

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة مولاي طاهر – سعيدة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم علوم سياسية

تخصص ماستر سياسات عامة والتنمية  
مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر

# سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مديرية التشغيل بولاية سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

-عتيق الشيخ

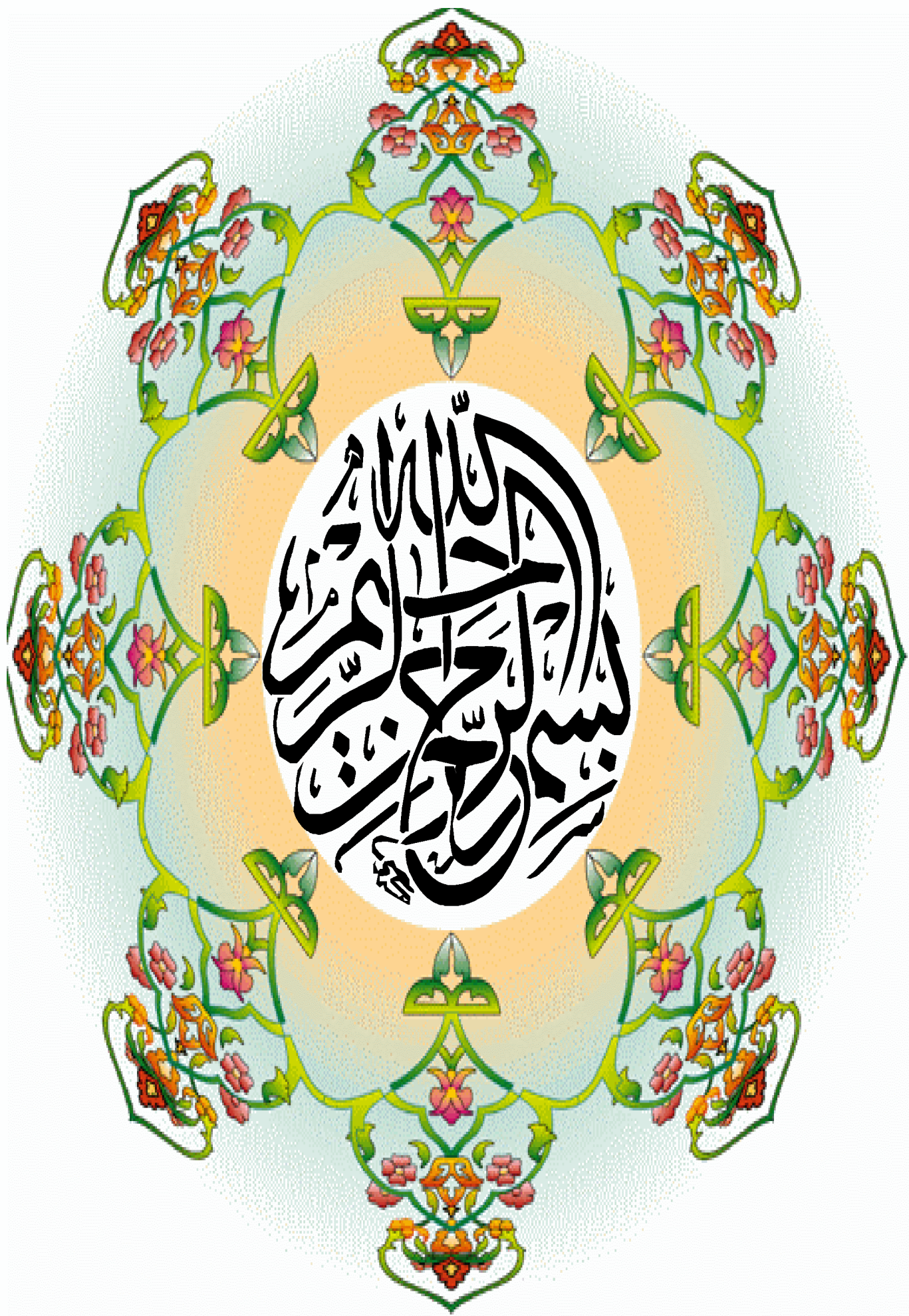
من إعداد الطالبة :

- ميموني أمال

السنة الجامعية

1436- 1435 هـ/2014-2015 م

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبِّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ وَرَبُّ الْعَرْشِ الْكَبِيرِ



# التشكرات

الحمد والشكر والامتنان لله الكريم  
على كل ما وفقنا إليه من خير في مسرة دراستنا  
وصولاً إلى انجاز هذا العمل المتواضع  
ولنا عظيم الشرف والتقدير أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى عتيق الشيخ على  
جميل صبره معنا وعرفانا بما قدمه لنا من نصح وتوجيه.  
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة على عنائهم في  
قراءة رسالتنا المتواضعة.  
كما لا يفوتنا شكر كافة أساتذة العلوم السياسية والعلاقات الدولية.  
والى جميع طلبة العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

# الإهداء

أهدي عصارة جهدي واجتهادي

لوجه الله الكريم الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع

إلى أجمل هدية أهداني إياها الله عز وجل إلى قرة عيني و إلى جواز سفري إلى جنة التي

سهرة الليالي من أجل لاشيء سوى أن تراني زهرة في جنان العلم في أجمل ما ينطق به

الفرد أمي الغالية

إلى الذي سقاني عرق الكد والجد وأطعمني شهد الرعاية الأبوية أبي الغالي "

إلى أختي الغالية فاطمة.

إلى صديقتي: صارة وأم الخير

و إلى كل من ساعدني في هذا البحث من قريب أو من بعيد.

ميموني أمال

## خطة البحث

### خطة المذكرة

مقدمة عامة

فرضيات الدراسة

أدبيات الدراسة

دوافع اختيار موضوع البحث

اهمية الدراسة

اهداف الدراسة

الإطار المنجي والنظري للبحث

الاقترايات

صعوبات البحث

هيكل البحث

الفصل الأول: الإطار العام لسياسة التشغيل والموارد البشرية المبحث الأول: الإطار المفاهيمي

لسياسة التشغيل

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسياسة التشغيل

المطلب الأول: ماهية سياسة التشغيل

المطلب الثاني: أبعاد وأهداف سياسة التشغيل

المطلب الثالث: سياسة التشغيل ومتطلبات سوق العمل

المبحث الثاني: مقارنة مفاهيمية للموارد البشرية

المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها

المطلب الثاني: مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: سياسة التشغيل من منظور تنموي للموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

المطلب الثاني: أسس ومبادئ تنمية الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية

خلاصة الفصل

## خطة البحث

الفصل الثاني: واقع سياسة التشغيل في الجزائر ودورها في تنمية الموارد البشرية

مقدمة

المبحث الأول: سياسة التشغيل في الجزائر

المطلب الأول: المحطات الهامة لسياسة التشغيل في الجزائر

المطلب الثاني: سياسة التشغيل في ضوء المنظومة القانونية

المطلب الثالث: برامج وآليات التشغيل في الجزائر

المبحث الثاني: علاقة سياسة التشغيل بتنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: سياسة تخطيط الموارد البشرية (القوى العاملة)

المطلب الثاني: سياسة الحصول على الموارد البشرية

المطلب الثالث: التكوين والتدريب في تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: آثار سياسة التشغيل على تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: أهمية وأهداف تأهيل الموارد البشرية

المطلب الثاني: دور برامج التشغيل في تنمية الموارد البشرية

المطلب الثالث: آفاق تفعيل ونجاح التشغيل في تنمية الموارد البشرية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث دراسة تطبيقية للوكالة الجهوية للتشغيل بسعيدة

مقدمة الفصل

المبحث الأول: عموميات حول المديرية الجهوية للتشغيل بسعيدة

المطلب الأول: تعريف الوكالة الولائية للتشغيل بسعيدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتشغيل بسعيدة.

المطلب الثالث: المهام الأساسية للوكالة الولائية للتشغيل بسعيدة.

المبحث الثاني: نشاط الوكالة خلال 2010-2014 (تحليل البيانات).

المطلب الأول: الدراسة الميدانية، حدود البحث - الإحصاء.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج طلبات وعروض العمل المسجلة على مستوى منطقة سعيدة (2010

إلى 2014).

## خطة البحث

---

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج تنسيقات العمل وطلبات الإطارات المدمجة على مستوى منطقة سعيده (2010 إلى 2014).

المبحث الثالث: البرنامج الخاص للموارد البشرية.

المطلب الأول: برنامج توظيفي

المطلب الثاني: برنامج التكوين.

المطلب الثالث: برنامج التحسين والتطوير

خاتمة

مقدمة



مقدمة عامة:

إن الاهتمام بسياسة التشغيل أصبح أمر ضروري والتوجيه والإرشاد في الشغل تماشيا مع متغيرات والتطورات التي عرفها هذا الميدان تطلب بدل مجهودات كبيرة من أجل تنشيط سوق العمل، وفتح فرص للتشغيل الموجهة بالخصوص لإدماج الشباب، ومن هذا المنطلق ندرك أن الشغل هو ظاهرة انسانية بامتياز يطرح قضايا عديدة تختلف باختلاف الحقل العلمية، وهو شرط أساسي لوجود البشرية وتطورها وهو ليس حق فحسب بل واجب وشرف وشرط لحياة الفرد والمجتمع يساعد في الفهم الأفضل للمهام الراهنة.

وتحضى قضايا التشغيل بأهمية كبيرة في الوقت الحالي باعتبارها من أولويات الأجندة الحكومية في أي بلد، ومن أهم السياسات الاقتصادية من طرف الدولة وما لها من تأثير سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية وحتى على استقرار الأنظمة السياسية، ومن منطلق تركيزها على الموارد البشرية.

ولا يقتصر هذا الاهتمام على المستوى المحلي بل يمتد إلى المستوى الدولي، ومن صور الاهتمام ضمان العمل لكل شخص يرغب فيه، بحيث يكون هذا العمل منتجا ويتم اختياره بحرية تامة مع الاهتمام أيضا باكتساب المؤهلات الضرورية التي يمكن الاستفادة منها في مجالات العمل حيث يشغل العامل الوظيفة التي تتناسب ومؤهلاته.

وحاليا أصبح التركيز منصبا على الموارد المؤهلة والمدربة التي تمتلك المهارات الفنية والعلمية والاختيار الأفضل للعناصر المناسبة لشغل الوظائف وإيجاد مناصب شغل تتماشى مع مؤهلاتهم وخبراتهم المهنية وتلبية حاجات الهيئات المستخدمة من اليد العاملة المؤهلة والاستغلال الأمثل للعنصر البشري التي تستند عليه مختلف الاستراتيجيات والبرامج ليس فقط كونهم قوة اقتصادية وثررة إنتاجية، بل قوة اجتماعية يعكس الميزات الايجابية لمستقبل المجتمع. وسياسة التشغيل كعملية تنموية واقتصادية واجتماعية لا يمكن أن تتحقق بتوفير البعد المادي وحده دون العنصر البشري الذي تطورت النظرة إليه من إنسان آلي ويد عاملة إلى مورد حساس بالغ الأهمية، فكلما زاد الاهتمام بهم كلما زاد تفننهم في عملهم.

ولقد برز في الآونة الأخيرة تصورات جديدة حول التشغيل وتطوره ليشمل آفاق واسعة تركز على مفهوم التنمية الاقتصادية والاستعمال الأمثل للموارد البشرية، وهذه المسألة ليست مسألة إجراءات بسيطة إنما تتطلب وضع استراتيجيات تؤدي إلى إيجاد الآليات لخلق مناصب عمل جديدة.

أما سياسة التشغيل في الجزائر ارتبطت بالسياسة الاقتصادية التي اعتمدها الحكومة منذ الاستقلال والذي كان يطغى عليها الجانب الاجتماعي والنظام السياسي آنذاك أقتضى توفير مناصب شغل بنسبة كبيرة، لكن مع الانتقال إلى اقتصاد السوق وجدت قواعد تحدد العرض والطلب ووجدت الحكومة نفسها أمام تحديات كبيرة استدعت ضرورة صياغة الآليات للخلق المباشر للوظائف وتحسين قابلية التوظيف لدى الباحثين عن العمل وأحداث مجموعة من البرامج لتشغيل الشباب وصيغ عديدة للإدماج المهني، وصارت هذه الآليات من مضمونات الخطاب السياسي.

وتتمحور الاهداف الاستراتيجية لقطاع التشغيل بمختلف هياكله حول تخفيف الضغط على سوق الشغل من خلال تطبيق برامج و ترقية التشغيل من جهة و على تحسين قدرات العاملين و مساعدتهم في البحث عن العمل في مجالات تعود عليهم بالنفع وتساهم في تحقيق طموحاتهم من جهة أخرى هذا الأخير الذي يعتبر كمورد هام يساهم في ربط الكفاءة الانتاجية للحكومة وإنجاح مشاريعه التنموية، نظرا لأهمية الموارد البشرية المستهدفة من خلال سياسة التشغيل جاءت فكرة موضوعنا والتي تبرز بالإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة سياسة التشغيل التي سعت الدولة إلى إنتاجها في تنمية و تثمين قدرات الموارد

البشرية ووضوح الرجل المناسب في المكان المناسب؟

وتندرج ضمن هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ماهي علاقة سياسة التشغيل بتنمية الموارد البشرية؟
- هل تساهم سياسة التشغيل المعتمدة من الحكومة في تنمية الموارد البشرية؟
- ما هي أهم الاستراتيجيات المعتمدة في تنمية المورد البشري العامل؟

## 1- فرضيات الدراسة

للإجابة على الاشكالية قمنا بإعداد الفرضيات التالية:

- يمثل التشغيل الدعامة الأساسية لتطور الفرد والموارد البشري.
- تساهم سياسة التشغيل في تنمية الموارد البشرية وتنمية كفاءته.
- مسألة التشغيل ليست مسألة اجراءات بسيطة وإنما تتطلب وضع استراتيجيات شاملة لخلق مناصب عمل.

## 2- أدبيات الدراسة

في ما يخص الدراسات السابقة لهذا الموضوع وبعد البحث تبين لنا أنه لا يوجد دراسات مشابهة أو تناولته بشكل تفصيلي لكن سوف نقدم دراسات شملت بعض الجوانب وهي كالآتي:

**الدراسة الأولى:** كتاب بعنوان : «الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل التجربة الجزائرية» الكاتب مدني بن شهرة تناول كتاب سياسة التشغيل في الجزائر في ظل برنامج الإصلاح الاقتصادي، وقام بتحليلها ودراسة أثر سياسة الإصلاح الاقتصادي على مستوى التشغيل.

**الدراسة الثانية:** كتاب بعنوان : «البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برنامج التعديل الهيكلي للاقتصاد دراسة حالة الجزائر»، حيث تناول الكاتب ناصر دادي عدون وعبدالرحمان العايب، حيث تناولوا موضوع سياسة التشغيل في الجزائر من خلال تفسيرها لظاهرة البطالة وتشخيص وضعية العمالة والتشغيل في الجزائر قبل وبعد الإصلاحات الاقتصادية، كما ركز على تقييم دور القطاع العام والخاص في استيعاب العمالة الزائدة وإمكانية استحداث فرص عمل جديدة، وقد أشاروا إلى تجارب بعض الدول في مجال التشغيل.

**الدراسة الثالثة:** ملتمى بعنوان «سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية» جامعة محمد خيضر بسكرة حيث تناول هذا الملتقى الحديث عن ماهية سياسة التشغيل وعلاقته بتنمية الموارد البشرية من خلال دراسة سوق العمل والموارد البشرية كما تناول سياسة التشغيل بالجزائر. الواقع والتحديات وتقييم البرامج والصيغ الحكومية وإشارة إلى آفاق التشغيل في الجزائر.

### 3- دوافع اختيار موضوع البحث:

إن هذا الموضوع نابع من ميول ذاتي وبحكم تخصصي في مجال السياسات العامة والتنمية المحلية، اخترت موضوع سياسة التشغيل التي تعكس السياسة العامة التي تتعمدها الدولة والرغبة في دراسة دورها في تنمية المورد البشري لاسيما أن أغلبهم شباب وكون الموضوع مرتبط بالواقع المعاش.

#### الدوافع الموضوعية:

- 1- درجة الاهتمام التي يحظى بها الموضوع وحدثته.
- 2- الوقوف على مثل هذه السياسات يمكننا من تقييم وتقييم السياسات العامة للتشغيل وأخذ الاجراء المناسب في الوقت المناسب.
- 3- قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع وتحليله خاصة من البعد السياسي وفيما يتعلق بكيفية الربط بين هذه السياسات والموارد البشرية.
- 4- الرغبة في معالجة الموضوع خاصة من ناحية الولوج في عالم الشغل التوظيف التعيين وما يقابله من مظاهر سلبية من محسوبة وتهميش إطارات الكفوة.

#### 4- اهمية الدراسة

- ان دراسة سياسة التشغيل و ما لها دور في تنمية الموارد البشرية له اهمية بالغة باعتباره عملية جوهرية في تحقيق الاستقرار السياسي و التنمية الاقتصادية فسياسة التشغيل من المواضيع الراهنة التي لا تزال تمثل مجال واسع من البحث والدراسة.
- أهمية هذه الدراسة تكمن في ابراز مدى مساهمة برامج سياسة التشغيل في ترقية وتنمية الموارد البشرية.
- يكتسي البحث أهمية كونه يعطنا فكرة عن الأطر وآليات تفعيل سياسات التشغيل بالجزائر وتسليط الضوء على عنصر الموارد البشرية وسبل الكفيلة بترقيته من مستواه الأدنى إلى المستوى الأعلى.
- يساهم هذا البحث في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف وكل العوامل التي تسمح بتنمية المورد البشري سواء المتعلقة وبتطوير التدريب والاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات.

## 5- اهداف الدراسة:

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف ولعل أهمها فهم واستقصاء الحقائق الجوهرية حول الموضوع.
- دراسة وتوضيح وعرض أهم الآليات والوكالات المعتمدة في تنظيم الشغل.
- معرفة مدى مساهمة السياسة المنتهجة للتشغيل على تحسين وتنمية الموارد البشرية.
- تقديم دليل علمي على أهمية تنمية الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء.

## 6- الإطار المنجي والنظري للبحث:

اعتمدت في هذا البحث وعلى حسب طبيعة الموضوع على:

### المنهج الوصفي:

خاصة عند التطرق للمفاهيم الأساسية المرتبطة بسياسة التشغيل الموارد البشرية وسوق العمل ولتتمكن من توضيح معالم السياسة العامة للتشغيل في الجزائر.

### المنهج التحليلي:

استخدمت في هذا المنهج في تحليل السياسة العامة للتشغيل في الجزائر وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات ودراسة وتحليل دور الوكالة الولائية للتشغيل التي هي محل تطبيق في دراستنا.

### المنهج الاحصائي:

هو من أهم المناهج التي تعتمد على أدوات الوصف الاحصائي والمؤشرات الاحصائية فالدراسات المتعلقة بسياسات التشغيل تتطلب الوقوف على أرقام وإحصائيات والنتائج التي تختص بأبعاد سياسة التشغيل.

