات من القائمة التي تم الحصول عليها من وكالة التشغيل و هذا من أجل الحصول على الموظفين وفق الشروط التي وضعتها الشركة, و تعتمد المؤسسة على العديد من المصادر منها المعاهد, مراكز التكوين و الجامعات.
 - **التجريب:** بعد عملية استقطاب إختيار العامل تأتي فترة التجريب حيث يخضع العامل الجديد توظيفه في مؤسسة نפטال بوراشد لمدة غير محدودة بتوقيت كامل أو جزئي, و لمدة تجريبية محددة كالتالي وفق ما نصت عليه المادة 15 من الاتفاقية الجماعية.
 - شهرين (02) بالنسبة لأعوان التنفيذ.
 - أربعة أشهر بالنسبة لأعوان التحكم.
 - (12) شهر بالنسبة للإطارات.
- بعد تقييم الفترة التجريبية إذا كانت النتائج مرضية فإن العامل يثبت في منصب عمله و في حالة العكس (نتائج غير مرضية) يجرر للعامل قرار رفض التثبيت.¹

¹ : مقابلة مع السيد: صدوقي قدور رئيس مصلحة الأمن و الوقاية و السيد باي عبد الكريم رئيس مصلحة الاستغلال و الصيانة, بتاريخ : 2020/06/10 على الساعة 11:00

و من خلال هذه المرحلة يكون العامل الجديد مؤطرا من طرف آخر ذا أقدمية و تأهيل عالي و ذلك من أجل إدماجه في منظومة المؤسسة بشكل عادي, كما تخصص له فترة تقدر بأسبوعين على الأكثر يتلقى خلالها معلومات حول المؤسسة و العلاقات بين المصالح و كذا العلاقات مع الهيئات الخارجية كالضمان الاجتماعي.

● الفرع الثاني: معاينة (التكوين والترقية والتحفيز) في مؤسسة نפטال سعيدة

- التكوين:

إن التكوين في المؤسسة نפטال بوراشد يكتسي أهمية بالغة و قصوى كونه من النشاطات المتعلقة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة, و عليه فبرجحة فترات التكوين تكون على مستوى مديريةية التكوين بقسنطينة و تتم غالبا في شهر فيفري من كل سنة, و تتراوح مدة التكوين حوالي أسبوع و يشارك في خطة التكوين من كل سنة رؤساء المصالح و الدوائر كل من:

✓ أعوان التنفيذ.

✓ أعوان التحكم.

✓ الاطارات.

و يكون التكوين في: معهد التكوين بقسنطينة (CFK), و معهد التكوين وهران (CFO), و معهد التكوين بالشرقة.¹

- **الترقية و التحفيز:** من بين الحوافز التي تعتمد عليها مؤسسة نפטال الترقية, فالترقية في المؤسسة هي مكافئة الأفراد المتميزين و هناك ترقية عن طريق الكفاءة أو ما يسمى بالمردودية الفردية أو إما عن طريق الأقدمية في المؤسسة.

- و كذلك من الحوافز التي تعتمد عليها الشركة فمثلا عند مرور خمسة عشر (15) سنة يمنح للعامل ميدالية, و هذه الميداليات ترافقها مبالغ مالية.

1: المصدر, وثائق مؤسسة نפטال - بوراشد سعيدة.

- و عليه فإن شركة نפטال بورا شد لتخزين و توزيع المواد البترولية تهتم بالحوافز المادية لما لها من أهمية كبيرة في تحفيز الأفراد على الأداء و العطاء , و تهتم بالحوافز .

● الترقية في نפטال بورا شد لها نوعين:

الترقية الأفقية: تتم حسب شروط:

عمل كل 03 سنوات تزيد من الخبرة المهنية طبعاً تمس جميع العمال باستثناء الذين قد تعرضوا لعقوبات. إن كل ترقية تقابلها زيادة في الأجر القاعدي.

كما أن الترقية الأفقية تكون في الدرجة و ليس في المنصب.

الترقية العمودية: تكون هذه الترقية في المنصب من منصب أدنى إلى منصب أعلى مباشرة في حالة شغور منصب عالي أو خلق مناصب عليا, طبعاً هذه الترقية تكون داخلية مع المؤهلات المهنية للموظف, حيث يتحصل الموظف خلال الشهر على مجموع من النقط و ذلك من خلال التركيز بالمؤسسة نפטال على نقاط أساسية منها: الحضور اليومي, المردود الفردي.

✓ **نظام الأجر:** إن شركة نפטال بورا شد تتخذ نظام أجر خاص بها محدد في الاتفاقية الجماعية المبرمة سنة 2007, تبدأ شركة نפטال بورا شد من الصنف (101) بأجر قاعدي 19060,00 دج, و المستوى الوظيفي لهذا الصنف هو عون تنفيذي, أما عون تحكم بصنف (203) بأجر قاعدي 26021,00 دج , أما الإطار فيصنف في الصنف (301) بأجر قاعدي 39082,00 دج.¹

1 : المصدر, وثائق مؤسسة نפטال – بورا شد سعيدة.