## 7- الاقتربات:

اعتمدنا على مجموعة من الاقتراعات لدراسة الموضوع:

### الاقتراب النظم:

سياسة التشغيل هي سياسة عامة اعتمدها الدولة نتيجة وجود مدخلات تلقاها النظام السياسي وقام بتحويلها إلى مخرجات استجابة للبيئة المحيطة به وتعتبر سياسة التشغيل من بين الحلول التي اعتمد عليها النظام السياسي وهنا نقصد الجزائر.

### اقتراب النخبة:

إن سياسات وبرامج التشغيل المعتمدة في المجتمع تعكس خيارات النخبة التي تعتبر مسؤولة عنها وإيجاد حلول ومشاكل المجتمع، وركزنا على هذا المقرب لمعرفة كيف قامت هذه النخبة باعتماد سياسات مختلفة للتشغيل.

### 8- صعوبات البحث:

- تركز الصعوبات حول صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة في دراسة الحالة ونتيجة لصعوبة التواصل وتغير في مقر المديرية.

- عدم توفر نتائج دقيقة على استقراء والاستنتاج العلمي الجيد الملازم لكل دراسة.

- عدم توفر نتائج دقيقة خاصة بوضعية سوق العمل وخاصة تلك المتعلقة بتطورات العرض والطلب على العمل في الفترة الأخيرة.

### 9- هيكل البحث:

حاولنا من خلال بحثنا المحافظة على التسلسل المنطقي قدر الامكان وقمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول.

**الفصل الأول:** اهتم بالجانب النظري وهو يتحدث عن الإطار المفاهيمي لسياسة التشغيل والموارد البشرية.

**الفصل الثاني:** يتناول الحديث عن وضعية التشغيل في الجزائر ودورها في عملية تنمية الموارد البشرية.

**الفصل الثالث:** تضمن الجانب التطبيقي والمتمثل في دراسة المديرية والوكالة الولائية للتشغيل بسعيدة.

# الفصل الأول

الإطار العام لسياسة التشغيل

والموارد البشرية

## مقدمة:

تحتل سياسة التشغيل في معظم الدول بالأولية باعتبارها تلعب دوراً مهماً في تحقيق جملة من الأهداف، وتندرج سياسة التشغيل ضمن السياسة العامة الكلية التي تعتمد عليها الحكومة في سبيل استحداث مناصب شغل، ولقد كانت سياسة التشغيل دوماً جزءاً لا يتجزأ من سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد؛ على اعتبار أنه لا يمكن الاهتمام بالجوانب المادية دون الجوانب البشرية، بحكم أن الهدف من التنمية في النهاية هو توفير فرص عمل لكل قادرين على العمل، والباحثين عنه ووضع برامج ناجحة للتكفل بالقادمين إلى سوق العمل من جامعات ومعاهد التكوين المخالفة.

لقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

-المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسياسة التشغيل

-المبحث الثاني: المقارنة المفاهيمية للموارد البشرية

-المبحث الأول: سياسة التشغيل من منظور تنموي للموارد البشرية



## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسياسة التشغيل

إن الشغل باعتباره المصدر الرئيسي لكل تقدم اقتصادي واجتماعي، ليس حق فحسب بل هو واجب، والشغل كان وسيبقى الشرط الأساسي لوجود البشرية وتطورها، والحديث عن سياسة التشغيل يقودنا إلى الحديث عن مستوى السياسة الاقتصادية العامة للدولة، التي تسعى من خلالها إلى الوصول إلى التشغيل الكامل، باعتباره محور انشغال الدائم لكل مجتمع مهما كان نظامه السياسي أو الاقتصادي.

## المطلب الأول: ماهية سياسة التشغيل

معنى سياسة التشغيل والمفاهيم التي تقوم عليها، تتكون سياسة التشغيل من كلمتين: السياسة؛ وهي مجموعة الإجراءات والتدابير الإدارية والإجرائية والتنظيمية، والتشغيل؛ "كافة عمليات التأثير التي يحددها الإنسان من نشاط بدني أو جسدي لقاء أجر".<sup>1</sup>

وهناك من عرّف سياسة التشغيل على أنها: "الأسلوب المعتمد من طرف الدولة في معالجة مسألة التشغيل وتقليص معدلات البطالة وفي تنظيم وتأطير صور وأشكال العلاقات التي تربط بين العامل ورب العمل، من خلال المنظومة القانونية والتشريعية المعتمدة للمحافظة على استقرار الأوضاع الاجتماعية وسياسة التشغيل ترتبط ببيئته التي تشكل خصوصية كل مجتمع".<sup>2</sup>

ونعتمد من خلال هذه الدراسة على تعريفي إجرائي مفاده: إن سياسة التشغيل هي: "عبارة عن مجموعة من السياسات التي تتضمن الإجراءات التي من شأنها اشتغال القوى العاملة الكامنة في المجتمع مع ما يتناسب والتوجهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويكون الهدف من هذه الإجراءات النهوض بتشغيل وتحقيقه بشكل كامل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رواية عمار، غربي صباح، التكوين المهني والتشغيل في الجزائر، دراسات اجتماعية وإنسانية، ملتقى حول: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية، الجزائر: بسكرة، 2011، ص 66.

<sup>2</sup> ليلي صويلح، سياسة التشغيل في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الجزائر: جامعة قسنطينة، 2010-2011، ص 15.

<sup>3</sup> مدني بن شهرة، الاصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل (التجربة الجزائرية)، ط1، الجزائر: دار الحامد للنشر، 2009، ص 164.

وعليه؛ يمكن تعريف سياسة التشغيل على أنها برنامج حكومي يحمل مجموعة من القيم والأفكار المتعلقة بالشغل، التي تعمل على إعطاء الحق في العمل لكل إنسان وكذا تكييف اليد العاملة من احتياجات السوق.

### 1- مفهوم الشغل:

أ- المفهوم التقليدي للتشغيل: ينظر إلى الشغل بالمفهوم التقليدي على أنه: "تمكين الشخص من الحصول على العمل والاشتغال به في مختلف الأنشطة الاقتصادية بعد حصوله على قدر معين من التدريب والتأهيل والتكوين".

ب- المفهوم الحديث للتشغيل: التشغيل بمفهومه الحديث لا يتضمن معنى العمل فقط بل يشمل الاستمرارية في العمل وضمان التعيين والمرتب للعامل، تبعا لاختصاصه ومؤهلاته والتي يجب على المؤسسة الاعتراف بها، كما أن التشغيل يعطي الحق للعامل في المشاركة والتمثيل في المنظمات وحقه في الخدمات الاجتماعية.

كما يقصد بالتشغيل بمعناه الشمولي والحديث استخدام القوى العاملة في إحدى القطاعات الاقتصادية سواء الصناعية، الإدارية، التجارية، أو الخدماتية، فهذه العملية ترتبط بعنصر تخطيط القوى العاملة من خلال تلبية مختلف القطاعات الاقتصادية من اليد العاملة.<sup>1</sup>

ويعرف الشغل أنه: "مجهود الإنسان سواء أكان فكريا أو جسديا الذي يؤدي إلى خلق المنفعة أو زيادتها، وهو ذلك النشاط المدني الذي يتقاضى عنه الفرد أجرا أي ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد مقابل أجر من أجل تحقيق رغباته واحتياجاته".<sup>2</sup>

ومن المعروف أن الشغل هو أحد أهم عناصر الإنتاج الرئيسية، وهو ذلك "النشاط الذي يستهدف تلبية احتياجات المجتمع بغض النظر عن الأسلوب الذي يتم به"، والمشتغل هو ذلك الشخص الذي يمارس عمل أو يقوم بأي نشاط له عائد نقدي أو طبيعي"<sup>3</sup> أي عدد الأفراد الذين هم في سن العمل ولديهم وظائفهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عبدون، عبدالرحمان العايب، البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برنامج التعديل الهيكلي للاقتصاد، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص ص 36-37.

<sup>2</sup> نعمة الله نجيب إبراهيم، نظرية اقتصاد العمل، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1997، ص ص 66-69.

<sup>3</sup> جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 17.

<sup>4</sup> ضياء مجيد، النظرية الاقتصادية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 83.

ويمكن تعريف عملية التشغيل على أنها: " ذلك النشاط الذي يستدعي تجديد يد عاملة مؤهلة ودعوة الأفراد المترشحين لوضع طلباتهم لملا تلك المناصب الشاغرة".<sup>1</sup>

ويعرف أيضا أنه: " توفير عدد الوظائف ومناصب العمل في شتى ميادين النشاط الاقتصادي ومختلف مستويات العمل بالشكل الذي يلي أكبر عدد من طلبات العمل واليد العاملة".<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة للتشغيل يمكن أن نستنتج ما يلي:

- التشغيل هو ذلك النشاط الذي يستهدف إلى تقديم سلع وخدمات مقابل أجر معين.
- الشغل هو كل مجهود فكري أو جسدي نافع.
- أن الشغل يهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع.
- الهدف الأساسي للتشغيل هو اختيار الشخص المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة ولهذا يجب الاهتمام بالشخص من حيث مؤهلاته الشخصية.

وفي الأخير نستنتج أن الشغل هو: " مجهود إنساني اختياري مبدول سواء كان هذا المجهود جسديا أو ذهنيا، والذي يتم استخدامه في العملية الإنتاجية مقابل عائد يسمى الأجر".

## 2- معدل التشغيل:

يستخدم أسلوب قياس العمل ليعبر عن مجموعة إجراءات لتحديد الوقت الملائم لأداء عمل معين، ويعبر عنه بالنسبة بين الأفراد العاملين وعدد أفراد الفئة النشيطة، أي يقيس نسبة العاملين من الفئة النسبية.

### العاملون (*Population occupée*)

$$\text{معدل التشغيل } (Taux d'emploi) = \frac{\text{الفئة النشيطة (Population active)}}{\text{العاملون (Population occupée)}}$$

ويستخدم أسلوب قياس العمل في تحقيق أهداف عديدة هي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الملتقى الوطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، الجزائر: جامعة خيضر محمد بسكرة، 13 أبريل 2011، ص 14.

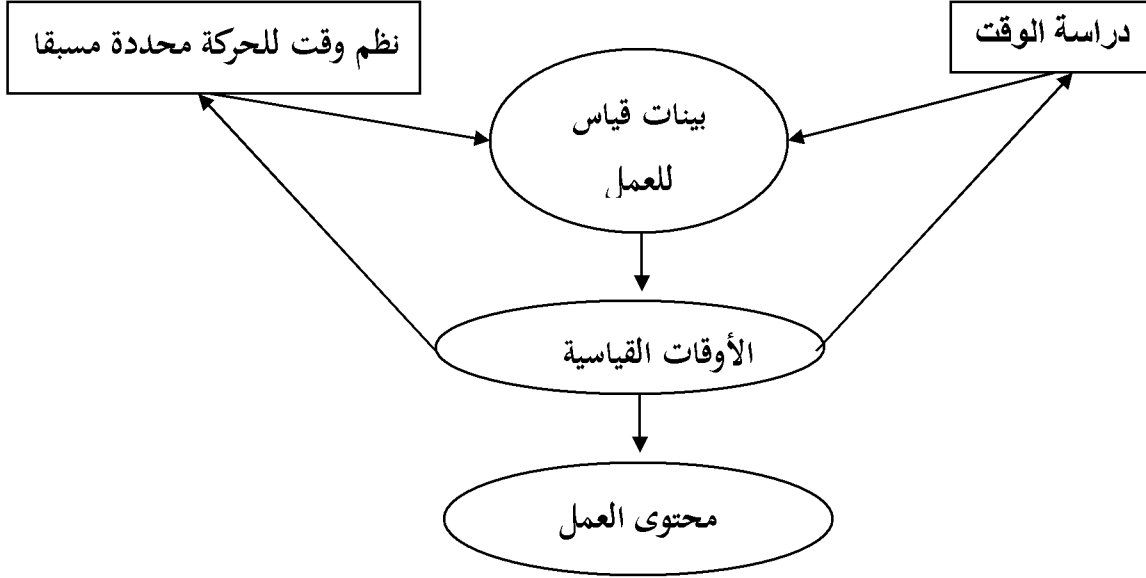
<sup>2</sup> ضياء مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>3</sup> طارق الحاج، علم الاقتصاد ونظرياته، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1998، ص 59.

<sup>4</sup> جلال محمد النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

- تقييم أداء الأفراد العاملين من خلال مقارنة الإنتاج مع ما هو مخطط له.
- تحديد الطاقة المتاحة للمنظمة من القوى العاملة.
- تحديد تكاليف الإنتاج.

الشكل رقم 01: مدخل لقياس العمل

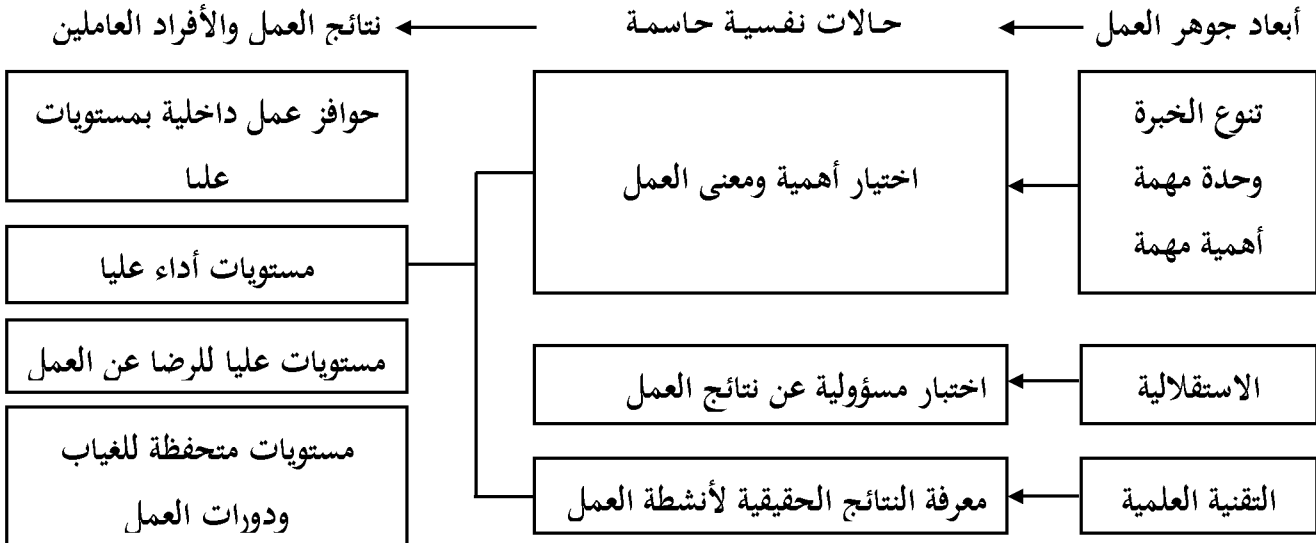


المصدر: جلال محمد النعيمي، دراسة للعمل في إطار إدارة إنتاج وعمليات، ط1، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص157.

### 3- خصائص الشغل:

يمتاز الشغل بخصائص متعددة يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم 02: نموذج حول خصائص العمل



المصدر: جلال محمد النعيمي، دراسة للعمل في إطار إدارة إنتاج وعمليات، ط1، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009،

يمكننا استخلاص الخصائص التي تميز العمل<sup>1</sup>:

- مجهود أي إنفاق طاقة أو قوة مهما كانت طبيعتها (عضلية، فكرية).

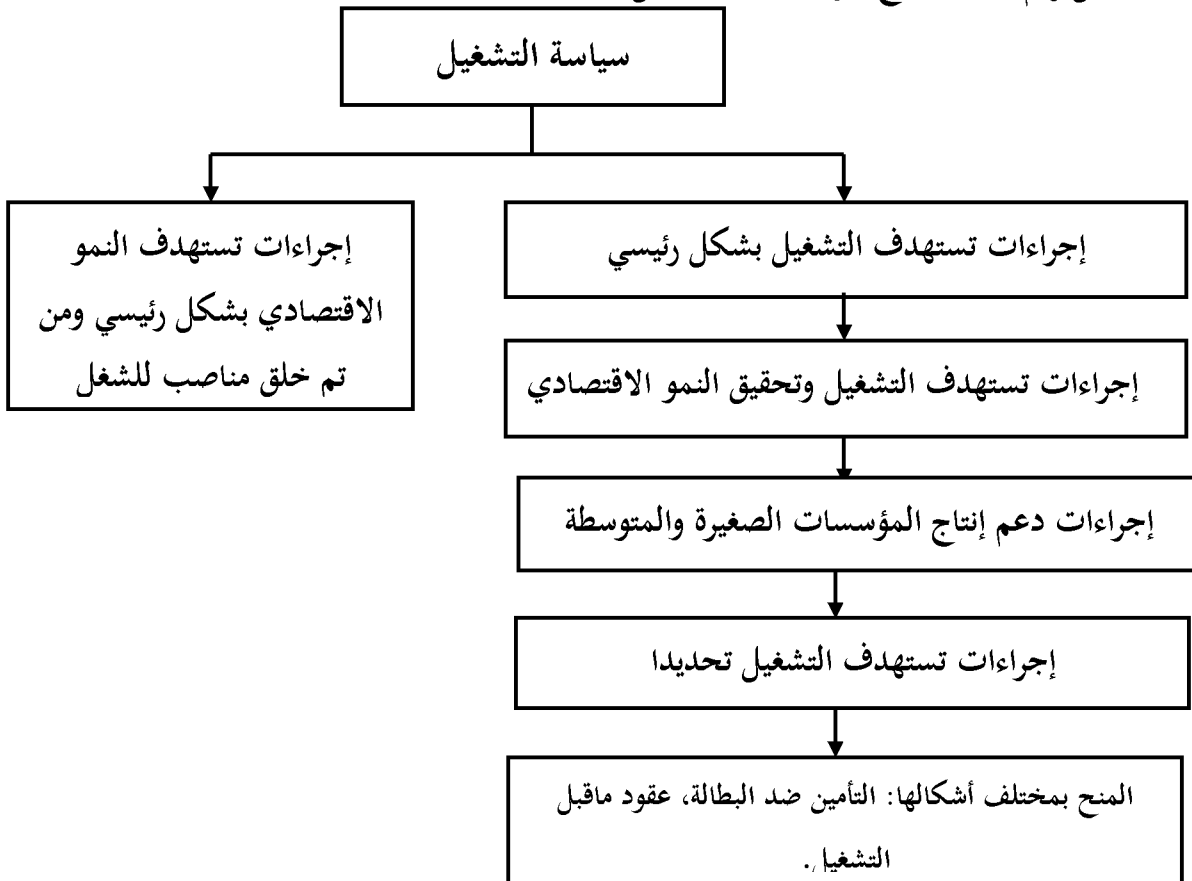
- هو مجهود مكرر وإجباري، الإجبار أو القيم هو حسيمة لتنفيذ عمل معين أو ضروري للحصول على دخل لمواجهة متطلبات العيش.

- أن المجهود المبذول هو منتج لسلعة أو خدمة.

#### 4- نماذج حول سياسة التشغيل:

سياسة التشغيل هي مجموعة من الإجراءات والتدابير التي يتم توجيهها من قبل الحكومة وتعمل على خلق مناصب شغل من خلال مختلف الإجراءات التي تقدم لمنح العمل.

#### الشكل رقم 03: نماذج حول سياسة التشغيل



المصدر: نور دين حامد، فلة عاشور، ملتقى الوطني حول تقييم أداء سياسة التشغيل في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13

أفريل 2011، ص 223.

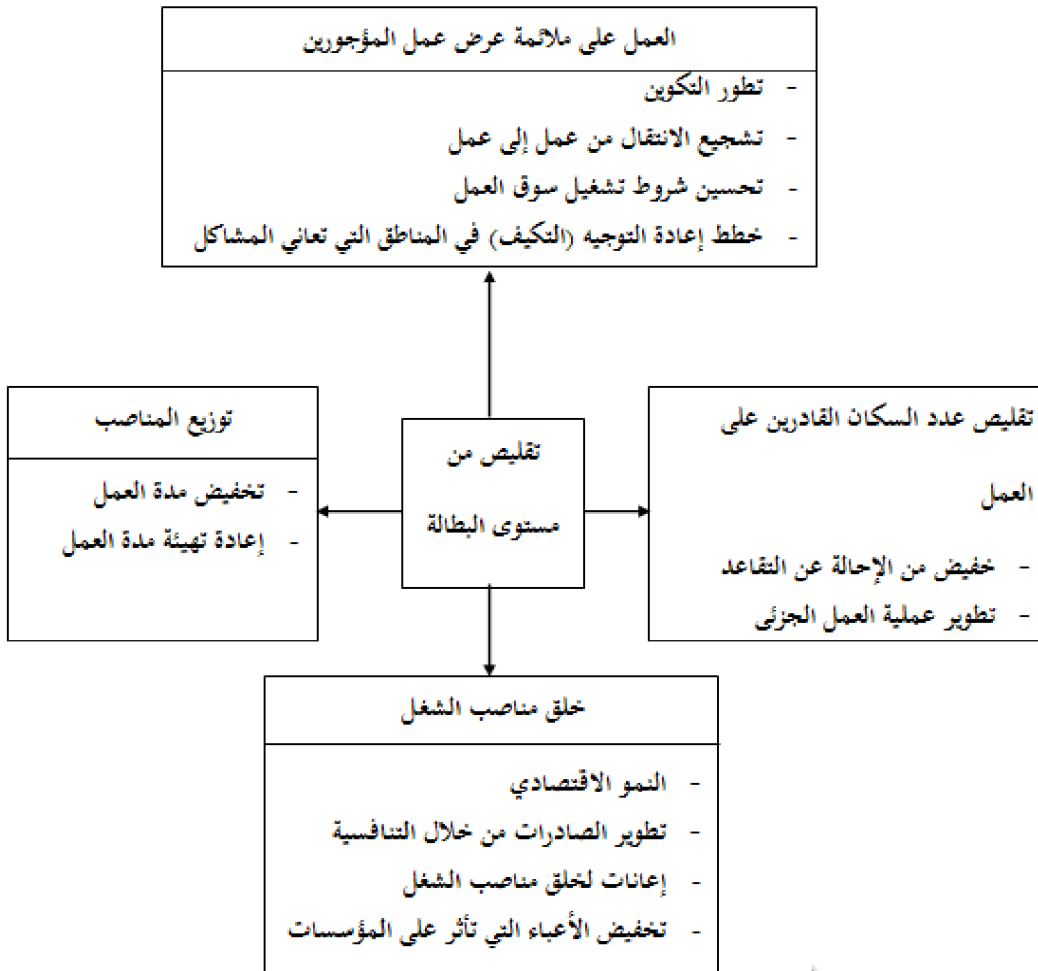
<sup>1</sup> شوام بوشامة، مدخل في الاقتصاد العام، ط2، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2000، ص 268.

من خلال الشكل نستخلص أن سياسة التشغيل تتضمن مجموعة من الإجراءات والتدابير تهدف إلى توفير فرص عمل للقوى العاملة، وفي إعداد وتكوين أفرادها (حوافز، تأمينات)، وحتى إجراءات تستهدف تحقيق النمو الاقتصادي (دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).<sup>1</sup>

### ب- النموذج الثاني: سياسة مكافحة البطالة

تهدف سياسة التشغيل إلى التخفيف من حدة البطالة والتخفيف من آثارها السلبية والتي تستهدف بالدرجة التالية:

#### الشكل رقم 04: سياسة مكافحة البطالة



المصدر: شوام بوشامة، مدخل في الاقتصاد العام، ط2، ج2، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، ص445.

<sup>1</sup> نور دين حامد، فلة عاشور، ملتقى الوطني حول تقييم أداء سياسة التشغيل في الجزائر، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 13 أفريل 2011، ص223.

تشكل البطالة مشكلة اجتماعية كبيرة تحتاج إلى معرفة نتائجها وتحليل آثارها عن طريق البحث المستمر عن الطرق الناجحة والملائمة اجتماعيا واقتصاديا من أجل الحد منها، ومعالجتها قبل أن تصل إلى مرحلة يصعب فيها الخروج من الأزمة.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أبعاد وأهداف سياسة التشغيل

### 1- أبعاد سياسة التشغيل:

إن أبعاد سياسة التشغيل متعددة الجوانب منها ما هو اجتماعي ومنها ما هو اقتصادي ومنها ما يتعلق بالجانب التنظيمي والهيكلي.

#### أ- البعد الاجتماعي:

يرتبط بمدى قدرة السياسة على احتواء أزمة البطالة في المجتمع، من خلال سعي الحكومات إلى تحقيق غاية السلم الاجتماعي من خلال القضاء على ما يهدد الاستقرار الاجتماعي، ومن خلال خلق مناصب شغل دائمة.

#### ب- البعد الاقتصادي:

يركز على إحداث التنمية الاقتصادية من خلال استثمار القدرات البشرية وتوظيفها في شتى المجالات الحياة الاقتصادية، والعمل على تنمية هذه القدرات بشكل يؤدي إلى تطوير المنتج المحلي وخلق الثروة.<sup>2</sup>

#### ج- البعد التنظيمي والهيكلي:<sup>3</sup>

يمكن إيجازه فيما يلي: " العمل على إيجاد التوازن بين العرض والطلب في مجال التشغيل، وتكثيف المؤهلات مع حاجيات السوق مما يجعل هناك توافق بين مخرجات التكوين وسوق العمل، والعمل على تحسين مؤهلات المهنة

<sup>1</sup> شوام بوشامة، مرجع سبق ذكره، ص 445.

<sup>2</sup> خمينة سليمان، ملتقى وطني حول السياسة العامة ودورها في بناء الدولة وتنمية المجتمع، سعيدة، 26-27 أبريل 2009، ص 3-4.

<sup>3</sup> حسين عبدالقادر، الاستراتيجيات والسياسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة، المسيلة، 2011، ص 7.

وترقية سياسة تشغيل تحفيزية تشجع على خلق مناصب شغل، والتحكم في مختلف العناصر الأساسية التي تتحكم في تسيير السوق".

وهذه الأبعاد المذكورة لا بد أن تعتمد على مجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية التي تضبط عملية تجسيدها ميدانيا.

## 2- أهداف سياسة التشغيل:

التشغيل يسمح للجميع بإمكانية الوصول إلى الوظائف والدخول وذلك من أجل الحد من الفقر ومن أجل الاستفادة التامة من القدرات البشرية في مجال الدخل والثروة،<sup>1</sup> ويمكن حصر أهداف سياسة التشغيل فيما يلي<sup>2</sup>:

- توفير مناصب عمل لكل فرد ومواطن راغب في العمل.
- الرفع من المستوى المعيشي عبر زيادة الدخل القومي.
- الرفع من مستوى الفعالية الاقتصادية وزيادة دخل الفرد.
- تحقيق استقرار العمل من خلال حماية العامل من التعسف.
- تكوين وإعداد قوى عاملة من أجل تأهيل مهني كسب المهارات
- تنظيم علاقات العمل ووضعها في إطار قانوني وتشريعي.

من خلال هذا يمكن القول أن سياسة التشغيل تسعى إلى تحقيق أهداف كثيرة؛ سياسية واقتصادية واجتماعية، وذلك يجعل هذه السياسات أكثر واقعية وقبولا في الوسط الاجتماعي والاقتصادي، من أجل إشراك كل فرد في الحياة الاقتصادية للمجتمع والاستخدام الجيد لقدرات العمال ووضع برامج لإعادة توظيف الأشخاص العاملين، وتحقيق الاستقرار في التوظيف من خلال إزالة الاختناقات داخل سوق العمل.

<sup>1</sup> حاجي فطيمة، ملتقى وطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، الجزائر: بسكرة، 13-14 أبريل 2011.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء بوكابوس، سياسة التشغيل وتوجيه الشباب نحو النشاط الاقتصادي الغير رسمي، رسالة ماستر، البويرة، 2011-2012، ص 48.



## المطلب الثالث: سياسة التشغيل ومتطلبات سوق العمل

إن التعرض لمفهوم سوق العمل خطوة هامة وضرورية نظرا لما لهذا المفهوم من أهمية وارتباط وثيق بما سبق من مفاهيم، وذلك لأن سوق العمل هو المكان الذي تتفاعل فيه مختلف العوامل التي تؤثر في حالة التوظيف، أي المكان الذي يبحث فيه أصحاب العمل عن العمال والذي يبحث فيه العمال عن العمل.

## 1- مفهوم السوق:

أ- السوق بالمعنى الضيق: في مراحله الأولى كان السوق عبارة عن مكان يلتقي فيه عارض السلعة وطالبتها، السوق هو المكان أو الحيز الجغرافي الذي يلتقي فيه العرض والطلب ولكن هذا المفهوم الضيق للسوق.

ب- السوق بالمعنى الواسع: هو المؤسسة التنظيمية الاقتصادية التي يتفاعل فيها عرض العمل والطلب عليه، ويمكن تعريفه بأنه: " الآلية التي تخول الطالبين والعارضين من تحديد الأسعار وتحديد الكميات الضرورية من السلع والخدمات".<sup>1</sup>

ويعتبر سوق العمل أحد أشكال السوق بشكل عام، ومن أبرز التعريفات التي أعطيت لهذا المفهوم نذكر ما يلي:

- يعرف سوق العمل بأنه: " المكان الذي يجتمع فيه كل المشتريين والبائعين لهذه الخدمات والمقصود بالبائع هم العمال الذين يرغبون في تأجير خدماتهم، أما المشتري فهو صاحب المنشأة الذي يرغب في الحصول على خدمات العمال".<sup>2</sup>

- كما عرف سوق العمل بأنه: " الآلية أي تفاعل قوى الطلب والعرض على خدمات العمل التي تتحدد من خلالها مستويات الأجور والتوظيف، وسوق العمل كأى سوق آخر يتطلب توافر عنصري الطلب والعرض، حتى يصبح سوقا بالمعنى الاقتصادي".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بسام الحجاز، علم الاقتصاد و التحليل الاقتصادي، ط1، لبنان: دار المنهل اللبناني للنشر، 2010، ص 20.

<sup>2</sup> عاصم بن طاهر عرب، اقتصاديات العمل، ط1، السعودي: جامعة الملك سعود، 1994، ص 11.

<sup>3</sup> نعمة الله نجيب إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 11.

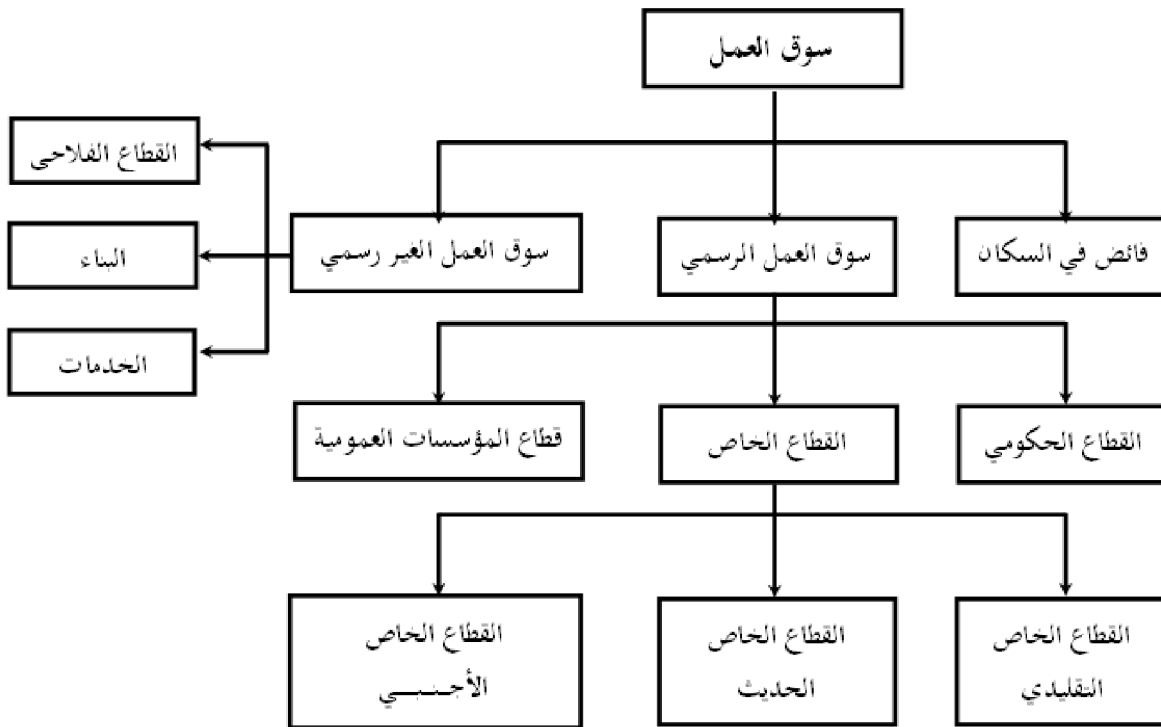
- وقد عرف سوق العمل أيضا بأنه: " المجتمع الذي يضم أصحاب الأعمال أو ممثلي الشركات والأفراد الباحثين عن وظائف من العاملين القدامى أصحاب الخبرة أو من الشباب حديثي التخرج، ومثل أي سوق آخر تحكمه عوامل العرض والطلب وقوانين الوفرة والندرة.

من خلال ما تقدم نستطيع أن نعرف سوق العلم بأنه: " ذلك المجال الذي تتوفر فيه مناصب عمل مختلفة في القطاع العام أو في القطاع الخاص".<sup>1</sup>

## 2- أنواع سوق العمل:

ينقسم سوق العمل إلى سوقين رئيسيين وهما: سوق العمل الرسمي وسوق العمل غير الرسمي، وكل منهما ينقسم إلى أسواق فرعية، والشكل التالي يوضح ذلك.<sup>2</sup>

### الشكل رقم 05: سوق العمل وأنواعه



المصدر: مدني بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل، الجزائر: دار حامد للنشر والتوزيع، ص 197.

<sup>1</sup> ضياء مجيد الموسى، سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 12-13.

<sup>2</sup> مدني بن شهرة، مرجع سبق ذكره، ص 197.

## 3- سياسة التشغيل وسوق العمل:

يشكل سوق العمل مركز التحليل الأساسي لموضوع التشغيل، بحيث يلتقي فيه الطالب والعارض للعمل، فطالبيه يتمثلون في كل الأفراد النشيطين الذين لا يملكون عملاً،<sup>1</sup> أو مجموع أفراد القوى العاملة سواء كانوا عاملين فعلاً أو عاطلين عن العمل، ويتطلعون إلى فرص عمل أفضل، أي جميع من لديهم نزعة إلى العمل أو رغبة فيه.<sup>2</sup> أما عارضيه فيتمثل في كل من يوفر منصب عمل، فعلى المستوى الإجمالي يمثل قدرة الاقتصاد الوطني على توظيف الأيدي العاملة عند أجر حقيقي معين، وعليه فإن صاحب العمل سواء كان المؤسسات أو الهيئات العامة والخاصة هو الذي يحدد الكمية المطلوبة من العمال.<sup>3</sup>

تنص الدولة من خلال سياسة التشغيل على خلق التوازن في سوق العمل بين طالب العمل وعارضه، وتزويد سوق العمل بأيدي عاملة مؤهلة ومتخصصة، ومن أجل ضمان ذلك يفترض الاعتماد على ما يلي<sup>4</sup>:

- حصر حجم القوى العاملة في الدولة من خلال إحصاء حجم العمالة الضرورية عن طريق الإحصائيات التي تقوم بها الهيئات والإدارات المختصة والتي تختلف باختلاف الدول والتشريعات المعمول بها.
- تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة تجنباً لكل فائض أو عجز في المستقبل.
- توفير الوسائل المادية والاجتماعية والاقتصادية لاستيعاب أكبر عدد من الأيدي العاملة المتاحة.
- مساعدة الهيئات المعنية بالتشغيل لبناء برامج تسمح بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عبدون، عبدالرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> أحمد الأشقر، الاقتصاد الكلي، ط1، عمان: الدار الدولية العلمية للنشر- دار الثقافة للنشر، 2002، ص 292.

<sup>3</sup> مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 31.

<sup>4</sup> ناصر دادي عبدون، عبدالرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 65 67.

المبحث الثاني: مقارنة مفاهيمية للموارد البشرية

المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لتطورات عدة، يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية ترعى شؤونه الأفراد.

### 1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش، وكان صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه على أنه مجرد سلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل، بحيث كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في المواد البسيطة.<sup>1</sup>

### 2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

ظهرت هذه المرحلة في العالم الغربي في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، نتيجة سلسلة من الاكتشافات العلمية،<sup>2</sup> وما ميز ظهور هذه المرحلة التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال، تجمع عدد كبير من العمال مع ظهور المصانع وإنشاء مصانع كبرى تستوعب الآلات الجديدة، وكان ينظر إلى العامل على أنه سلعة يباع ويشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.<sup>3</sup> ومن هنا ظهرت عدة تكتلات عمالية أخذت شكل اتحادات وتنظيمات عمالية، تهدد أصحاب العمال بالتوقف والإضراب عن العمل.

### 3- ظهور حركة الإدارة العلمية

جاءت حركة الإدارة العلمية بقيادة "تاييلور" بمفاهيم جديدة أبرت الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية، ورفع من مستوى الإنتاجية وزيادة الأجر الذي يتقاضاه الفرد، وقد وجدت أفكار "تاييلور" ترحيباً كبيراً من طرف العمال ورجال الأعمال، حيث وجدوا فيها وسيلة جديدة لزيادة الإنتاج وخفض التكاليف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبدالعزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، ط1، مصر: المكتبة العصرية للنشر، 2009، ص226.