المبحث الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة نפטال.

على اعتبارات أن المؤسسة نسق مفتوح و تتكون من أنساق فرعية تؤثر و تتأثر بكل ما يحيط بها, فإدارة و تسيير الموارد البشرية بمؤسسة نפטال عوامل بيئية مختلفة تؤثر بشكل كبير في كل ما يتعلق بها, و يمكن تصنيف هذه العوامل إلى عناصر خارجية و داخلية.

المطلب الأول: أهم المؤثرات الداخلية والخارجية على منحى تسيير الموارد البشرية.

من خلال إجراء نفس المقابلة صرح السيد صدوقي قدور بأن مؤسسة نפטال- بوراشد مثلها مثل باقي المؤسسات تواجه بعض التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل, و تفرض إحداث تغييرات لمواكبتها, فالمؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها, و يعتبر تسيير و إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغييرات ذلك أنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المؤسسة, ألا و هي الموارد البشرية.¹

• الفرع الأول: تأثير البيئة الداخلية.

من المؤثرات الداخلية التي تؤثر على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة نפטال بوراشد منها: نظرة الإدارة العليا للعاملين بالمؤسسة وعلى إدارة الموارد البشرية, بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة المستخدمة في اتخاذ القرارات و مباشرة الأعمال المختلفة, و تنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات تسيير و إدارة الموارد البشرية.

و الثقافة التنظيمية داخل المنظمة يجب على مسيري الموارد البشرية التنسيق بشكل ايجابي مع ثقافة المؤسسة, النزاعات التنظيمية (الحقوق مقابل الواجبات).

1: مقابلة مع السيد صدوقي قدور رئيس مصلحة الأمن و الوقاية و باي عبد الكريم رئيس مصلحة الاستغلال و الصيانة بتاريخ 2020/06/11 على الساعة 14:00 صباحا.

• الفرع الثاني: تأثير البيئة الخارجية.

المؤثرات الخارجية هي البيئة المحيطة بالمنظمة من مؤسسات و كيانات و تجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر, و من العوامل التي تؤثر على تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة نذكر ما يلي:

- العوامل القانونية المتمثلة في نوعية الأنظمة و التشريعات في مجال العمل و القوانين العامة.
- العوامل التعليمية المتمثلة في نسبة الملتحقين و المتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان, و كذلك نسبة الموجود منهم في قاع الأعمال.

المطلب الثاني: استراتيجيات الإصلاح.

إن إطار الإصلاحات التي مست المؤسسات العمومية الجزائرية شهدت مؤسسة نפטال-بوراشد إصلاحات و لكن في أطر محدودة, لكونها تعتبر من بين المؤسسات السيادية في الجزائر بل و هي الرائدة على المستوى الوطني, و من خلال هذا المطلب سنتطرق لأهم الإصلاحات التي عرفتها مؤسسة نפטال لتخزين و توزيع المواد البترولية بوراشد.

• الفرع الأول: من خلال إصلاح المنظومة القانونية لمؤسسة نפטال بوراشد.

في إطار إعادة هيكلة نפטال عرفت شركة نפטال بوراشد لتخزين و توزيع المواد البترولية تغيير فيما يخص القانون الذي يحكم العمل داخل المؤسسة, حيث تعمل هذه الأخيرة ضمن قانون خاص بها: القانون الداخلي للمؤسسة, حيث تقوم الشركة بعملها ضمن الشروط المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية تم إبرامها في جويلية 2007, و تم تسجيلها من قبل مفتشية العمل بالشرقة سنة 2007 تحت الرقم 2007/07 و الصادرة في 2007/12/24.

تعد هذه الاتفاقية بمثابة تشريع جديد في مجال قانون العمل حيث يعتبر المرجع الأساسي لعلاقات العمل الجديدة بالإضافة إلى النظام الداخلي للمؤسسة و الذي ينظم علاقات العمل.¹

¹ المصدر, وثائق مؤسسة نפטال - بوراشد سعيدة

• الفرع الثاني: من خلال تبني فلسفة الترشيح و التسيير العمومي.

فيما يخص الصعيد التسييري لمؤسسة نפטال بوراشد لتخزين و توزيع المواد البترولية يشرف على تسيير هذه الأخيرة جمعية عامة و مجلس إدارة يديرهما الرئيس المدير العام.¹ حيث أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء مركز لتخزين و توزيع المواد البترولية بوراشد سنة 1995, فرع الوقود التابع لمقاطعة تيارت.