<sup>2</sup> أنس عبدالباسط، عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، بيروت: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2011، ص18.

<sup>3</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار الزهران للنشر والتوزيع، 2002، ص3.

<sup>4</sup> محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية، بين الفكر التقليدي والمعاصر، ط1، مصر: دار الفجر للنشر، 2011، ص13.

وقد توصل "تايلور" إلى ما أسماه الأسس الأربعة (04) للإدارة وهي:

أ- تطوير حقيقي في الإدارة.

ب- الاختيار العلمي للعاملين.

ج- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.

د- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.<sup>1</sup>

إن ظهور حركة الغدارة العلمية في بداية القرن العشرين (1911)، قد ساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل ملموس حيث ركز أداء العمل وتطوير أنظمتها وتحسين المنتجات.<sup>2</sup>

وقد انحصرت وظيفة الأفراد في المنشأة على نشاطات التوظيف والتدريب، والصحة والسلامة، ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة بغض النظر عن ما إذا تحققت أهدافه أم لا.<sup>3</sup>

#### 4- الحرب العالمية الأولى:

أدى اندلاع الحرب العالمية الأولى إلى ندرة اليد العاملة مما أدى إلى تزايد الاهتمام بكيفية إعداد العمالة المتوفرة بشكل جيد، ورفع مستوى الأداء واستخدام الخبرات، والكفاءة والذكاء في اختيار العمال مثل: اختيار ألفا (*Alpha*)، واختبار بيتا (*Beta*)، جعل إدارة المنشأة تهتم بهذا الموضوع، ولكن لضيق وقتها أسندت هذه المهنة على إدارة الموارد البشرية، مما جعلها تزايد في أهميتها.<sup>4</sup>

وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشأت مراكز الخدمات الاجتماعية، وترقية العمال والتعليم، وقد حقق تطورات هامة خلال هذه الفترة من عام 1919 تقريبا، قامت (12) كلية بتقسيم برامج تدريب في غدارة الموارد البشرية وأنشأت أقسام مستقلة للموارد البشرية.<sup>5</sup>

#### 5- ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

لقد تميزت هذه المرحلة بممارسة وظيفة الاستقطاب وظهور شعار "الرجل المناسب في المكان المناسب"، وظهور عدة تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، نتيجة للتجارب التي قام بها "هورثن" (*Hawthorne*) والتي أقيمت

<sup>1</sup> صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 25-26.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص 26.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد صالح، عادل حروش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 07.

<sup>4</sup> أنس عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>5</sup> محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الجميع بأهمية إرضاء العامل وضرورة توفير ظروف مناسبة للعمل، وأصبح الفرد في المؤسسة كائن اجتماعي يبحث دوماً عن الأمن والاستقرار، وتجاوز الاهتمام بالحافز المادي إلى التركيز على الحافز المعنوي: الروح المعنوية، التعاون... إلخ، وظهور ممارسات جديدة تهدف إلى تحسين ظروف العمل.<sup>1</sup>

وأهم ما يميز هذه المرحلة بناء وتطوير أنشطة الموارد البشرية متمثلة في التوظيف، التدريب، التنمية.

## 6- ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى الوقت الحاضر:

عرفت هذه المرحلة تزايد في الاهتمام بالموارد البشرية كعنصر فعال، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم إدارة الموارد البشرية من برنامج عمل وتعويض الموظفين وأيضاً ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل إلى الاهتمام بتنمية العاملين وتطويرهم وتعليمهم وتغييرت تسمية النشاط من التوظيف أو الأفراد وشؤون العامل إلى إدارة الموارد البشرية وتميزت هذه المرحلة بخصائص الآتية<sup>2</sup>:

- أ- نضج كبير في وظيفة الموارد البشرية.
- ب- التشجيع على اختلاف الرؤى ومعاملة المورد البشري.
- ج- تأخذ إدارة الموارد البشرية بالمحيط الخارجي وأثره على المنظمة ككل.
- د- مشاركة إدارة الموارد البشرية في المسؤوليات التنظيمية فهي ترتقي من المستوى التنفيذي إلى مستوى الإدارة العليا.
- هـ- العمل على تكوين مسيري إدارة الموارد البشرية ليصبحوا عناصر نشطة في الإدارات الهامة للمنظمة.
- و- محاولة التقريب بين مصالح وأهداف العاملين ومصالح وأهداف الغدارة.
- ز- الاهتمام بالمورد البشري باعتباره عقل مفكر يمكنه المشاركة في حل مشاكل المنظمة، يجب تعظيمه وليس تكليفه.

<sup>1</sup> صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة الفكر والمعرفة، قسم الاقتصاد، عناية، 24 جوان 2009، ص 124.

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل نجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها خاصة مع ظهور اتجاهات حديثة، تركز على العلاقات الإنسانية والأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه. والعرض التاريخي التالي يوضح تطور الفكر الإداري في مجال الموارد البشرية:<sup>1</sup>

**الجدول رقم 01: نظرة تاريخية حول تطور إدارة الموارد البشرية**

السنوات (م)	تطور الفكر الإداري في مجال الموارد البشرية
1799	ظهور أول نظام لتحديد الأجر
1800	ظهور أول محاولات تحقيق الرفاهية للأفراد وتحسين ظروف العمل المادية
1810	ظهور متخصصين لحل مشكلات العمل مثل: مشكلات الأجر والأمان والصحة
1820	الاعتراف بقواعد العمل الصحيحة من عمل الأطفال، واجبات العاملين، خدمات الصحة والتعليم
1835	تقييم العاملين وترتيبهم حسب مستوى مهاراتهم
1880	تجميع أنشطة إدارة الأفراد في قسم واحد لأول مرة
1900	ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور
1901	ظهور "هنري جانت" وتقديمه لنظم تحفيز العاملين لرفع الإنتاجية
1911	أول نظام لدفع تعويضات للعاملين
1912	ظهور الأقسام الحديثة للإدارة
1913	ظهور علم النفس الصناعي ومقاييس المهارة
1915	أول منهج لتدريس إدارة الأفراد بالجماعات وأول برنامج لتدريب المديرين
1917	استخدام الاختبارات الجماعية
1922	ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية
1940	ظهور علم الاجتماع وظهور السلوك التنظيمي لإدارة الأفراد معه
1942	أول برنامج للتدريب داخل مجال الصناعة
1946	الاعتراف بإدارة الأفراد كمهنة
1955	اعتراف مجموعة من الباحثين بأهمية العنصر البشري في صنع واتخاذ القرار
1957	التركيز على تطبيق العلوم الاجتماعية والعلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم العامة
في الستينات	اعتراف بوظيفة إدارة الأفراد كوظيفة شاملة تمتد لمستويات التنظيم كافة.
في السبعينات	ظهور التأثير المتزايد للعنصر البشري في المنظمات الأعمال والتركيز على مسؤولية المدير التنفيذي.
في الثمانينات	تعاظم وتنامي الإدراك لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المشروع وتغيير المسمى إلى إدارة الموارد البشرية.
في نهاية القرن العشرين	إتساع نطاق إهتمامات إدارة الموارد البشرية ليشمل العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي.

المصدر: سامح عبدعامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع 2011، ص 16-17.

<sup>1</sup> صلاح محمد عبدالباقى، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## المطلب الثاني: مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة

لقد تعددت واختلفت مفاهيم الموارد البشرية بحكم التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي للبشرية، ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

يقصد بالموارد البشرية: "هي تلك الفئة الاجتماعية التي لها القدرة والرغبة في العمل حالياً ومستقبلاً بما في ذلك المشتغلون والعاطلون وكذا النساء غير العاملات والأطفال الذين يعدون للعمل في المستقبل، طلاب الجامعات والمعاهد والمدارس".<sup>1</sup>

يتميز هذا التعريف بتركيزه على المستوى الكلي من منظور الدولة بكون أن الموارد البشرية هي عدد سكان الدولة العاملين وغير العاملين.

ومصطلح الموارد البشرية يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد البشرية، وهو أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى.<sup>2</sup>

يقصد بالموارد البشرية: "كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط والبعيد".<sup>3</sup>

وهناك تعريف آخر اعتمد في تحديد مفهوم الموارد البشرية وهو: "الطاقة البشرية التي تضم ثلاثة (03) فئات: فئة العاملين، فئة العاطلين عن العمل، فئة العمل الاحتياطية، وعليه تشير الموارد البشرية إلى مجموع السكان القادرة على العمل المنتج، ويقصد بالعمل المنتج كل مجهود جسدي أو ذهني يؤدي على خلق سلعة أو تأدية خدمة معينة".<sup>4</sup> ويعني مصطلح الموارد البشرية كذلك: "جميع المستخدمين لدى المؤسسة ومتغير حيوي ومحوري في كل المنظمات

<sup>1</sup> ناصر دادي عبدون، عبدالرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> الكلالدة طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، 2008، ص 15.

<sup>3</sup> عقون شراف، سياسة تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، قسنطينة، 2006-2007، ص 07.

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق، 2000، ص 36.



والذي بدونه تفقد الأصول المادية قمتها تماما فهو استثمار هام عليها إدارته".<sup>1</sup>

الموارد البشرية تتألف من أفراد القوى العاملة، يقصد بهذه الأخيرة على أنها: "مجموعة الأفراد قوى البشرية الذين يمارسون العمل فعلا والذين يرغبون فيه".<sup>2</sup> وينتمون إلى فئات عمرية معينة تختلف باختلاف قوانين العمل المعمول بها في الدول التي تتراوح بين (16 و 18) سنة إلى غاية (60) سنة، وهو سن التقاعد المعمول به في الجزائر حاليا".<sup>3</sup>

وتمثل قوة العمل بالفئة النشيطة من السكان وتقاس بصيغة التالي<sup>4</sup>:

$$\text{نسبة المشاركة} = 100 \times \frac{\text{حجم قوة العمل}}{\text{حجم السكان}}$$

ويمكن وضع معادلة عامة للقوى العاملة كما يلي<sup>5</sup>:

**القوى العاملة = فئة العاملين + فئة العاطلين القادرين على العمل الذين يبحثون عنه والراغبون فيه**

وعليه فإن القوى العاملة هي تلك الفئة التي تمثل العناصر البشرية العاملة في مختلف القطاعات، ويشير مصطلح القوى العاملة إلى كل الأشخاص الذين يرغبون في الحصول على العمل أو الذين هم في العمل في لحظة معينة مقابل أجر.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن القوى العاملة هي جزء من الموارد البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه، لأن الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة تشير إلى القوة التي يمتلكها العاملون بها.

### المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

يتوقف نجاح أي منظمة على ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف مرهون بوجود عناصر البشرية الفعالة، وكل منظمة من دون الأفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول المادية من مباني ومعدات وآلات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نبيل النجار، مصطفى راغب، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>2</sup> أحمد الأشقر، مرجع سبق ذكره، ص 290.

<sup>3</sup> ناصر دادي عبدون، عبدالرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>4</sup> مدحت القريشي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>5</sup> عقون شراف، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>6</sup> سامح عبدالمطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

ولقد احتل حقل إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة، ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- بقاء واستمرارية المؤسسة يحركها العنصر البشري الذي يضمن لها البقاء، وتحقيق الفعالية مرتبط بمستوى الأداء في استغلال كل مواردها.

ب- المورد البشري هو إحدى نقاط القوة التي تستخدم في استغلال الفرص المتاحة داخل المؤسسات.

ج- المورد البشري هو عنصر ضروري وحيوي وفعال لاستمرار وبقاء المؤسسة، خاصة تلك الموارد البشرية المناسبة والمتماشية مع متطلبات العمل.

د- المورد البشري هو المحرك الأساسي ضمن ما تمتلكه المؤسسة في كسب الخبرة التنافسية، فهذه الأخيرة تعتمد في المقام الأول على قدرتها بتوفير الموارد البشرية التي تمكنها من تحقيق تميز في الخدمات ومنافسة الآخرين.

هـ- يعتبر المورد البشري حجر الأساس، حيث يتميز عن غيره بالقدرة على الخلق والإبداع والابتكار.

و- جذب واكتساب موارد بشرية ذات خصائص تسمح للمؤسسات بكسب ميزة، والعمل على التأهيل والسعي إلى تطوير الانجاز عن طريق التعليم، التدريب، التكوين المتواصل للمورد البشري كونه عنصر فعال أساسي.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: سياسة التشغيل من منظور تنموي للموارد البشرية

لا شك في أن القوة العاملة في أي دولة تمثل إحدى الدعائم في الإنتاج ومفتاح التقدم والازدهار، ويتزايد اهتمام بالعنصر البشري من حيث النشأة والتعليم وتنمية الكفاءات والقدرات. ونظرا للأهمية التي أصبح يحظى بها المورد البشري اليوم في سوق العمل، كان من الضروري تكفل به والعمل على توفير موارد بشرية ذات كفاءة ومؤهلات.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

<sup>2</sup> حديدان صبرينة، مداخلة حول دور الموارد البشرية في تكوين الميزة التنافسية الجزائر: بسكرة، 14 أبريل 2011، ص 2.

## المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية تشير إلى " تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري، ورفع قدراته وتطويرها من أجل المساهمة في تحسين أداء المؤسسة".

ومفهوم تنمية الموارد البشرية يقصد به تلك: " العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة وهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته".<sup>1</sup>

تشير تنمية الموارد إلى زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، بغية رفع مستوى كفاءاتهم.<sup>2</sup>

وتعرف كذلك على أنها: " الجهود والنشاطات والمهام التي تهدف إلى تكوين وتنمية قدرات الأفراد المختلفة وتطويرها بطريقة عقلانية وعملية منظمة تؤدي إلى تحسين أدائهم في الأعمال التي يقومون بها".<sup>3</sup>

وتعرف تنمية الموارد البشرية على أنها تلك الجهود المخططة والمنظمة المستمرة الهادفة إلى تحسين قدرات الأفراد، أي معارفهم واتجاهاتهم في سبيل تحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي في وظائفهم الحالية وإعدادهم لوظائف أو مهام مستقبلية، وذلك من خلال ثلاثة وظائف رئيسية وهي التدريب، التعليم والتطوير.

وتوجه عملية التنمية الموارد البشرية إلى جميع العاملين،<sup>4</sup> وفي هذا الإطار نجد أن تنمية الموارد البشرية هي نشاط شامل يشمل جميع العاملين منذ التحاقهم بالعمل وزيادة قدراتهم على أداء متميز، وكذلك مساعدة العاملين على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي من أجل رفع وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم لتحصيل أفضل النتائج في وظائفهم وتحسين أداء كل من يعمل.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الميسرة للنشر، 209، ص 78.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 136.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الغرب للطباعة والنشر، 2003، ص 122.

<sup>4</sup> حسين يرفي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، الجزائر، 2007-2008، ص 94-95.

### المطلب الثاني: أسس ومبادئ تنمية الموارد البشرية

ترتكز تنمية المورد البشري في مساره الوظيفي على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، ومعرفة إمكاناتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup> والمسار الوظيفي هو الأدوار والوظائف التي يندرج فيها الفرد خلال حياته الوظيفية والتي من المفروض أن تكون متوافقة مع قدراته واهتماماته، وتساعده في نفس الوقت على إتباع طموحاته من خلال تقوية إمكاناته وقدرات العاملين ككل من خلال فرص الترقية في مختلف الوظائف.<sup>2</sup>

والفرد أثناء مساره الوظيفي يسعى إلى الاستفادة من قدراته والعمل على تطويرها في تقديم وظائف بكفاءة وفعالية واستغلال فرص التعلم المستمرة، لتنمية قدراته وطاقاته الكامنة، وهذا تحت مسؤولية الإدارة المشرفة التي تعمل على توفير عمل يشجع ويكسب المهارات والمعرفة للموارد البشرية، حتى تتمكن من الأداء الجيد للعمل، وتظهر الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية بسبب تعقد الوظائف من حيث مكوناتها.

#### نموذج حول تنمية المسار الوظيفي<sup>3</sup>:

#### الشكل رقم 06: نموذج حول تنمية الموارد البشرية

التخطيط الفردي للمسار الوظيفي	تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة	التخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رسم مسارات وظيفية</li> <li>- التدريب</li> <li>- النقل والتدوير</li> <li>- الاحتفاظ بالمهارات</li> <li>- التقاعد المبكر</li> <li>- البحث عن وظائف أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اكتشاف مدى التوافق بواسطة:</li> <li>- تقييم الأداء</li> <li>- مخبرات المسار الوظيفي</li> <li>- مراكز التقييم</li> <li>- بحوث الرضا</li> </ul>	<p>التخطيط:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الآمال الوظيفية</li> <li>- التعرف على إمكانيات الفردية</li> </ul> <p>النفذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد السيرة الذاتية</li> <li>- التدريب على المقابلات</li> <li>- البحث عن الوظائف</li> <li>- الحصول على الوظيفة</li> <li>- أداء الوظيفة بنجاح</li> </ul>

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 375.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2003، ص 374.

<sup>2</sup> عبدالعزيز علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 226.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 373.

تتم تنمية الموارد البشرية من خلال تنمية قدراتهم والاهتمام بتخطيطها واكتسابها واستخدامها، وهذه المراحل التي تعبر عن عملية اكتساب المعرفة والمهارات والاستعدادات كوسيلة لدفع الأفراد للحصول على مستويات متقدمة من خلال تقديم حوافز ومكافآت التي تعد من أهم المحددات التي تدفع الأفراد للعمل، وعن طريق نقل العمل من موقع إداري إلى إدارة أخرى لجعله يكتسب مهارات جديدة، وإسناد مهام خاصة له وكذا ترك حرية معالجتها له، من خلال ذلك يمكن الحكم على كفاءة الفرد.<sup>1</sup>

### أسس تنمية الموارد البشرية:

#### 1- التأهيل (*Orientation*):

بعد اختيار الموظف الجديد تقوم المنظمة بتقديمه إلى الوظيفة الجديدة من خلال تأهيله عمليا واجتماعيا من خلال برنامج منظم ورسمي يحتوي على المعلومات، وأنظمة العمل والخدمات التي تقدمها وأجور ومزايا وخدمات هؤلاء العاملين.<sup>2</sup>

#### 2- التدوير (*Rotation*):

تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى، بهدف حصول كل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم، والمهم هو ضمان بداية قوية للموظف الجديد.

#### 4- النقل (*Transfert*):

الغرض الأساسي منه هو تطوير العاملين وتعريفهم بباقي الوظائف وتوفير مقدار عالي من الخبرة لدى العاملين، ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية.

#### 5- الترقية (*Intégration*):

ويقصد بها تكليف الموظف بواجبات ومهام وظيفية أعلى من وظيفيته الحالية، والهدف منها تعزيز روح التفاؤل بين الموظفين وزيادة ثقتهم بالمستقبل وإيجاد جو من التضامن لدى العاملين، مما يساهم في دفعهم وتحفيزهم لبذل أقصى جهد في العمل. ويعتبر العنصر البشري أهم مورد للمساهمة في تطوير الأداء وتنميته، ومهما كان مستوى

<sup>1</sup> رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2003، ص 239.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 389.

ومؤهلات العمال والموظفين بعد مزاولتهم لمناصبهم فهم يحتاجون إلى تطوير معارفهم، من خلال أهم عنصر وهو التوافق بين الفرد والوظيفة من خلال الأساليب التالية:

- تقييم الأداء: من خلال مدى توافق الفرد ووظيفته، فإذا كان يؤدي وظيفته بالكامل دليل على التوافق، أما إذا كان أداء سيء دليل على عدم التوافق بين الفرد والوظيفة.<sup>1</sup>

وعليه، إن تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة خطط وبرامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وبناء معارف ومهارات بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، وجعله في تحسن دائم ومستمر.

### المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية

من الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا الحديثة ومعقدة تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- الهدف من تنمية الموارد البشرية هو تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري وتوعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه والهدف أساسي هو تحقيق (04) مخرجات: الأداء، الاتجاهات، السيرة الذاتية والتكيف.<sup>2</sup>

- تحسين المهارات والقدرات والمعارف للموارد البشرية، وتعريفهم بوظائفهم.
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للرقى إلى وظائفهم وتوفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءتهم وتحسين مستواهم.
- اكتساب الأفراد القدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل لهم.
- المهارات الجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم إلى ترقية واستلام وظائف عليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار البازيري للنشر والتوزيع، 2010، ص 494.

<sup>2</sup> محمد سمير، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص 239.

وبناء على ذلك فإن سياسة التوظيف تمثل حلقة اتصال بيت سياسة الموارد البشرية وبين بقية السياسات التي تتبعها (تدريب، أجور، حوافز)، وهنا تفاعل بين مدخلات عملية شغل الوظائف مثل الحصول على المترشحين الحد بمواصفات معينة ومخرجات التي تتمثل في تكوين قوة العمل المنتجة القادرة على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة.

## خلاصة الفصل:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، فإن هذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدولة المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك باعتمادها على خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالموارد البشري وإيجاد سياسات خاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار، فالموارد البشري يعتبر موردا رئيسيا يجب العناية به، كما أن طريقة معاملته من وقت التحاقه بالمؤسسة إلى غاية تركه لها له الأثر الأكبر في رفع الكفاءة الإنتاجية للجهاز الحكومي وإنجاح مشاريعه التنموية.



# الفصل الثاني:

واقع سياسة التشغيل

في الجزائر ودورها

في تنمية الموارد البشرية

## مقدمة :

تندرج سياسة التشغيل ضمن سياسات الاقتصاد الكلي والسياسات القطاعية، فهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات تصمم وتطبق على كل مستويات السياسات القطاعية، وسياسات سوق العمل، ونجد هذه السياسات تتمحور ضمن السياسة العامة للدولة، وتعمل كل دولة من خلال سياستها التنموية على رفع معدلات النمو الاقتصادي لضمان مستوى تشغيل ملائم لاستيعاب اليد العاملة، مرتكزة في ذلك على طبيعة الأنشطة والقدرات المتوفرة لديها من جهة، وقدرتها على تنمية الموارد البشرية من جهة أخرى، من حيث الحجم والنمو ومستويات التأهيل والتكوين واكتساب الخبرات من جهة أخرى، وتوفير نظام معلوماتي متكامل مساعد في توفير مناصب العمل الضرورية من خلال نظام التخطيط المستقبلي، والتنبؤ بتطور مستويات التشغيل لتجنب الضغوطات الاجتماعية.

ولقد اعتمدت سياسة التشغيل في الجزائر على مجموعة من الإجراءات تهدف إلى توسيع مجال التشغيل، من

حيث الكم كمرحلة أولى ثم من حيث النوعية كمرحلة ثانية.

## المبحث الأول: سياسة التشغيل في الجزائر

## المطلب الأول: المحطات الهامة لسياسة التشغيل في الجزائر

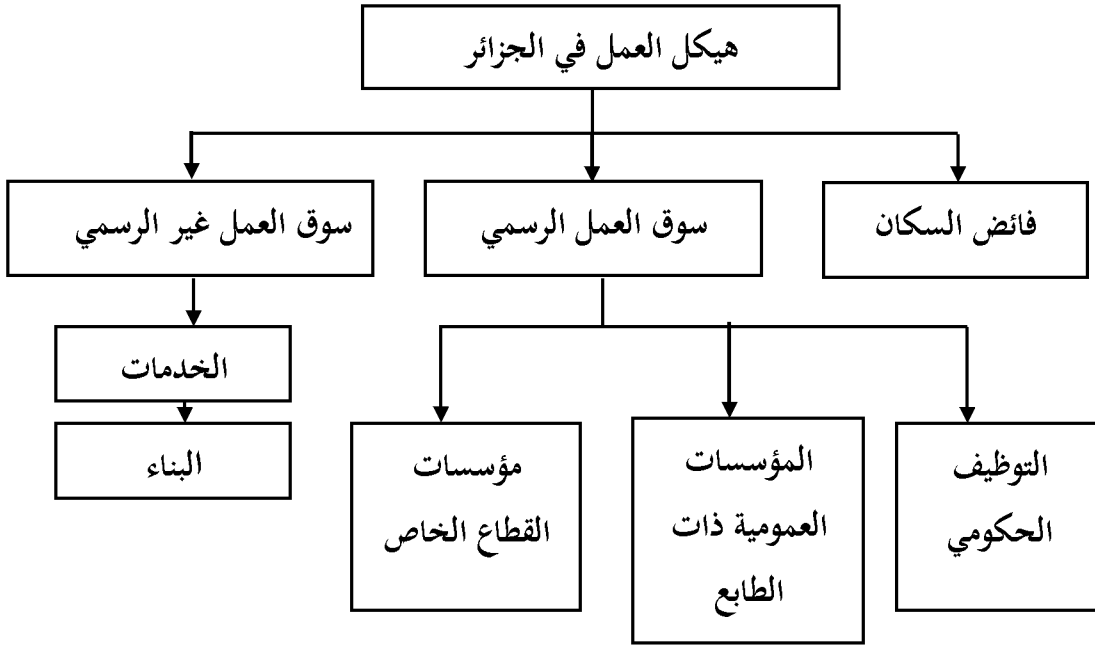
لقد ارتبط موضوع الشغل ارتباطا وثيقا بتحسين المؤشرات الاقتصادية، وقد ركزت بلادنا كثيرا على إعطاء الأولوية لقطاع الصناعة واحتلت المحروقات فيها النصيب الأكبر، واعتمدت في سياستها على مجموعة من الإجراءات من اجل تحقيق ذلك هي كالتالي:

- إنشاء مؤسسات اقتصادية بما فيها الجماعات المحلية.
- التركيز على برامج التربية والتكوين من اجل تأهيل اليد العاملة داخل المؤسسات.
- رفع معدلات الاستثمار في القطاع العام بما أنه كانت الأولوية له مثل: قطاع البناء، الخدمات، النقل... الخ.
- اعتبار القطاع الصناعي عاملا جديدا في سياسة التشغيل و نوعيته في هذه السياسة لخلق توازن جهوي من حيث مناصب شغل اعتمادا على حجم الاستثمارات ذات الطابع المحلي (نظام الولايات والبلديات).
- الإسراع في برامج التكوين لإعداد عمال جدد تتناسب مؤهلاتهم ونوعية المناصب الجديدة.
- توفير الهياكل القاعدية التي من شأنها خلق فرص عمل من جهة، وتوفير حاجات سكان الريف من جهة لتخفيف الضغط على المدن.

- إعداد برامج لتشغيل الشباب وإدماجهم وإعادة إدماجهم في سوق العمل.<sup>1</sup>
- وكل هذه الإجراءات لا تكفي دون الولوج في أهم المحطات التي مرت بها سياسة التشغيل في الجزائر، ومعرفة هيكل العمل فيها.

<sup>1</sup> ناصر دادي عبدون، عبدالرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 165-166.

## الشكل 07: هيكل العمل في الجزائر



المصدر: مدني بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل، دار حامد للنشر، الأردن، ط/1، 2009، ص10.

من هذه المنطلقات يمكن تحليل تطور سياسة التشغيل في الجزائر.

### 1- مرحلة التشغيل المقيد (1962-1980):

في هذه المرحلة استهدفت إستراتيجية التنمية في الجزائر إلى تطبيق سياسة لتحسين الأوضاع الاجتماعية التي خلفها الاستعمال بدا من سنة 1962، وتبني سياسة التشغيل التي بنيت على ما يسمى "التشغيل المؤقت"، وخلق مناصب عمل مؤقتة فاقت نسبة التوظيف فيها (14,26%) سنة 1971، لترتفع نسبته إلى (47,03%) سنة 1973، وتمركزت هذه المناصب في قطاع البناء والأشغال العامة في إطار برنامج إعمار المدن.<sup>1</sup>

ولقد شهد سوق البناء زيادة في مناصب العمل المؤقتة مقارنة مع ارتفاع معدل طلب اليد العاملة، وعرف هيكل الطلب على العمل باحتكار الرجال بنسبة (123,33%) طلب لفترة (1974-1980) أما الإناث فبنسبة (7,00%).

<sup>1</sup> مدني بن شهرة، مرجع سبق ذكره، ص 164-165.

وتوزيع الفئة النشيطة حسب السن كان يمثل فيها عنصر الشباب الأغلبية بنسبة (80,00%) من الذين هم بدون شغل وقادرين عليه، الذين تقل أعمارهم عن الثلاثين سنة.<sup>1</sup>

وعليه، وبالنظر إلى الوضعية المتدهورة آنذاك انطلقت الحكومة الجزائرية في رصد معالم التنمية الوطنية المخططة معتمدة على مخططات الثلاثي الأول والرابعي الأول، وعرفت انخفاضا في الطلب على العمل بشكل تدريجي.

## 2- الفترة (1974-1980):

- عرفت هذه المرحلة انخفاضا ملموسا لطالبي العمل والتركيز على مناصب العمل في القطاع العمومي (الإداري، الصناعي).

- عدم تحقق سياسة تكوين وتدريب الجماعات المحلية وعدم إعطاء الاهتمام لهذه السياسة من قبل المسيرين المركزيين.

- عدم التوازن واحتلال في توزيع العمال المؤهلين بين مختلف المناطق والقطاعات الاقتصادية.

- التغيير الجذري في استخدام القوى العاملة والانتقال من مجال الفلاحة إلى مراكز التصنيع في المدن.<sup>2</sup>

## 3- الفترة (1980-1989):

تنقسم هذه الفترة إلى فترتين بحسب المخططات الخماسية:

أ- الفترة الأولى (1974-1984): هنا قامت السلطة الحاكمة بانتهاج سياسة التشغيل الترقية من أجل التقليل من حالة اللااستقرار في اليد العاملة وخلق أطر قانونية توحد أساليب تسيير العمال عن طريق استخدام نسق لترقيم مناصب العمل، وتوحيد الامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال، بالإضافة إلى تطوير مفهوم التكوين وإعطائه أكثر أهمية مما سبق.

ولقد عرفت هذه الفترة انتعاشا في التشغيل مع مساهمة كل قطاع فيه.

<sup>1</sup> ناصر دادى عبدون، عبدالرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>2</sup> مدني بن شهرة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

## الجدول رقم 02: نسبة التوظيف في القطاعات

القطاع	نسبة الوظائف
قطاع البناء والأشغال العمومية وقطاع الإدارة	(59,00%)
قطاع الصناعة	(14,18%)
قطاع الزراعة	(01,40%)

المصدر: ناصر دادي عدون، عبد الرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 180.

في هذه المرحلة واصلت السلطة الحاكمة في التركيز على لقطاع الإدارة العامة في التوظيف كمجال لخلق

مناصب العمل، ونجد أن اليد العاملة المؤهلة كان لها دور فعال في تقليص مناصب العمل.

### ب- فترة الخماسي الثاني (1985-1989): ما ميز هذه الفترة هو تأزم الوضعية الاجتماعية وزيادة

عدد السكان القادرين على العمل بعد ما كان (4,5) مليون شخص سنة 1985، أصبح (5,6) مليون شخص

سنة 1989 مع إعطاء الأولوية ودور جديد للمؤسسات الاقتصادية العمومية، وجعلها أكثر استقلالية وظهور

تحولات اقتصادية جديدة من خلال إدماج القطاع الخاص وصدور قانون (01,88%) متعلق باستقلالية المؤسسات

العامة، والملاحظ أن نسبة الشغل مستحدثة تزداد مع الخطط التنموية، لكن في سنة 1984 انخفضت مستويات

التشغيل، فمع التغيرات الاقتصادية خسرت الجزائر حوالي (150,000) منصب عمل مقارنة بسنة 1989،

وانتقلت البطالة من (434,000) سنة 1985 إلى مليون بطل سنة 1987.<sup>1</sup>

### ج- فترة (1990-2014): أصبح التركيز في هذه الفترة على معالجة السياسة الاقتصادية كأولوية من

أولويات الحكومة وإهمال الجانب الاجتماعي، وارتفاع نسبة الفقر إلى (17) مليون شخص، وتزايد البطالة بحوالي

(2,3) مليون شخص، والسبب هو الوضع الأمني غير المستقر الذي غير أفكار المجتمع الجزائري، وأعطى الأولوية

لتحقيق الاستقرار الأمني على مطالبه الاجتماعية، مما جعل السلطة الحاكمة تتبنى سياسة تشغيل مؤقتة بدءا من

سياسة تشغيل الشباب سنة 1989، هذا من جهة ومن جهة ثانية حاولت السلطة أن تنتهج نظام إدماج مهني

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 171-174.

للشباب وركزت على شكلين من الوظائف، وقد تمثلت في إيجاد برامج لإنشاء مناصب العمل وترقية التشغيل وإدخال وسائل جديدة وهي<sup>1</sup>:

- الوظائف مدفوعة الأجر بمبادرة محلية: الولاية، البلدية: هذه الوظائف لها علاقة بمناصب الشغل التي تخلقها أشغال ذات المنفعة العامة، بحيث كان يتم تعيين شباب بطلال للقيام بعمل خاص في إطار عقد لمدة (06) أو (12) شهرا (تشغيل مؤقت).

- خلق وظائف في إطار مشاريع يقترحها الشباب: تمنح مساعدة مالية نسبتها (30%) من تكلفة المشروع في إطار الصندوق الوطني لترقية التشغيل على أن يستلم الشاب (70%) المتبقية في شكل قروض. ولجأت الدولة في هذه المرحلة إلى تطبيق برنامج التصحيح الهيكلي وضرورة تصحيح الاختلالات المالية والنقدية الخارجية والداخلية،<sup>2</sup> وتنفيذ سياسة إنعاش اقتصادي وبرنامج تكميلي لدعم النمو.

### برنامج الإنعاش الاقتصادي (2001-2004):

شهد وضع التشغيل خلال هذه الفترة تحسنا ملحوظا حيث انتقل معدل التشغيل من (72,70%) عام 2001 إلى (82,30%) سنة 2004، ونتيجة تطبيق مختلف البرامج التالية:

- مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي الذي شرع فيه سنة 2001.
  - المخطط الوطني للتنمية الفلاحية والتنمية الريفية في تنفيذه سنة 2000.
  - هذا بالإضافة إلى تدعيم مختلف برامج دعم تشغيل الشباب.
- وبلغت قيمة المشروع حوالي (525) مليار دينار جزائري أي حوالي (07) ملايين دولار أمريكي.<sup>3</sup> وقد تم إنشاء (728.500) منصب شغل منذ تنفيذ المخطط (2001-2004) منها (477.500) منصب دائم أي

<sup>1</sup> مدني بن شهرة، مرجع سبق ذكره، ص175.

<sup>2</sup> أحمد شقير، الإصلاحات الاقتصادية وأثرها على البطالة والتشغيل - حالة الجزائر-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص 128.

<sup>3</sup> شلالى فارس، دور سياسة التشغيل في معالجة مشكل البطالة في الجزائر خلال فترة 2001-2004، رسالة لنيل شهادة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 94.

(63,63%) و(271.000) منصب مؤقت (37,00%)، وهذا ما سوف نلاحظه في مضمون مخطط دعم

الإنعاش الاقتصادي (2001-2004).<sup>1</sup>

### الجدول رقم 03: مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي (2001-2004).

المجموع	2004	2003	2002	2001	السنوات
					القطاع
%40.1	2.0	37.2	70.2	100.7	الأشغال كبرى والهياكل القاعدية
%38.8	6.5	53.1	72.8	71.8	تنمية محلية وبشرية
%12.4	12.0	22.2	20.3	10.6	دعم القطاع الفلاحي
%8.6	-	-	15.0	30.0	دعم الإصلاحات
%100	20.5	113.9	185.9	205.4	المجموع

المصدر: مراس محمد، ملتقى حول تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل واستثمار والنمو الاقتصادي 2001-2004، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2013، ص 10.

وقد جاء هذا البرنامج لتحقيق أهداف منها:

- تحديث وتوسيع الخدمات العامة ورفع معدلات النمو الاقتصادي.

- تحسين مستوى معيشة الأفراد.

- تطوير الموارد البشرية والبنى التحتية.

### برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2005-2009):

رصد له غلاف مالي قدر بـ (5.5) مليار دينار وارتفعت قيمته لتصل مليار دينار كبرنامج تكميلي للمشاريع

السابقة، ولقد جاء هذا البرنامج لتحقيق الأهداف التالية:

- تحسين أداء مستوى النمو.

- القضاء على الفقر ورفع من القدرة الشرائية للمواطن.

<sup>1</sup> مراس محمد، ملتقى حول تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل واستثمار والنمو الاقتصادي 2001-2004، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2013، ص 10.



- تدعيم البنى التحتية.

- دعم التنمية الاقتصادية وتطوير الخدمة العمومية.

وقد تركزت هذه الاعتمادات المالية على أربعة (04) محاور رئيسية ملاحظة في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم 04: الاعتمادات المالية (2005-2009)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
القطاع الفلاحي	17.20	18.10	13.60	13.70	13.10
القطاع الصناعي	13.10	14.20	12.00	12.50	12.60
قطاع البناء والأشغال العامة	15.10	14.20	17.70	17.20	18.10
الخدمات والتجارة	54.60	53.50	57.70	56.60	56.20

المصدر: نشرة صادرة عن الديوان الوطني للإحصاء، الوحدة: مليار د.ج

وساهم هذا البرنامج في إنشاء (122.000) منصب شغل إلى غاية سنة 2007، لما يقارب (60%) من

المناصب المستحدثة، وهذه كلها تقارير رسمية لا تعكس حقيقة الواقع، وهذا المناصب مزيج بين والأشغال والمناصب

المؤقتة والدائمة.<sup>2</sup>

### البرنامج التكميلي (2010-2014):

خصصت الدولة الجزائرية اعتمادات مالية معتبرة خلال فترة (2010-2014)، غلاف مالي إجمالي قدر

ب(286) مليار دولار لتحسين مجالات التنمية البشرية وقطاع الأشغال العمومية.