أصبحت شركة نפטال بوراشد لتخزين و توزيع المواد البترولية تخضع لقواعد القانون التجاري ضمن القانون الجديد المنصوص عليه سنة 2006, حيث تعمل مؤسسة نפטال تحت وصاية وزارة الطاقة, و فيما يخص اتخاذ القرار دائما يكون مركزي, و من خلال استراتيجيات الإصلاح تم إحداث في مؤسسة نפטال بوراشد أنظمة تسيير جديدة لضمان السير الحسن و فعالية المؤسسة, و السرعة و الدقة في اتخاذ القرار, و من بينها:

• نظم المعلومات لدعم الإدارة:

يحتوي على نظامين:

- 1- نظام المرتبات: هو نظام يحتوي على كافة البيانات و المعلومات المتعلقة بالمالي للموظفين.
- 2- نظام معلومات بيانات الموظفين: يدخل في هذا النظام كافة ملفات الموظفين سواء في ما تعلق بالتسويات و المؤهلات أو تنزيلات أو توظيف جديد.

• نظام محاسبة المواد NAFTCOM حيث تم إحداثه و استبدالهنظام تسيير و محاسبة المواد SDCOM.

• نظام الاتصال الداخلي لتطوير الإتصالات الداخلية و ذلك بأدوات الإتصال, مثل: TEL.TP ,AOUTLOOK.

و عليه فإن مركز نפטال بوراشد تسيير مواردها باستخدام الحكم الراشد و الذي يعتبر هدف من أهداف شركة نפטال.

1: المصدر, وثائق مؤسسة نפטال - بوراشد - سعيدة.

خلاصة و استنتاجات:

من خلال هذا الفصل المتمثل في الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة المعنونة بتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية, و بعد دراسة إحدى مؤسسات أهم قطاع في الجزائر و بالنظر لأهمية المواد البترولية, فإن تسيير مؤسسة نفطال نموذج مهم لتعميم دراسة على المؤسسات الجزائرية ككل, و بالرغم من عصرنة المنظمات في مجال التسيير إلا أن المنظمات العمومية الجزائرية مازالت تعمل ضمن التسيير القديم الذي تسيطر عليه مركزية القرارات و البيروقراطية.

استنتاجات:

- أن تسيير الموارد البشرية في مؤسسة نفطال تعتمد على سياسة توظيفية هادفة انطلاقا من التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة
 - الأخذ بعين الاعتبار في الترقية الجوانب المختلفة, مثل: الانضباط في العمل, روح المسؤولية ...
 - ضرورة تخصيص الجزء الأكبر من اهتمام الإدارة العامة للمؤسسة من جهة و مصلحة إدارة الموارد البشرية من جهة كافية بالتطوير الدائم للموارد البشرية التي تعمل لديها.
- تشجيع الموارد البشرية على اقتراح الأفكار الجديدة و التي من شأنها تحقيق التطور للمؤسسة.



أصبح تسيير وإدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن من الركائز الأساسية و الفعالة في المؤسسة, حيث تكمن مهمة هذه في تكوين قوة عاملة مستقرة و فعالة تسعى إلى تحقيق و تسيير الأهداف العامة للمؤسسة, لذلك عرفت إدارة الموارد البشرية بأتمها: ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة, و تنسيق لاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة, فقد تطورت الرؤية للوظائف المسندة لتسيير و إدارة الموارد البشرية من حيث أصبحت تهتم بتوفير الأفراد اللازمين لنشاط المؤسسة, و محاولة الاحتفاظ بهم من أجل الاستفادة من خبراتهم و مهاراتهم و كفاءاتهم كما تهتم بتكوينهم, و تدريبهم و إعدادهم لأي تطور أو تغير في طرق الانتاج بالمؤسسة, و تحديدها لأفضل طرق دفع الأجور و الحوافز التي من شأنها أن تدفع الأفراد إلى بذل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أدائهم في المؤسسة, بالإضافة إلى معرفتها لميول و رغبات الأفراد و اتجاهاتهم نحو المؤسسة.

فالنظرة الحديثة جعلت كل من تسيير إدارة الموارد البشرية أكثر قدرة على فعالية و توجيه أداء الأفراد و التأثير عليه في الاتجاه الصحيح باعتبار العنصر البشري المحدد الرئيسي و الأساسي لنجاح و تحقيق أهداف المؤسسة و يتضح ذلك التأثير في العمليات التنفيذية لتسيير الموارد البشرية تسيير عقلائي كفيل بالحد من ظاهرة التغيب العمالي و دوران العمل و التحكم في طرق العمل من أجل تحقيق فعاليات عملية الأداء, حيث أصبح تسيير إدارة الموارد البشرية علمي التطبيق, و شاع الأخذ به في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها و نشاطاتها وفق أطر قانونية تعمل بها, و سواء كان تسيير و إدارة الموارد البشرية قسم أو مصلحة أو فرع فهي تقوم بمد المديرين بأنسب المناهج لحل مشاكلها ذات العلاقة بالموارد البشرية بهدف تبصيرهم بطبيعة المشاكل, ليتسنى لهم تنمية و تطوير قرارات و مهارات العمال و معاونتهم على استعابها كاملا, و دعم اسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

و تسيير الموارد البشرية مرتبطة بالقانون لذا يجب تجديده و تحديث القانون وفق ما يتماشى و مجريات الوقت الراهن خاصة و نحن في عصر التكنولوجيا (العولمة) للاستجابة للتطلع العالمي و إلى العدالة الاجتماعية.

من خلال التطرق إلى هذه الدراسة "تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية" من الجانب النظري و التطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن تسيير و إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل هامة و مختلفة مع تطور المؤسسة العمومية.
- المورد البشري هو حجر الأساس في المؤسسة العمومية.
- أن المؤسسة العمومية الجزائرية لا تعر أي إهتمام لتسيير و إدارة الموارد البشرية باعتبار هذه الأخيرة العنصر الأساسي و الفعال في المؤسسة.
- أن ضعف تسيير و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية يكمن في ضعف الإدارة في حد ذاتها.

✚ إن المورد البشري في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة بل يريد المبادرة و السعي في التطوير و الإنجاز, و يكفي تمكينه للقيام بمسؤولياته معتمدا على قدراته و تقديره للأمور.

فالمورد البشري أصبح يحاط باهتمام خاص لأنه مورد استراتيجي هام, فإن المؤسسة لا بد أن تسعى جاهدة لتحسين مكانه و أدائه و ذلك بتخصيصه في تسيير خاصياته و هذا ما تثبته الفرضية الفرعية الأولى من الشق النظري.

✚ إن النصوص القانونية تقود مباشرة إلى حتمية مدى وجوب تطبيق الحقوق و الواجبات التي يتمتع بها العامل بموجب القانون (التكوين, الترقية, الأجر) هاته الموضوعات هي حجر الأساس في المسار المهني للعامل.

يعتبر القانون أداة ضبط اجتماعي للمحافظة على استقرار علاقات العمل الراقية إلى ترقية العامل حتى لا يتحول إلى معرقل و مثل للمؤسسة و للجهاز الاقتصادي, و هذا تأكيد على الفرضية الفرعية الثانية من الشق النظري.

✚ بالرغم من عصرنة المنظمات في مجال التسيير و الاهتمام بالمورد البشري إلا أن المؤسسات العمومية الجزائرية مازالت تعمل ضمن التسيير القديم الذي تسيطر عليه البيروقراطية و المؤسسات التي تغلب عليها البيروقراطية غالبا ما تكون قوانينها و لوائحها جامدة و غير مرنة و لا تتقبل الأفكار الحديثة بسهولة و قد يوفر ذلك للعمال غطاء لتجنب تحمل مسؤولية الفشل.

و عليه البيروقراطية تعد عائق في تسيير الموارد البشرية و في تحقيق أهداف المؤسسة و هذا ما تثبتته
الفرضية الفرعية الثالثة من الشق النظري.

• الاقتراحات و التوصيات:

من خلال ما سبق يمكن أن نوصي بـ :

- الاهتمام و العناية بالعنصر البشري في كل المؤسسات العمومية بداية بحسن اختيار المترشحين للعمل.
- التركيز على جميع العوامل التي تكون أساسا في نجاح الفرد في عمله.
- تنمية الكفاءات الوطنية و الاهتمام بالأدمغة الجزائرية لتفادي التبعية الخارجية و إعطاء فرصة لهؤلاء الأفراد لبث مواهبهم في وطنهم الأم.
- تنمية الوازع الديني لدى الجزائريين و التحلي بالأخلاق و الأمانة في أداء مهمتهم تجاه وطنهم فالثروة البشرية أهم بكثير من المادية.
- توفير أدوات العمل الحديثة و المريحة للعاملين في المؤسسة حتى يتمكن العاملون من تقديم الخدمة على أكمل وجه.
- العمل على ربط الترقية بالكفاءة في العمل من خلال وضع أسس واضحة و محددة للترقية.
- الاهتمام بالتحفيز بشكل مستمر بين العمال للحفاظ على أدائهم لما له من أثر على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.
- التركيز على عملية التوظيف و ذلك من خلال تحديد معايير دقيقة تحدد هذه العملية و انتقاء الأفراد الأكفاء, و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- و يتناول التنظيم باعتباره جزءا من العملية التسييرية, تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها, بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية و مناصب عمل, و علاقات سلطة و غيره, و يمكن أن يوسع مفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال ككل باعتبارها نتائج العملية التسييرية و أثرها العملي المحسوس.
- و في الأخير لا يسعنا إلا أن نسأل الله العظيم التوفيق و السداد في إنجاز هذه الدراسة المتواضعة راجيا أن يفيد المهتمين و الباحثين.