والجدول التالي يوضح تطور معدل الشغل في الفترة (2010-2014):

<sup>1</sup> سفيان دلفوف، عبدالسلام حططاش، مؤتمر دولي حول: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل خلال فترة 2001-2004، الجزائر: جامعة سطيف، 12 مارس 2013.

<sup>2</sup> سايج حنان، بوغناي فاطمة الزهراء، سياسة التشغيل في الجزائر، مذكرة نخرج ماستر، الجزائر: جامعة تلمسان، 2013-2014، ص 57-58.

## الجدول رقم 05: تطور معدل الشغل في الفترة (2010-2014)

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
حجم العمالة النشطة	10.812	10.997	11.329	11.569	11.802
حجم العمالة المشغولة	9.735	9.977	10.224	10.478	10.738
معدل البطالة	10	9.27	9.75	9.432	9.015

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات والوزارة المالية:

<http://www.imf.org/external/french/pubs/fr/xr/2012.PDF>

نلاحظ من خلال الجدول انخفاض في نسبة البطالة بنسبة (10%) سنة 2010 لتصل إلى (0.9%) كتقديرات لسنة 2014 وارتفاع حجم العمالة.

وإن كانت الجزائر اعتمدت على مخططات تنموية في سبيل تحسين الشغل ومقارنة الاعتمادات مع ما تم إنجازها حقا، يعكس غياب سياسة التشغيل طويلة المدى والتي تأخذ بعين الاعتبار متغيرات مرتبطة بسوق العمل من حيث الطلب والعرض عليه، ونمو الفئة النشيطة وكيفية امتصاص الطلب دون نجاعة هذه السياسة.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: سياسة التشغيل في ضوء المنظومة القانونية

قانون العمل هو مجموعة القواعد القانونية التي تنظم عقد العمل، والذي يتعهد بمقتضاه العامل بأن يشتغل تحت إدارة صاحب العمل وإشرافه مقابل أجر، والجهة المستخدمة التي تقوم بعملية التشغيل وتوظيف واختيار من تشاء من العمال والموظفين في سوق العمل، لكن حسب النظام السياسي للدولة.<sup>2</sup>

والمشروع الجزائري ركز كثير من أحكامه على القواعد الموضوعية مركزا على الاستقرار في منصب العمل، وهو الاستقرار النسبي حسب العلاقة التعاقدية تنتهي مع انتهاء مهام العامل أو تدهور في الأوضاع الاقتصادية، بغض النظر عن الصفات الشخصية الواجب توفرها في العامل قبل توظيفه، مثل: الشهادات العلمية، الخبرات المهنية والإمكانات. وقد مست عملية التشغيل مجموعة المبادئ القانونية العامة وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سفيان دلفوف، عبدالسلام حططاش، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

<sup>2</sup> كوسة بوجمة، سياسات التشغيل في الجزائر، رسالة لنيل شهادة ماجستير، في العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة بسكرة، 2005-2006، ص 60-61.

<sup>3</sup> آيت عيسى عيسى، سياسة التشغيل في ظل التحولات الاقتصادية بالجزائر، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير، الجزائر: جامعة الجزائر، 2010، ص 116.

1. مبدأ المساواة: وهو عدم التمييز بين الرجال والنساء على أساس الجنس أو الدين.

2. مبدأ الجدارة: يجب على المترشح أن يتمتع بقدرات وإمكانيات علمية ومهنية وبدنية، وتمتص صفة العامل لكل

شخص يعيش من مصدر عمله، يتمتعون بحقوق وواجبات، ويحصلون على نفس الأجور والفوائد؛ كالمناح والتأمين والتكوين والترقية الاجتماعية، في مقابل السهر على تحسين مؤهلاته وتحقيق المردودية. كل هذا يتضمن إجراءات متعلقة بالإطار القانوني والتنظيمي (تشريعات العمل).

### دور القانون الأساسي العام للعامل:

يعكس القانون الأساسي العام للعامل موقف السلطات العامة في التشغيل، ويعكس هذا المساواة التي يحصل عليها كل من يعملون في نفس الوظيفة على نفس الأجر، ومن جهة أخرى يشكل ديمومة العمل، وعلى اعتبارات الدولة تقوم بضمان الاستقرار وأمن الأمن الوظيفي بالنسبة لكل العمال.

ومما لا شك فيه أن ما يميز هذا القانون الأساسي العام للعامل هو أنه يعكس نظرة السلطات إلى مسألة العدالة الاجتماعية من جهة، والعدالة متينة من جهة أخرى.

وقد صدر القانون الأساسي العام للعمال بعد ما جاءت عدة نصوص تشريعية وتنظيمية في مجال علاقات العمل، ويتعلق الأمر على وجه الخصوص بالنصوص التالية:

أ- القانون رقم (82-06) المؤرخ في 1982/02/27: متعلق بالعلاقات العمل الفردي.

ب- المرسوم رقم (85-99) المؤرخ في 1985/03/23: المتضمن القانون الأساسي للعمال، الهيئات والإدارات العمومية وصدور قانون رقم (78-05) ينظم علاقات العمل الوطني العمومي، وتعديله بالأمر رقم (06-03) المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للعمل الوظيفة العمومية.<sup>1</sup>

والمتضمن الشروط التالية:<sup>2</sup>

- أن يكون جزائري الجنسية.

- أن يكون متمتع بالحقوق المدنية.

<sup>1</sup> د. لطرش الطاهر، الإطار المؤسسي لسوق العمل وسياسة التشغيل في الجزائر، الجزائر: المدرسة العليا للتجارة، ص 7.

<sup>2</sup> الأمر 03-06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوطنية العامة 18.

- أن لا يكون مسبق قضائيا.

- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.

- أن تتوفر فيه القدرة البدنية والمؤهلات المطلوبة للتوظيف المراد الالتحاق بها.

ج- القانون رقم (90-02) المؤرخ في 1990/02/06: المتعلق بالوقاية من نزاعات العمل الجماعية.

د- القانون رقم (90-03) المؤرخ في 1990/02/06: المتعلق بمفتشية العمل.

هـ- القانون رقم (90-04) المؤرخ في 1990/02/06: المتعلق بتسوية نزاعات العمل الفردية.

و- القانون رقم (90-11) المؤرخ في 1990/04/21: المتعلق بعلاقات العمل<sup>1</sup>.

وبالنسبة للإطار القانوني يصعب حصر مجموع النصوص القانونية والتنظيمية، ودور الدولة في ميدان التشغيل

لاسيما الإصلاحات في مجال:

- المحافظة على التشغيل المتعلقة بالتشغيل وترقيته.

- أدوات تحليل وتقييم سياسة التشغيل.

- إضافة إلى القانون المتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل<sup>2</sup>.

كما جاء في القانون رقم (96-21) في مادته (03) والتي تضمنت مادته (21) على المفتش إقليميا أن

يتأكد من صحة وشروط عقد العمل، وتوافقه مع النشاط الذي وظف من أجله، وقد نظم المشرع الجزائري عقد

العمل في المنزل بموجب المرسوم التنفيذي رقم (97-474) المؤرخ في 1997/12/08، وحسب مادته (02)؛

يعتبر أن العمل في المنزل نشاطات إنتاج سلع وخدمات لصالح مستخدم مقابل أجر وحصوله على الضمان

الاجتماعي، وهنا العامل يمكن أن يتعاقد مع شخص طبيعي أو معنوي أو خاص<sup>3</sup>. كحل هذا في ظل تشجيع روح

المبادرة الفردية والجماعية للشباب لدعم ترقية التشغيل.

<sup>1</sup> د. لطرش الطاهر، المرجع نفسه، ص 8.

<sup>2</sup> قانون 04-19 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004، عدد 83 صادر بتاريخ 26 ديسمبر 2004.

<sup>3</sup> غالم عبدالله، حمزة قيشوش، ملتقى دولي بعنوان: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، الجزائر: المسيلة، 15-

16 نوفمبر 2011، ص 4.

إضافة إلى برنامج عقود ما قبل التشغيل والذي وضع حيز التنفيذ، بموجب المرسوم التنفيذي المحدد لمهام الوكالة الوطنية للتشغيل والذي منح له مهام أساسية في مجال التشغيل.<sup>1</sup>

والمرسوم التنفيذي المتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، الذي يهدف إلى تشجيع طالبي العمل المبتدئين والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب، لاسيما عبر برامج التكوين والتشغيل والتوظيف.<sup>2</sup>

إلى جانب العديد من النصوص القانونية المتعلقة بتشجيع خلق المقاولات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأجهزة أخرى مباشرة وغير مباشرة؛ كالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.<sup>3</sup>

وهذه المراسيم والتجارب يمكن اختصارها في الآليات وبرامج التشغيل التي اعتمدها الدولة في إطار تنفيذ سياستها.

### المطلب الثالث: برامج وآليات التشغيل في الجزائر

تتمحور أهداف إستراتيجية قطاع الشغل بمختلف هياكله حول تخفيف الضغط على سوق العمل، وعليه لجأت الجزائر من خلال تطبيق أجهزة وبرامج تشغيل متعددة بغية استحداث وتوفير فرص عمل إضافية، ولجأت الدولة في تنظيمها لسوق العمل على إنشاء إدارات مركزية وفرعية توكل لها مهام محددة عن طريق هيئات لدعم التشغيل، تتمثل في الآتي<sup>4</sup>:

#### 1- جهاز الإدماج المهني للشباب:

انطلق العمل بهذا الجهاز منذ التسعينيات، ويركز على التشغيل المؤقت للشباب وتمكينهم من اكتساب الخبرة المهنية، وهي مناصب شغل مؤقتة أنشأتها الجماعات المحلية مدتها تتراوح ما بين (06) إلى (12) شهر، يستفيد منها

<sup>1</sup> القانون 06-21 المؤرخ في 11 ديسمبر 2006، عدد 80 صادر بتاريخ 11 ديسمبر 2006.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي 06-77 المؤرخ في 18 فيفري 2006 عدد 09 الصادر بتاريخ 19 أبريل 2006.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي 08-126 المؤرخ في 19 أبريل 2008 عدد 22 الصادر بتاريخ 30 أبريل 2008.

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي 07-123 المؤرخ في 24 أبريل 2007 عدد 28 الصادر بتاريخ 02 ماي 2007..

الشباب العاطل عن العمل.<sup>1</sup> كما يقدم الإعانات لإنشاء نشاطات على أساس مشاريع يقترحها الشباب على شكل قانون وتكوين المستثمرين للتعاونيات لمدة (06) أشهر داخل مؤسسات التكوين المتخصصة.<sup>2</sup> والملاحظ من هذه الأجهزة أنها أجهزة مؤقتة لا تقدم أي حل لطالبي العمل؛ صحيح أنها تسمح للمستفيدين من اكتساب خبرة مهنية أولية، غير أن هذه الأجهزة هي أساسا مؤقتة لا تؤدي إلى استقرار أشخاص في برامج الشغل.

## 2- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC):

يساهم هذا الجهاز في الحفاظ على مناصب العمل، وهو وكالة يلجأ لها الأشخاص البطالين تتضمن الفئة الشبابية (35-50) سنة. يضم عدد من الهياكل وهي: (13) مديرية جهوية، (45) فرع، (22) مركز بحث عن العمل، ولقد أنشأ في: 1994/05/26.

### أهداف الصندوق<sup>3</sup>:

- الإدماج عبر التكوين المستمر للعمال.
- إيجاد مراكز البحث عن الشغل ومراكز مساعدة على العمل.
- دعم العمل الحر والتكوين.
- توفير آليات لمساعدة المؤسسات.
- ضبط بطاقة المنخرطين.
- دفع تعويض التأمين من البطالة ومراقبة المنضمين إلى الصندوق لمدة قدرها (23) شهرا.
- الدعم والمساعدة من أجل الرجوع إلى العمل.

<sup>1</sup> ربي رياض، ربي عقبة، ملتقى دولي بعنوان: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، الجزائر، المسيلة، 15-16 نوفمبر 2011، ص 6.

<sup>2</sup> المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع التقرير التمهيدي حول: الظروف الاقتصادية والاجتماعية ل 2004، الجزائر، 2004، ص 120.

<sup>3</sup> مدني بن شهرة، مرجع سبق ذكره، ص 295.

3- عقود ما قبل التشغيل<sup>1</sup>:

يقوم الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب بتمويل هذا الجهاز، ويسيره جهاز الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب بالنسبة لأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين (19 و35) سنة، يخص فئات حاملي الشهادات العليا، ووضع حيز التنفيذ في جويلية 1998، ويندرج البرنامج ضمن سياسة ترقية التشغيل.

أ- بالنسبة للشباب:

- زيادة عرض مناصب العمل.
- تمكن الاستفادة من الخبرات المهنية والمهارات التي تتوافق مع اختصاصهم.

ب- بالنسبة للمستخدم:

- تشجيع الموظفين على تشغيل المتخرجين الجامعيين الجدد.
- تحسين نسبة التأطير باستخدام التقنيات وتوظيف اليد العاملة المؤهلة.

4- الأشغال ذات المنفعة العامة وذات الاستعمال المكثف لليد العاملة<sup>2</sup>:

أنشأ هذا الجهاز سنة 1997 يعمل على مساعدة فئات المجتمع المحرومة، وأنشأ هذا الجهاز من خلال القرض الممنوح للجزائر من قبل البنك الدولي للإنشاء والتعمير، وهو برنامج مكمل للبرامج الأخرى (العمل المأجور مؤقتا) عقود ما قبل التشغيل.

أهدافه:

- إنشاء عدد كبير من مناصب الشغل المؤقتة.
- تنظيم ورشات العمل تخص الجانب البيئي والطرق.
- صيانة الهياكل العمومية.
- اقتراح مناصب شغل تنصب على أشغال الصيانة والترسيم على مستوى البلديات.

<sup>1</sup> شلالي فارس، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>2</sup> مدني بن شهرة، مرجع سبق ذكره، ص 282.

الوكالات المعتمدة في سياسة التشغيل:

هي برامج المطبقة في إطار دعم وتشغيل الشباب وهي الوكالات المنشأة لهذا الغرض، إضافة إلى الوكالات المتخصصة القديمة والجديدة منها:

- الوطنية للتسيير القرض المصغر (*ENGEM*).

- الوكالة الوطنية للتشغيل (*ANEM*).

- الوكالة الوطنية لتنمية التشغيل (*ANDE*).

- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (*ENSEJ*).

أ- الوكالة الوطنية للتشغيل<sup>1</sup> (*ANEM*): هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أنشأت بالمرسوم

التنفيذي رقم (90-295) المؤرخ في 08/09/1990، ومهمتها الإنسانية معرفة وتنظيم سوق العمل (الطلب،

العرض) والتقريب بينهما:

- طالبي العمل وهم البطالين من كل الفئات.

- أصحاب العمل وهم المؤسسات الاقتصادية التابع للقطاعين العمومي والاقتصادي، وتتكون الوكالة من

مجموعة من الهياكل:

■ المديرية العامة.

■ (10) وكالات جهوية.

■ أكثر من (157) وكالة محلية.

<sup>1</sup> محمد قرقب، ملتقى وطني بعنوان: دور الإرشاد والتوجيه المهني في تشغيل الشباب، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر، 13 جويلية 2005، ص 7.



دور الوكالة<sup>1</sup>:

- هي هيئة عمومية تقوم بتنصيب العمال ومراقبة الشغل ومن خلال بلديات في حدود اختصاصاتها الإقليمية.
  - توفير فرص عمل حسب معايير العمل الدولية.
  - استقبال الشباب المتخرجين من الجامعات والمعاهد الوطنية لتسجيلهم في البرنامج الوطني لعقود ما قبل التشغيل.
  - التوجيه والسعي إلى الاستمرار من خلال إصلاح الوكالة في الجانب المتعلق بعلاقتها مع المتعاقدين.
  - تتلقى عروض العمل وتربطها بطلبات حسب المهن والقدرات حيث يقوم مستشار التشغيل باستقبال طالب العمل وتوجيهه للمنصب المتوفر والملائم لقدراته.
- ب- الوكالة الوطنية لتنمية التشغيل<sup>2</sup> (ANDE): أنشأت بموجب المرسوم رقم (90-3382) المؤرخ في 1990/11/24، تقوم الوكالة بتنمية وترقية التشغيل بجميع أشكاله من خلال:

- إنشاء بنك معلوماتي يمد أفكارا واقتراحات خاصة بالمشاريع التي توضع تحت تصرف الشباب.
- إعداد نظام معلوماتي يقوم بإدارة وتسيير المعلومات المتعلقة بوظائف حسب مستويات التأهيل من جهة، وأفاق التشغيل من جهة أخرى (طلب، العرض).
- متابعة المشاريع جديدة المتاحة لفرض العمل الإضافية.

- ج- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ENSEJ): هي هيئة ذات طابع خاص تهتم بتشغيل الشباب وتشجيع خلق النشاطات من طرف الشباب أصحاب المبادرات وفق المرسوم رقم (96-234) المؤرخ في 1996/08/02، وهي وكالة موجودة بـ(53) فرع موجهة للشباب الذين تتراوح أعمارهم بين (19 و35) سنة، يمتلكون مؤهلات فنية في النشاط الذي يقترحوه والمشاركة الشخصية في تمويل المشروع وهي تقدم للمساعدة في تشكيلين:

<sup>1</sup> محمد قرقب، المرجع نفسه، ص 8.

<sup>2</sup> ناصر دادى عبدون، عبدالرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 274.

- قروض بدون فائدة.

- تخفيض نسب الفوائد للقروض البنكية.

- الاستفادة من الإعفاء الضريبي لإنجاز المشاريع.

مهامها:

- تقديم الدعم لأصحاب المشروع في كل مراحله.

- إبلاغ أصحاب المبادرات بالدعم الممنوح لهم وامتيازات.

- إعلام المستثمر الشاب بالقوانين المتعلقة بممارسة نشاطه.

- تقديم قروض مصغرة.

- تقديم إعانات جبائية وشبه جبائية وتخفيض نسبة الفوائد.

- متابعة الاستثمارات أثناء الانجاز وبعده، والحرص على احترام الشروط.

- ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التشغيل والتوظيف الأولى<sup>1</sup>.

د- الوكالة الوطنية للتسيير القرض المصغر (ENGEM): أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم (04-14)

في 2004/01/02 يتابعها وزير التشغيل والتضامن الوطني، جاء هذا الجهاز لخلق مؤسسة صغيرة ودعم أصحاب

المبادرات الفردية ومساعدتهم على خلق نشاطاتهم، ويهدف هذا البرنامج لترقية وتطوير العمل وسمي بالقرض المصغر

كونه قرض ذو حجم صغير يتراوح ما بين (50.000 دج و350.000).