" و سبحان من أبي أن يكون الكمال إلا لكتابه الكريم "

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
01	مقدمة
11	الفصل الأول: ضبط معرفي حول المفاهيم.
12	المبحث الأول: إطار نظري حول الموارد البشرية و إدارتها.
13	<u>المطلب الأول</u> : تدقيق حول مفهوم الموارد البشرية.
13	• الفرع الأول: تفكيك المفهوم.
15	• الفرع الثاني: المقاربات العربية والغربية حول المفهوم.
16	<u>المطلب الثاني</u> : تدقيق حول إدارة الموارد البشرية.
16	• الفرع الأول: تعريفها، تطورها و خصائصها.
20	• الفرع الثاني: العوامل المؤثرة والأهداف.
22	المبحث الثاني: إطار نظري حول المؤسسة العمومية.
22	<u>المطلب الأول</u> : تعريف بالمؤسسة العمومية.
22	• الفرع الأول: لغة اصطلاحا .
24	• الفرع الثاني: مقاربات واجتهادات لبعض المفكرين وتطور المفهوم.
26	<u>المطلب الثاني</u> : خصائص، أنواع وأهداف المؤسسة العمومية.
26	• الفرع الأول: خصائصها وأنواعها.
28	• الفرع الثاني: أهداف المؤسسة العمومية.
30	المبحث الثالث: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.
30	<u>المطلب الأول</u> : تسيير الموارد البشرية من خلال الوظائف الأساسية.
30	• الفرع الأول: التخطيط والتنظيم.
31	• الفرع الثاني: التوجيه والرقابة.
32	<u>المطلب الثاني</u> : تسيير الموارد البشرية من خلال الوظائف التنفيذية.
32	• الفرع الأول: التوظيف والتجريب والتكوين والتدريب ...
36	• الفرع الثاني: التحفيز والترقية والنقل وانتهاء علاقات العمل...
37	خلاصة و استنتاجات.

38	الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية.
39	المبحث الأول: الأطر القانونية المنظمة لتسيير الموارد البشرية والمؤسسات العمومية الجزائرية.
39	<u>المطلب الأول:</u> الأطر القانونية المنظمة للموارد البشرية في الجزائر.
39	• الفرع الأول: من خلال 03/06.
42	• الفرع الثاني: من خلال 11/90.
57	<u>المطلب الثاني:</u> الأطر القانونية المنظمة للمؤسسة العمومية في الجزائر.
58	• الفرع الأول: قبل قانون 01/88.
63	• الفرع الثاني: بعد قانون 01/88.
66	المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية.
66	<u>المطلب الأول:</u> صعوبات تسيير الموارد البشرية.
66	• الفرع الأول: من خلال الاداء الفعلي للوظائف
69	• الفرع الثاني: من خلال واقع المؤسسة العمومية الجزائرية.
72	<u>المطلب الثاني:</u> سمات تسيير و ادارة الموارد البشرية و كيفية تأثير المؤسسة العمومية الجزائرية على تسيير الموارد البشرية.
72	• الفرع الأول: سمات تسيير و ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية.
73	• الفرع الثاني: تأثير المؤسسة العمومية الجزائرية على تسيير الموارد البشرية.
76	المبحث الثالث: مشاكل سوء تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية.
76	<u>المطلب الأول:</u> أسباب و مظاهر سوء تسيير الموارد البشرية.
76	• الفرع الأول: أسباب سوء تسيير الموارد البشرية.
77	• الفرع الثاني: مظاهر سوء تسيير الموارد البشرية
78	<u>المطلب الثاني:</u> آثار مشاكل سوء تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة و مقومات نجاح تسيير الموارد البشرية.
78	• الفرع الأول: آثار مشاكل سوء تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.
78	• الفرع الثاني: مقومات نجاح تسيير الموارد البشرية.
80	خلاصته واستنتاجات.