ويقدم قرض بنكي صغير وتخفيض لنسبة الفائدة وهو يخص:

- الأنشطة صغيرة الحجم.

- الأنشطة ذات الطابع العائلي.

- الحرف الصغيرة والأعمال التقليدية التي لها تأهيلات خارج إطار التعليم والتكوين<sup>2</sup>.

إذا كانت الجزائر اعتمدت على مخططات تنمية لتحسين سياسة تنمية البلاد وتطوير سياسة الشغل وتوفير

مناصب عمل بطرق مختلفة، سواء أجهزة أو وكالات متعددة تبقى سياسة التشغيل في الجزائر حلول جزئية مؤقتة،

<sup>1</sup> مجموعة النصوص التشريعية والتنظيمية لجهاز تشغيل الشباب 2004.

<sup>2</sup> محمد قرقب، مرجع سبق ذكره، ص 17.

وغياب قاعدة وبنوك معلومات حول فرص التشغيل والتدريب. أضف إلى ذلك القطاعات المهمشة كقطاع السياحة والخدمات وقطاع الفلاحة. لذا فإن مستقبل التشغيل رغم تعقيده فإنه يمكن أن يصل إلى المستوى المرغوب إذا ما تم استخدام الموارد المتاحة بشكل عقلاني ورشيد.

الجدول التالي يوضح خصائص مختلف أجهزة الشغل:

الجدول رقم 06: خصائص مختلف أجهزة الشغل

الأجهزة	الفئات والأشخاص المعنيين	المهام	الوصاية	الهيئات
	كل طالبي منصب شغل	ضبط سوق العمل وتنفيذ برامج خاصة بالشغل	وزارة التشغيل والتضامن الوطني	الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) التي أنشأت عام 1996
المؤسسة المصغرة التي تقل تكلفتها عن 10 ملايين دج	طلبي مناصب الشغل سنهم بين (19-35) سنة مع إمكانية التوسيع لذوي 40	الإعانة على إنشاء نشاط بالنسبة للشباب العاطل عن العمل	مصالح رئاسة الحكومة + وزارة التشغيل والتضامن الوطني	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، فرع 53 جهوي أنشأ عام 1996
- مركز البحث حول التشغيل - مركز إعادة العمل المستقل - تكوين وتغيير النشاط - تمويل إنشاء النشاطات ب50 ملايين دج كحد أقصى	العاطلين من (35-50) المسجلين منذ 06 أشهر على الأقل لدى الوكالة الوطنية للتشغيل. المستفيدين من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	إدماج العاطلين عن العمل الذين يستفيدون من التأمين على البطالة	وزارة العمل والضمان الاجتماعي	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، 1994
القروض المصغرة التي تتراوح قيمتها ما بين (50.000 و400.000 دج)	النساء بالمنازل الحرفيين الصغار المستفيدين من الشبكة الاجتماعية الشباب العاطلين عن العمل	تسيير القروض المصغرة	وزارة التشغيل والتضامن الوطني	الوكالة الوطنية لتسيير التشغيل، جانفي 2004

المصدر: المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، جانفي 2004.

المبحث الثاني: علاقة سياسة التشغيل بتنمية الموارد البشرية

تركز سياسة التشغيل على بعدين رئيسيين: الأول يعتمد على إيجاد فرص العمل التي يمكن الحصول عليها من مكاتب العمل أو سوق العمل، أما البعد الثاني هو إيجاد العمل اللائق والتشغيل الملائم ضمن حيث التعليم والتدريب وتوفير ظروف العمل المناسبة للمورد البشري الذي يعتبر محور أساسي لإنجاز أي عمل.

المطلب الأول: سياسة تخطيط الموارد البشرية (القوى العاملة)

مر سوق العمل في الجزائر بعدة مراحل وتطورات، ففي المرحلة الاستعمارية اعتبر سوق عمل الدولة الخاضع للدولة الاستعمارية وما يتناسب مع مصالحها، مما أدى إلى تهميش القوى العاملة الجزائرية وعدم تأهيلها بسبب ضعف المستوى التعليمي والتكويني لها، وبعد الاستقلال وجدت القوى العاملة غير المؤهلة وأغلبها زراعية، مما أدى إلى العمل على رفع مستويات التعليم والتكوين، وانتقال العمال من العمل الزراعي إلى العمل الصناعي والخدمي<sup>1</sup>. وإن كلا من حجم القوى المشتغلة العاملة تتزايد باستمرار مع تزايد السكان في سن العمل، فالجامعات الجزائرية لوحدها تضيف (120.000) طالب عمل جديد سنويا.

1- أوضاع القوى العاملة:

مما يلاحظ في سوق العمل هو زيادة الوافدين الجدد له، وزيادة إقبال المرأة على العمل والنقص الملحوظ في مصادر معلوماتية دقيقة في مجال التشغيل.

والجدول التالي يوضح نمو الفئة النشيطة في الجزائر من (1966 إلى 2010):

الجدول رقم 07: نمو الفئة النشيطة في الجزائر من (1966 إلى 2010)

السنوات	1966	1977	1987	1997	2010
الفئة النشيطة	2.564.663	3.049.956	4.138.000	8.069.000	12.100.623

ناصر داداي عبدون، عبدالرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 67

<sup>1</sup> دهبية مجدولين، حبة نجوى، دور سياسة التشغيل في تقليص الفجوة بين عرض عمل حاملي النشاطات الجامعية واحتياجات السوق المحلية، ملتقى بعنوان: دور سياسة التشغيل في تنمية الموارد البشرية، الجزائر: بسكرة، 13-14 أبريل 2015.

نستنتج من خلال الجدول تزايد الفئة النشيطة مما يستوجب وضع عملية يتم بموجبها جذب وزيادة عدد الأشخاص من ذوي المهارات والمعارف، فتنمية الموارد البشرية تعتمد على حسن استخدام القوى العاملة والتخطيط لرفع مستوياتها وارتباط أعماله بمجالات الخبرة والتعليم، وتساعد هذه العملية على إحصاء عدد الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب، كما تساعد على تقييم الكفاءة الخارجية للتعليم والتدريب وعلاقة برامج التدريب بميدان العمل، وكان لابد لعملية تخطيط قوى العاملة خاصة مع استمرار أداء أجهزة التعليم والتدريب لوظيفتها على أسس تقليدية لا تتناسب مع احتياجات تنمية القوى العاملة.

## 2- التخطيط الكلي للموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من المطالب الضرورية لانشغالها بأعلى كفاءة وهي من وظيفة الهيئات والوكالات المختصة في مجال التشغيل، حيث تقوم ب<sup>1</sup>:

- بناء برامج تسمح بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة.
- تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة.
- إتاحة الفرصة للمفاضلة بين مصادر التدريب والتكوين اليد العاملة التي تحتاجها سوق العمل في المستقبل من الداخل والخارج.

- تصنيف حجم الطلب على العاملين إلى المهن والتخصصات والمهارات حسب احتياجات سوق العمل.
- إعداد خطة وسياسة تعليم والتكوين لتوفير احتياجات قوى العاملة وفقا لتصنيف المهني.
- إعداد القوى العاملة التي ستكون متاحة في سوق العمل والتي تتناسب مع متطلبات مؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة.
- جمع المعلومات المناسبة لمعرفة مستويات تأهيل العمالة عن طريق إحصائيا مراكز التعليم والتمهين.

سنتج مما سبق بأن هناك عتبات تواجهها الجزائر كتنقص كفاءة التخطيط على مستوى الهيئات المكلفة، وضعت العلاقة الموجودة بين أجهزة التخطيط ومراكز التكوين والتعليم. أضف إلى ذلك عدم قدرتها على استيعاب

<sup>1</sup> ناصر دادي عبدون، عبدالرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

اليد العاملة بسبب العرض الكبير لموارد العمل، مما يدفع في كثير من الأحيان ولضغوط اجتماعية وسياسية إلى استخدام غير المنتج للقوى العاملة، لكن دون أن ننسى جهود الجزائر والقفزة النوعية التي عرفتها خصوصا مع تطبيق أسلوب التخطيط، وأصبح العمل مضمونا لكل من تحصل على التأهيل ومستوى من التعليم والتكوين، إلا أنه يبقى اختلال بين العرض والطلب على القوى العاملة، أساسا عن سياسة التشغيل العامة في البلاد، فعملية التخطيط للقوى العاملة على مستويات مختلفة لا يجب أن تكون منفصلة بل موحدة وبشكل سليم.

### المطلب الثاني: سياسة الحصول على الموارد البشرية

#### 1- الاستقطاب:

نشاط الاستقطاب ما هو في الواقع إلا عبارة عن عمل يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل، وفق النوعية التي تحددها المنظمة، وذلك من أجل التقدم للعمل لديها عن رغبة واقتناع وفي ظل ما يظهره تخطيط الموارد البشرية من نتائج، وعليه يمكن القول أن نشاط الاستقطاب والترغيب تكون المنظمة بحاجة إليه عندما تظهر نتائج تخطيط الموارد البشرية وجود نقص في الموارد البشرية لديها خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، وأن العرض من الموارد البشرية في سوق العمل أقل من الطلب عليها، وخاصة عندما تكون هناك ندرة في بعض التخصصات، التي يهتم المنظمة الحصول على حاجتها منها<sup>1</sup>.

#### 2- العوامل المؤثرة على نطاق الاستقطاب<sup>2</sup>:

أ- الحجم: لا شك أن حجم المنظمة يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب الموارد البشرية التي تحتاج إليها.

ب- الظروف المحيطة بسوق العمل: في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة تؤثر على نطاق النشاط الاستقطابي الذي تقوم به.

<sup>1</sup> عبدالعزيز علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> أنس عبدالباسط، مرجع سبق ذكره، ص 102.

ج- الخبرة السابقة للمنظمة: في مجال استقطاب الموارد البشرية ومدى فعالية جهودها الماضية في الجذب والحصول على احتياجاتها من العاملين تؤثر بلا شك على نطاق نشاطها الاستقطابي من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على أفراد أكفاء.

د- ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة: إن الأجور والمزايا التي توفرها المنظمة تؤثر بلا شك على دوران العمل وبالتالي على الحاجة للاستقطاب في المستقبل.

هـ- اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش: إن المنظمات المنكمشة أو الراكدة والتي لا تنمو ولا تتوسع تحتاج إلى نشاط استقطابي قليل أو قد لا تحتاج إليه على الإطلاق، أما المنظمات النامية التي تتوسع في نشاطها والتي تتوسع بمعدل سريع ستجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط استقطابي على نطاق واسع، ويصبح نشاط رئيسي في مجال إدارة الموارد البشرية.

و- طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة: هناك منظمات تستقطب العاملين بسهولة أكبر من منظمات أخرى، فوظائف مثل أعمال السكرتارية في الجامعات وأعمال الشباك في البنوك (موظف الشباك الذي يتعامل مع الجمهور) وغيرها من الوظائف الروتينية لا تجذب أفراد أكفاء<sup>1</sup>.

### مصادر الحصول على الموارد البشرية:

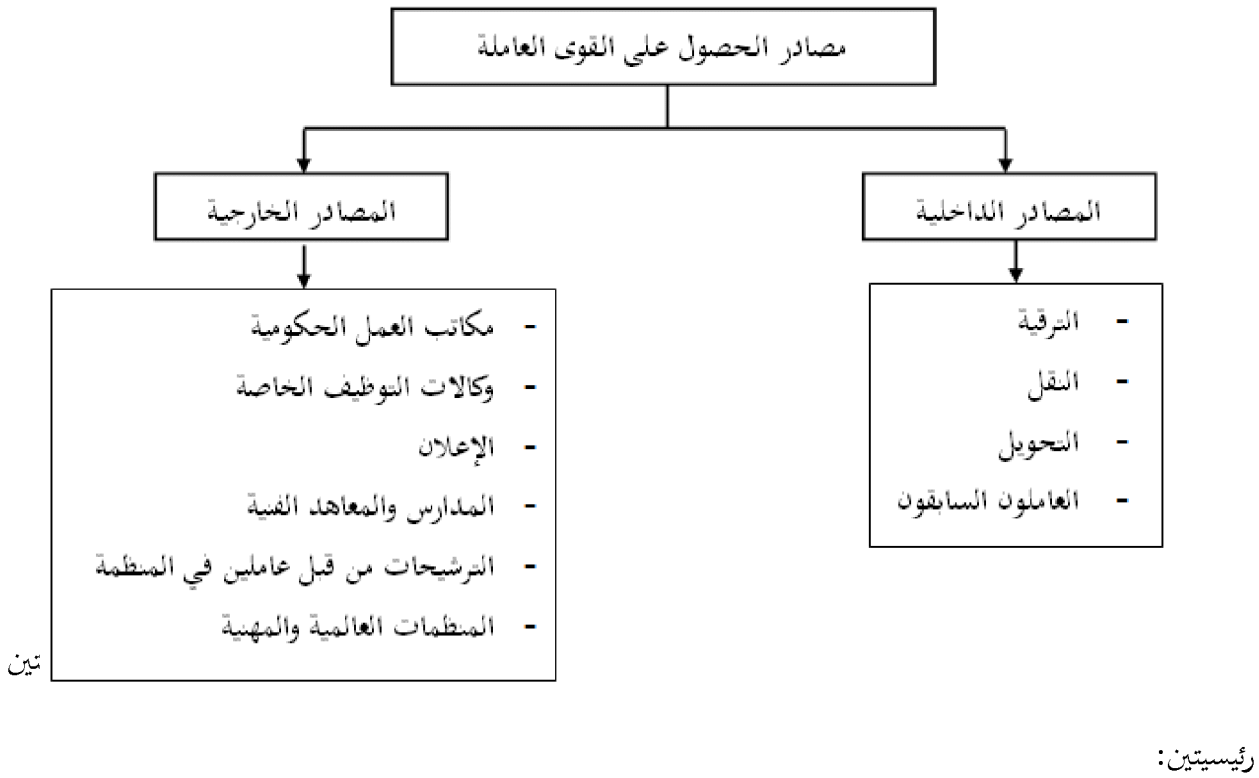
للحصول على القوى العاملة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:

أ- مصادر داخلية: من داخل المنظمة.

ب- مصادر خارجية: من خارج المنظمة.

<sup>1</sup> أنس عبدالباسط، المرجع نفسه، ص 103.

الشكل 08: مصادر الحصول على القوى العاملة.



أ- المصادر الداخلية: وهي تخص الجهات التي تعمل داخل المنظمة فهي تعطي فرصة للعاملين لديها وهدفها:

- تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح.

- تنمية العلاقات مع العاملين.

- رفع الروح المعنوية للعاملين.<sup>1</sup>

ب- المصادر الخارجية: وهي الموجودين خارج المنظمة وما يهم هنا هو جلب العناصر ذات الدرجة العالية من الخبرة

والكفاءة، من خلال الوصول إلى مصادر هذه الكفاءات من خلال الإعلان والاتصال بمكاتب التوظيف والمدارس

والكليات، ونعتمد أيضا على الصحف، ولا بد من استعانة بمصادر خارجية لسببين:

- لجذب الكفاءات والخبرة والمعارف جديدة.

- للنقص الحاصل في قوة العمل الداخلية بسبب التقاعد والإقالة... الخ.<sup>2</sup>

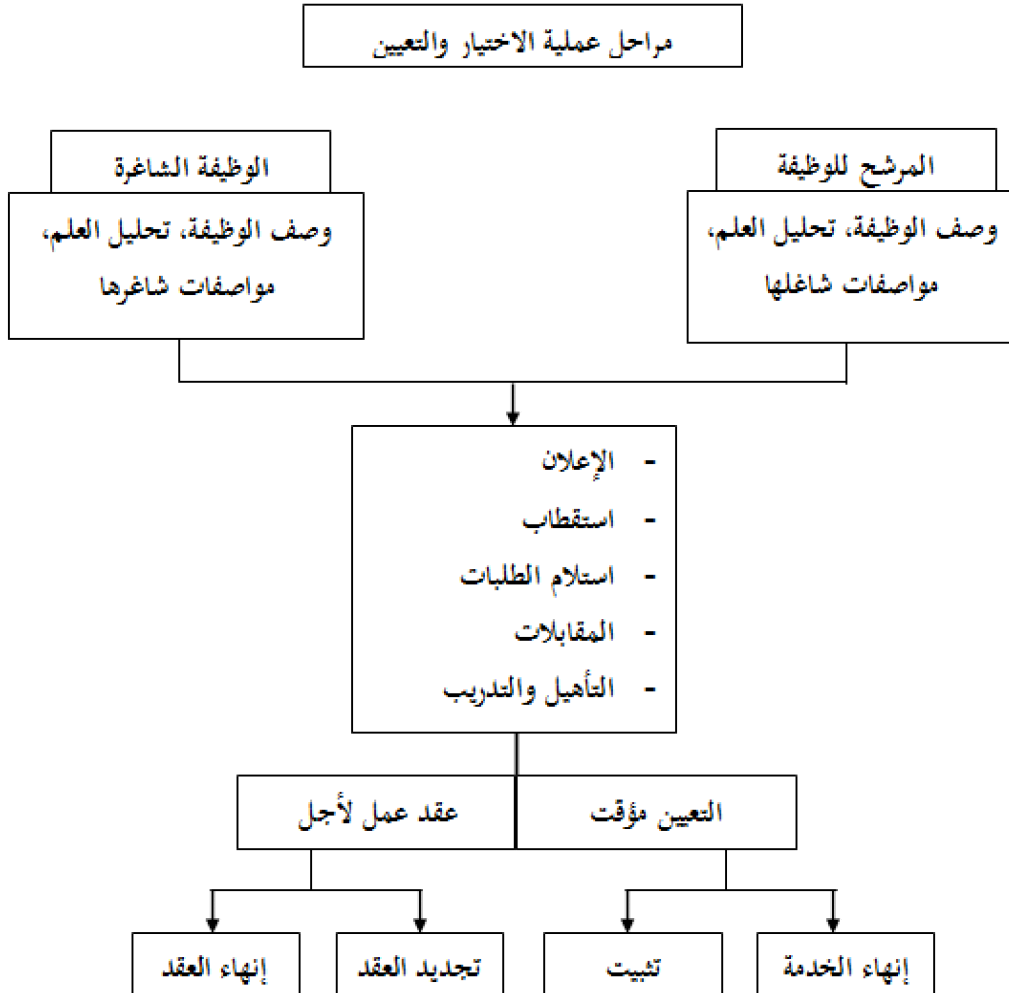
<sup>1</sup> أنس عبد الباسط، المرجع نفسه، ص 109.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط، المرجع نفسه، ص 110.



3- الاختيار والتعيين:

الشكل 09: مراحل الاختيار والتعيين.



المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار زمزم للنشر، 2010، ص 103.