81	الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية في مؤسسة نفعال (بوراشد - سعيدة).
82	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفعال ببوراشد سعيدة.
86	<u>المطلب الأول</u> : إنشاء مؤسسة نفعال ببوراشد.
86	• الفرع الأول: تاريخ انشاء المؤسسة.
86	• الفرع الثاني: معاينتها من خلال المرسوم التنفيذي.
90	<u>المطلب الثاني</u> : البنية الهيكلية والوظيفية لمؤسسة نفعال بوراشد.
90	• الفرع الأول: البنية الهيكلية.
94	• الفرع الثاني: البنية الوظيفية.
97	المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في مؤسسة نفعال بوراشد سعيدة.
97	<u>المطلب الأول</u> : تسيير الموارد البشرية من خلال الوظائف الأساسية.
97	• الفرع الأول: التخطيط وتنظيم الموارد البشرية ضمن مؤسسة نفعال بوراشد.
98	• الفرع الثاني: أساليب التوجيه والرقابة ضمن مؤسسة نفعال بوراشد.
100	<u>المطلب الثاني</u> : تسيير الموارد البشرية من خلال الوظائف التنفيذية.
100	• الفرع الأول: معاينة (التوظيف والتجريب والتدريب ...) في مؤسسة نفعال سعيدة.
102	• الفرع الثاني: معاينة (التكوين والترقية والتحفيز ...) في مؤسسة نفعال سعيدة.
104	المبحث الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة نفعال.
104	<u>المطلب الأول</u> : أهم المؤثرات الداخلية والخارجية على منحى تسيير الموارد البشرية.
104	• الفرع الأول: تأثير البيئة الداخلية.
105	• الفرع الثاني: تأثير البيئة الخارجية.
105	<u>المطلب الثاني</u> : استراتيجيات الإصلاح.
105	• الفرع الأول: من خلال إصلاح المنظومة القانونية لمؤسسة نفعال – بوراشد.
106	• الفرع الثاني: من خلال تبني فلسفة الترشيد والتسيير العمومي.
107	خلاصة و استنتاجات.
108	خاتمة

قائمة المراجع:

• النصوص القانونية و التنظيمية

دستور:

دستور 1989

دستور 1996

القوانين:

القانون رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006, المتعلق بالقانون الأساسي للتوظيف العمومية,

القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990, المتعلق بعلاقات العمل.

المراسيم:

مرسوم رئاسي رقم: 2000-372 المؤرخ في 22 نوفمبر 2000, المتضمن إنشاء لجنة إصلاح هيكل الدولة و

مهامها.

الجرائد الرسمية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, العدد 71,

26 نوفمبر 2005, المطبعة الرسمية, الجزائر.

2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, العدد 46,

16 جويلية 2006, المطبعة الرسمية, الجزائر.

• الكتب باللغة العربية:

1. ابراهيم شيحا عبد العزيز, أصول الإدارة العامة, منشأة المعارف, الاسكندرية, مصر.

2. أحمد محفوظ, جودة إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر و التوزيع ط1, عمان, 2010,

3. أحمية سليمان, قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن, الجزائر, ط2 2013.

4. اسماعيل عرباجي, اقتصاد المؤسسة, أهمية التنظيم و ديناميكية الهياكل, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر,

1996.

5. أمين ساعاتي, إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي, 1988.

6. بن صابر بن عزوز: مبادئ عامة في شرح قانون العمل الجزائري- دراسة مقارنة- دار الجامعة الجديدة للنشر,

الاسكندرية.

7. حسين إبراهيم بلوط, إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي, منشورات دار النهضة العربية, بيروت-لبنان,

2002.

8. حماد مُجَدِّ شطا، تطور وظيفة الدولة، (نظرية المؤسسات العامة)، الطبعة الثانية، الكتاب الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1984.
9. حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران، الطبعة الأولى، الأردن، 2002،
10. خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر - ط3، 2010، عدد الصفحات: 334
11. رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1987.
12. سعد بشاينية، علم اجتماع العمل، الأسس و النظريات و التجارب - جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
13. سليمان أحمية، قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن، الجزائر، ط2 2013.
14. سليمان مُجَدِّ الطماوي، مبادئ القانون الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي، 1979.
15. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.
16. صلاح الدين مُجَدِّ عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001،
17. صلاح مُجَدِّ عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي، 2004.
18. طاهر محسن منصور، و صالح مهدي محسن العامري، المؤسسة الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال و المجتمع، دار وائل للنشر، الأردن ، 2005.
19. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
20. علي زغدود: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، ط2، المؤسسات الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1987.
21. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر و الطباعة، عين مليلة، 2002،
22. عمار بجوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984
23. عمارعوابدي، القانون الإداري، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005 .
24. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن. 2009.
25. غياث بوفلجة، القيم الثقافية و التسيير، ط1، دار الغرب للطباعة و النشر، الجزائر، 1998.
26. كارن لانز، الدليل العملي و إدارة الأفراد، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 1995.
27. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، دار المستقبل للنشر و التوزيع، بيروت، 1976.

28. تُجَدّ العربي سعودي، المؤسسات المركزية و المحلية في الجزائر -الولاية، البلدية - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
29. تُجَدّ حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، 2007.
30. تُجَدّ رقيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995،
31. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر، 2004/2003.
32. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر، عمان 2003،
33. مولود ديدان: مدونة العمل، دار بلقيس للنشر - الدار البيضاء- الجزائر، 2012.
34. مؤيد سعيد صالح و آخرون، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، 2002.
35. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
36. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية - قالملة- مديريةية النشر لجامعة قالملة، 2004.
37. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى. 2003.

• المجلات:

1. تُجَدّ زواق، تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية. جامعة مسيلة. مجلة الابداع الرياضي العدد 13 جوان 2014.
2. السعيد مؤات : الحركة النقابية " دراسة سوسيو سياسية منذ نشأتها إلى غاية استرجاع السيادة الوطنية"، مجلة أبحاث روسيكادا، عدد رقم 1، جامعة سكيكدة، 2003.

• المذكرات و الرسائل الجامعية:

1. إبراهيم فرحات و بدر الدين بن خليفة، قانون العمل و علاقته بتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية الوادي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل، الوادي. 2018/2017. عدد الصفحات: 155.
2. إيمان زين الكلمة، التسيير التقديري للموارد البشرية حالة الوظيفة العمومي - دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبرواقية، مذكرة ماستر في استراتيجية و إدارة الموارد البشرية، المدية، 2017/2016. عدد الصفحات: 92.
3. بوبكر علام، إدارة الموارد البشرية للبلديات في الجزائر - دراسة حالة بلدية سعيدة - مذكرة ماستر في تسيير و إدارة الجماعات المحلية- سعيدة- 2017/2016، عدد الصفحات: 165.

4. بوزيد غلايبي, مفهوم المؤسسة العمومية, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام, تخصص قانون الإدارة العامة, قسم الحقوق, كلية الحقوق و العلوم السياسية, جامعة العربي بن مهيدي, ام البواقي, 2011/2010, عدد الصفحات: 192.
5. خديجة بودواية, دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية - دراسة حالة ولاية سعيدة-, مذكرة ماستري في تسيير و إدارة الجماعات المحلية -سعيدة-2018/2017, عدد الصفحات: 160.
6. سعد بشاينية. تنظيم القوى العاملة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية, رسالة دكتوراة- علم اجتماع التنمية, معهد الاجتماع, قسنطينة, 1995.
7. سميرة حمادي, النظام الداخلي كمصدر من مصادر قانون العمل, مذكرة ماستر في القانون الاجتماعي, مستغانم, 2016/2015. عدد الصفحات: 50
8. صبرينة رماش, معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية و العمال في المؤسسة العمومية الجزائرية رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية, معهد علم الاجتماع, جامعة قسنطينة, 2004/2003.
9. صليحة العلوانيو آخرون, معوقات إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على فعالية المؤسسة الجزائرية, -دراسة ميدانية ببلدية آث منصور- مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل, البويرة, 2015/2014, عدد الصفحات: 131.
10. عبد الحفيظ صبوع, واقع و آفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية -فرع السيارات الصناعية بالروبية (SNVI-VIR) نموذجاً, اطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات , بومرداس, 2015/2014. عدد الصفحات: 413.
11. عبد القادر شايب الراس, المؤسسة العمومية و مبدأ المنافسة, رسالة ماجستير في القانون العام الاقتصادي, وهران, 2017. عدد الصفحات: 105.
12. عزيزة شامخ, معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية, مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير, جامعة منتوري, قسنطينة, 2009/2008, عدد الصفحات: 336.
13. فطوم الحواطي و آخرون, إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري -دراسة نظرية و تطبيقية - مذكرة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية, البويرة, 2012/2011, عدد الصفحات: 102.
14. كلتوم العايبي و آخرون, التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية و دوره في تحقيق أهدافها, -مؤسسة سونلغاز -فرع سعيدة- مذكرة ليسانس في إدارة عامة. 2016/2015. عدد الصفحات: 85.
15. ليندة رقام, دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف, رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية -سطيف- 2014/2013. عدد الصفحات: 246.

16. مُجّد لمنور قاسمي, واقع إدارة الموارد البشرية في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية - دراسة ميدانية لدى عينة من موظفي بلدية جامعة, مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل, الوادي, 2016/2015. عدد الصفحات: 106.
17. نسيم نوي, التسيير العمومي الجديد و علاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية الجزائرية, دراسة ميدانية بكلية التكنولوجيا, جامعة مُجّد بوضياف - المسيلة, سنة: 2019/2018.
18. نعيم بومقورة, السياسة النقابية اتجاه الأجور, رسالة ماجستير, قسنطينة, 2002.
19. نور الدين شنوفي, أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية, الجزائر, سنة 2011.
20. هشام بوخناف, وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية, دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - عنابة, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع, تخصص علاقات عامة, سنة: 2011/2010.
21. يزة رابح مراد, تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة, علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم محلي, السنة 2018/2017.
22. يوسف مداح, فئات المؤسسات العمومية في الجزائر, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في القانون, تخصص قانون إداري, قسم الحقوق, كلية الحقوق و العلوم السياسية, جامعة مُجّد بوضياف, المسيلة, 2016/2015, عدد الصفحات: 80.

● المحاضرات:

1. خالد رجم و آخرون, إدارة الموارد البشرية, ج امعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2017/2016.
2. نضرة ميلاط, مطبوعة في مقياس: تسيير الموارد البشرية, جامعة مُجّد البشير الإبراهيمي, برج بوعرييج. 2015/2014.
3. نعيمة يجياوي, سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية, تخصص اقتصاد النقل و الخدمات, باتنة, المحاضرة الأولى: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

● الكتب باللغة الأجنبية:

1. André DE LAUBADERE, Traité de droit administratif, Tome 01, 15ème édition, Librairie Général de Droit et2 de Jurisprudence, Paris, 1999.
2. Feredric, Parrat, gouvernement d'entreprise, Maxima, Paris, 1999.
3. MouhamedEsedeg, management d'entreprises publique, Alger, 1999.

• المواقع الإلكترونية:

1. منتدى جامعة مُجَدَّ خيضر - بسكرة.

<http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=10318.0;wap2>

2. منتدى بيت كوم (إجابة عن سؤال ما هي التزامات رب العمل؟). <http://www.bayt.com/ar>

3. منتدى الأوراس القانوني - منتدى يهتم بالثقافة القانونية- قسم قانون العمل- تعديل و تعليق علاقة العمل.

<http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/t241-topic>

ملحق رقم (01): المخطط الكلي لهيكل نفضال.

ملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لشركة نفضال-نيارت-

ملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمركز تخزين و توزيع المواد البترولية - بوراشد - سعيدة-

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل
33	مخطط يوضح مصادر الحصول على القوى العاملة.	الشكل رقم 01
34	مخطيوضح خطوات عملية الاختيار.	الشكل رقم 02

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
87	المواد البترولية المتواجدة بمركز نفضال- بوراشد - سعيدة و سعة تخزين كل من هذه المواد.	الجدول (01)
87	عدد الصهاريج بمؤسسة نفضال- بوراشد - سعيدة و سعة تخزينها و عدد الأيام التي تأمنها.	الجدول (02)
88	وسائل نقل المواد البترولية من و إلى مؤسسة نفضال- بوراشد- سعيدة.	الجدول (03)
89	طريقة نقل المواد البترولية من المستودعات إلى مخازن بمؤسسة نفضال- بوراشد- سعيدة.	الجدول (04)

فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان	الملحق
91	المخطط الكلي لهيكل نفضال.	ملحق (01)
92	الهيكل التنظيمي لركة نفضال-نيارت-	ملحق (02)
93	الهيكل التنظيمي لمركز تخزين و توزيع المواد البترولية - بوراشد - سعيدة-	ملحق (03)

ملخص:

استهدفت هذه الدراسة موضوع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية, حيث عرفت الدول في الآونة الأخيرة تطورات كبيرة مست جميع جوانبه و التي انعكست على المؤسسات العمومية , هذه الأخيرة التي أصبحت تبحث عن ضمان استقرارها, فالتجته نحو الاهتمام بمواردها البشرية بالاستثمار فيها من خلال طرق تعيينها في العمل و توظيفها و تكوينها ... و من خلال هذا أصبحت لتسيير و إدارة الموارد البشرية مكانة خاصة عند المؤسسة.

و لإثراء هذا البحث قمنا بدراسة ميدانية على المؤسسة العمومية الاقتصادية "نفطال" التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في الجزائر, للتعرف على طرق تسيير أفرادها و أهمية العنصر البشري و فعاليته و كفاءته, و بالتالي يضمن تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية أكبر.

الكلمات المفتاحية: تسيير, موارد بشرية, تسيير الموارد البشرية, المؤسسة العمومية.

Abstract

This study targeted the issue of managing human resources in public institutions. Where i knew Algeria, As countries have known in recent times great developments that touched all its aspects, which have been reflected in the public institutions of this last, which are looking to ensure their stability. Through this, the management of human resource has a special place in the institution.

And to enrich this research, we conducted a field study on a public economic institution Naftal, which is considered one of the poineering institutions in Algeria, to identify the methods of managing its members and the importance of the human element, its effectiveness and efficiency Thus, it ensures achieving the desired goals more effectively.

Keywords: Propulsion, ResourcesHumans, Propulsion resourcing dumping, public entreprise.

The People's Democratic Republic of Algeria

University of Dr Moulay El-Taher - Saida-

Faculty of Law and Political Science

Departement of Political Science



Management of human resources for public institution between theoretical and applied of NAFTAAL situation – Bourached- Saida.

Note submitted for a Masters degree in Political Science

Specialty: Local administration

Made by the student: :

✓ ABDELIBen Othmene

Under supervision of the profeseur

• D. CHARBI Mohamed.

Discussion committee:

D. BEN ZAID AmhamedPresident

D. CHARBI Mohamed Supervisor and

D. BELHADJ Houari.....Discussingmember

D. MOUKIL Abed Essalem.....Discussingmember

Collegyear: 2019/2020