الاختيار:

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم لها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر

فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختبار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

أ- من الذي يقوم بعملية الاختيار؟: يقوم به المديرون التنفيذيون، وذلك في المنظمات الصغيرة أما المنظمات

الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار،

وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها وتعاون المديرين التنفيذيين مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار خاصة في المرحلة النهائية.

ب- معايير الاختيار:

- مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محددًا في بطاقة تصنيف الوظائف حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي (أي المستوى التعليمي) والتخصص الدراسي، وقد يتطلب أحياناً جهة التخرج.

- الخبرة السابقة: يفضل معظم أصحاب الأعمال الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً.

- الصفات البدنية (الجسمانية): تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول أو قوة الذراع واليدين، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة.<sup>1</sup>

- الصفات الشخصية: وتشير الصفات إلى نمط شخصية الفرد، وتثير بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن هذا الشخص مستقر نفسياً، وأن معدل أدائه يكون أعلى من الأعزب وأيضاً العمر، فالأفراد متوسطي العمر يفترض أنهم أكثر استقراراً وأعلى إنتاجية، ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات.

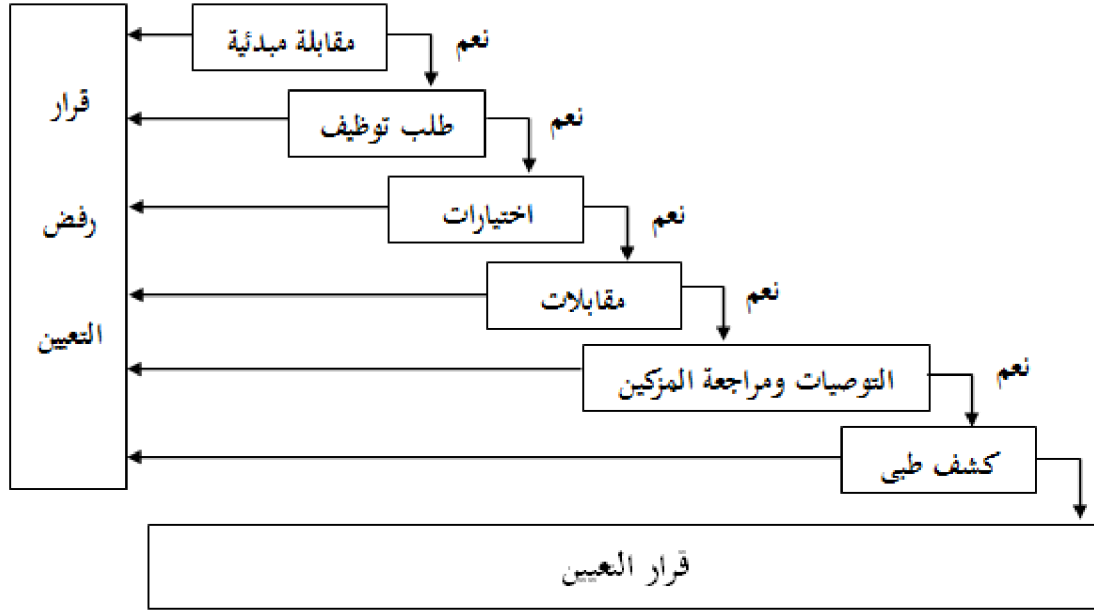
- المعرفة السابقة بالشخص: تلعب المعرفة السابقة بالشخص دوراً هاماً في اتخاذ قرار التعيين والاختيار، فبمراعاة الافتراضات السابقة فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 106-107.

ج- إجراءات الاختبار: تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ القرار

باختيار أحد المرشحين للاختيار، وهذه الخطوات كما يوضحها الشكل<sup>1</sup>:

الشكل رقم 10 : إجراءات الاختيار



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2003، ص 159.

### المطلب الثالث: التكوين والتدريب في تنمية الموارد البشرية

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات للقوى العاملة، وإن الوسيلة الأفضل وتنمية الموارد

البشرية وتحسين أدائها هي التدريب، هذه الموارد وتكوينها من أجل جعلهم يمارسون مهامهم بشكل أفضل وتحسين

كفاءتهم.

#### 1- التدريب:

إن الأفراد الجدد وأثناء ممارستهم للعلم في بداياته الأولى يحتاجون إلى عملية الإرشاد وتدريب لتوجيه العاملين

لوظائف جديدة وتمكين العاملين الجدد من كسب المهارات ومعرفة القدرات المطلوبة لتحقيق أداء ناجح لوظائفهم،

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 159.

ويعرف التدريب أنه: " جهد منظم ومخطط لتزويد الموارد البشرية بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية".<sup>1</sup>

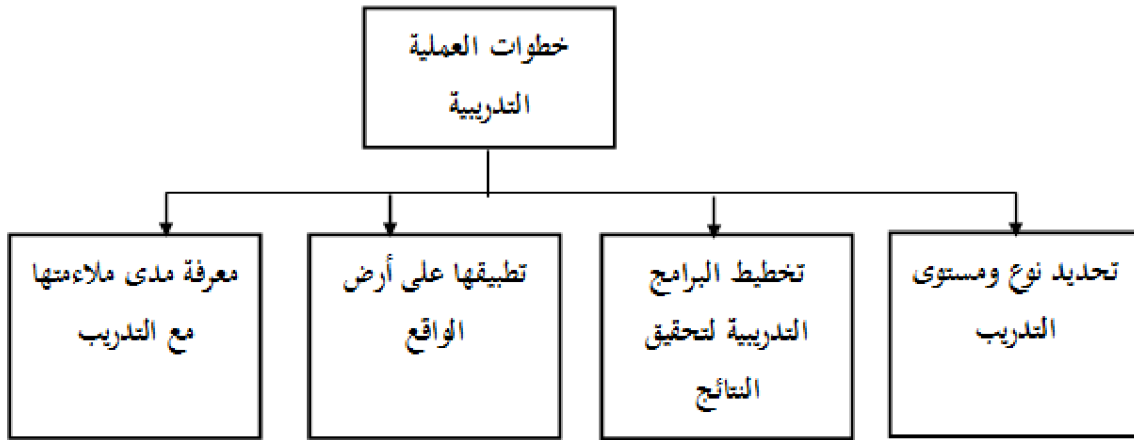
ويعرفه البعض بأنه: " إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهما محددة وتعريف العاملين بكيفية أدائهم للعمل واتجاههم نحو العمل".<sup>2</sup>

والتدريب يهدف إلى جعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.<sup>3</sup>

من التعريفات السابقة للتدريب يتضح ما يلي:

- التدريب هو جهد مخطط وفق قواعد وإجراءات.
- نشاط منظم.
- نشاط هذه لتنمية أداء العاملين وتهيئتهم مع العمل.
- تنمية مهارات وقدرات الفرد في مجالات شتى.

الشكل رقم 11 : خطوات العملية التدريبية



المصدر: كاللدة طاهر، مرجع سابق، ص 47.

إن التدريب أثناء المهنة يعتبر أحد المكونات الأساسية في عملية تنمية الموارد البشرية، وهو وسيلة لتحقيق النمو

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> سامح عبدالمطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>3</sup> الكلالدة طاهر محمود، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المعرفي والمهني وتطوير المعارف والمهارات باكتساب كل جديد<sup>1</sup>، بهدف<sup>2</sup>:

- تحسين وتطوير مهارات العاملين وزيادة خبراتهم بكل ما هو جديد.
  - خلق الاستقرار النفسي والوظيفي وحب العمل والتكيف معه، وبالتالي العطاء.
  - تهيئة وتطوير القوى العاملة أمام الجديد في مجال عمله.
  - رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل.
  - إتاحة الفرصة لربط بين النظري والتطبيقي.
  - الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال أداء المهنة.
  - كسب الخبرة العملية والمعرفة التي يحتاجها الموظف.
  - فتح المجالات أمام الترقية لوظائف أعلى.
- والتدريب في الوطن العربي ذو تكاليف كبيرة دون الوصول للهدف، فالتدريب يعمل على التأثير على أداء العاملين من خلال تزويدهم بمهارات وقدرات لتحقيق جودة الأداء.<sup>3</sup> طرق فعالة/ ومن مزاياه<sup>4</sup>:
- الوقوف على جوانب القصور لدى العاملين.
  - تحديد محتوى التدريب المطلوب والأفراد المراد تدريبهم.
  - زيادة إنتاجية الفرد.
  - تحسين معنوياته من خلال اكتسابه قدرا من المهارات.
  - تخفيض حوادث العمل.
  - دعم واستقرارية التنظيم ومرونته.

<sup>1</sup> جميع نبيلة، ملتقى وطني بعنوان: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 97.

<sup>2</sup> الكلالدة طاهر محمود، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار زمزم للنشر، 2010، ص 103.

<sup>4</sup> عبدالغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1997، ص 283.

والتدريب لا يخلق القدرات بل تلك القدرات والمهارات، والموظف الجديد يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي تقدم له أثناء عمله الجديد، إضافة إلى تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها، ووضع منهاج تدريبي بناء على الاحتياجات المطلوبة، والعمل على اختيار أسلوب ومكان التدريب، وحتى يكون التدريب فعالا لا بد من أن تتوفر فيه جملة من الشروط.

#### أ- وسائل تحقيق الفعالية في تدريب الموارد البشرية<sup>1</sup>:

- أن يكون على أساس تغيير أسلوب الأداء والتفكير الأفضل.
- قائم على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.
- أن يتم تطبيق ما تم تعلمه من التدريب.
- إيجاد الظروف المناسبة لتطبيق ما تم تعلمه.
- متابعة اللاحقة لعملية التدريب.
- أن ينظر التدريب على أنه نشاط مستمر.

#### ب- أنواع التدريب<sup>2</sup>:

##### الجدول رقم 08: أنواع التدريب

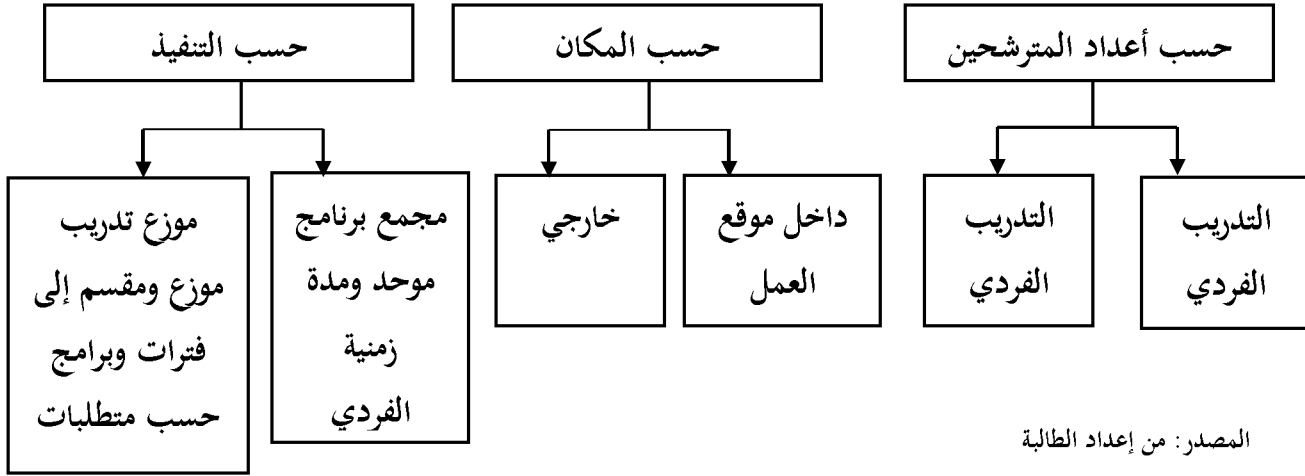
يمكن ذكر أنواع التدريب حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1. داخل المؤسسة	- التدريب المهني والفني	- توجيه الموظف الجديد (تأهيلي)
2. خارج المؤسسة	- التدريب التخصصي	- التدريب أثناء العمل
أ- في شركات خاصة	- التدريب الإداري	- التدريب لتحديد المعرفة والمهارة
ب- في برامج حكومية		- التدريب بغرض الترقية والنقل
		- التدريب للتهيئة على المعاش

وهناك تقسيم لأنواع أخرى:

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>2</sup> أمين ساعدي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، مصر: دار الفكر العربي، ملتم للطبع والنشر، 1998. ص 114.

الشكل رقم 12 : تقسيم خطوات العملية التدريبية



يبقى التدريب عملية تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء ومهارات المتدرب والمعارف الخاصة بالعمل، وتأهيله للارتقاء إلى مستويات أعلى.

**2- التكوين:** هو مجموع الخبرات التي تستخدم لتنمية الموارد البشرية، من مهارات وكفاءات عن طريق تزويدهم بالمعلومات الضرورية للعمل، بهدف التأثير الإيجابي على نتائجه. ويعرفه "محمد قاسم القريوتي" على أنه: "عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق العمل وظروفه، أو تنمية مهاراتهم الفنية أو الإدارية أو التغيير في وجهات النظر، تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائجهم".<sup>1</sup>

ويرى "بيار لوفارتين" (Pierre Lovartin): "التكوين هو وسيلة للتأقلم، فهو يسمح للأفراد لتحسين معارفهم وترقية عملهم، وبدلا من ترك العامل متسلبا في وسط جيد لا بد أن ينشأ له محيط جيد يجلب انتباهه حول خصوصيات مهنته وتعليمه بما يسمح له بمعرفة ماهية الأشياء ومن ثم التغلب على صعوبات مهنته".<sup>2</sup> وعليه، يمكن تعريفه أنه نشاط هادف لتحقيق نتائج إيجابية المساهمة في تطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين.

وتتعدد أنواع التكوين حسب ما يلي:

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد، عمان: الدار الجامعية للنشر، 1990، ص 149.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص 113.

أ- التكوين الإداري: تهدف برامج التكوين إلى تنمية قدرات ومهارات الإداريين والأفراد العاملين في المراكز الإشرافية.

ب- التكوين الفني والمهني: يهدف إلى تكوين الفنيين والمهنيين من خلال إحداث تغيير في مهاراتهم وخبراتهم.

ج- التكوين على المدى القصير: مدة أقل من ستة (06) أشهر، يكون داخل أو خارج المنظمة، هدفه تحسين المستوى المهني للموظفين مع ما يتناسب والعمل.

د- التكوين ذو الشهادة: هو تكوين أكاديمي يهدف إلى الحصول على شهادة معترف بها.

هـ- التكوين قبل التوظيف: من خلال الاتصال الدائم والمستمر مع الجامعات ومراكز التكوين من أجل تعليم الأفراد كفاءات جديدة وتحسين معارفهم.

### أنواع التكوين المهني في الجزائر<sup>1</sup>:

- التكوين الخاص: هو توفير اليد العاملة المدربة والمؤهلة لشغل مناصب في المؤسسات.
  - التكوين العام: يكون في جميع المجالات سواء في القطاع العام أو الخاص.
- وسياسة التشغيل لا تتحملها الدولة بمفردها، خاصة مع وجود القطاع الخاص، وهنا يبقى دور الدولة متمثلا

في:

- رسم السياسة العامة للتشغيل.
- تحرير المبادرات الخاصة.
- توفير مناصب العمل.
- توجيه القطاع الخاص.

ويتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة لتأهيل الموظف وترقيته المهنية لمهام

جديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مولاي فاطمة الزهرة، ملتقى بعنوان: سوق العمل والموارد البشرية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011-2012.

<sup>2</sup> مادة 104: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 46 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.



وحتى يكون هناك تكوين مهني جيد لا بد من وجود علاقة جيدة بين التكوين والتنمية، فكلما كان التكوين جيد كلما كانت التنمية أفضل.

### أهمية التكوين:

- تحسين فهم الأفراد العاملين بالمؤسسة وتحديد أدوارهم اتجاهها.
- يقلل التوتر الناتج عن نقص في المعرفة وفي المهارة.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للأفراد العاملين.
- توفير الإطارات والفئة العاملة اللازمة من خلال زيادة معارف ومهارات العاملين، وأداء العمل على الوجه المطلوب.
- زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار.
- يمكن الفرد من التعرف على عمله والإشراف عليه.
- توفير القوى العاملة المؤهلة من خلال تكوينها مما يساعد في وضع العامل المناسب في المكان المناسب، وتطوير القدرات ومنحهم الخبرة لتنمية مهاراتهم وأداء مهامهم الحاضرة والمستقبلية.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: آثار سياسة التشغيل على تنمية الموارد البشرية

#### المطلب الأول: أهمية وأهداف تأهيل الموارد البشرية

تلجأ المؤسسات إلى سوق العمل للحصول على احتياجاتها من العاملين، من حيث الحجم والمؤهلات، ومما يجعل الحصول على اليد العاملة المؤهلة أمرا مكلفا هو لزوم تحقيق المستوى العالي الذي بإمكانه قيادة المؤسسة نحو التنمية.

كما يعلب أداء الفرد دورا هاما في العمل وهو محاولة لاستقطاب أفضل الكفاءات البشرية وفق السياسات التشغيلية الفعالة، للحصول على أفضل مستويات للأداء، لذلك يتطلب وضع وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين لرفع كفاءاتهم ومستوى أدائهم الذي يعتبر العامل الحاسم في تطوير العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

## 1- الأهداف:

- رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه، حيث يتم تطوير اداء العاملين من أجل تأدية واجباتهم، حتى يكونوا مؤهلين لأشغال أكثر تعقيدا.
- التوازن في تأهيل القوى العاملة حسب الاحتياجات المتغيرة.
- التأهيل والقدرة على العمل والرغبة فيه.
- تحسين مؤهلات اليد العاملة الوطنية لاسيما في التخصصات غير المتوفرة في سوق العمل.<sup>1</sup>

## 2- الأهمية:

ومن بين أسباب تزايد أهمية تأهيل وتنمية الموارد البشرية:

- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تكاثر أفراد القوى العاملة عن بذل أقصى ما لديهم من جهد.
- التعارض بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- غياب روح الإبداع والابتكار وعدم تشجيع العمال، غياب الوعي بأهمية التدريب والنظر إلى كلفته بدلا من النظر إلى الخسائر الناتجة عن عدم وجوده أو عدم فعاليته.
- وعليه، نستخلص ما يلي:
- تكمين أهمية التأهيل والتدريب العلمي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية الشاملة، من خلال توظيف الشخص في المنصب الملائم له، ومع تزايد الإقبال المنظمات الحكومية والخاصة على تدريب عمالها، ازدادت ضرورة الاهتمام بالموارد البشري كميزة تنافسية تكتسبها المنظمة.
- المحافظة على التشغيل وترقيته.

<sup>1</sup> جاري دبسلر ترجمة محمد سيد أحمد المتعال، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- تحسين ورفع مستوى الإنتاجية للقوى العاملة الوطنية، ومواكبتها للتغيرات.

- تشجيع الأفراد العاملين على أداء أدوارهم باعتباره العامل الأساسي لنجاح سياسات التشغيل للمنظمات.<sup>1</sup>

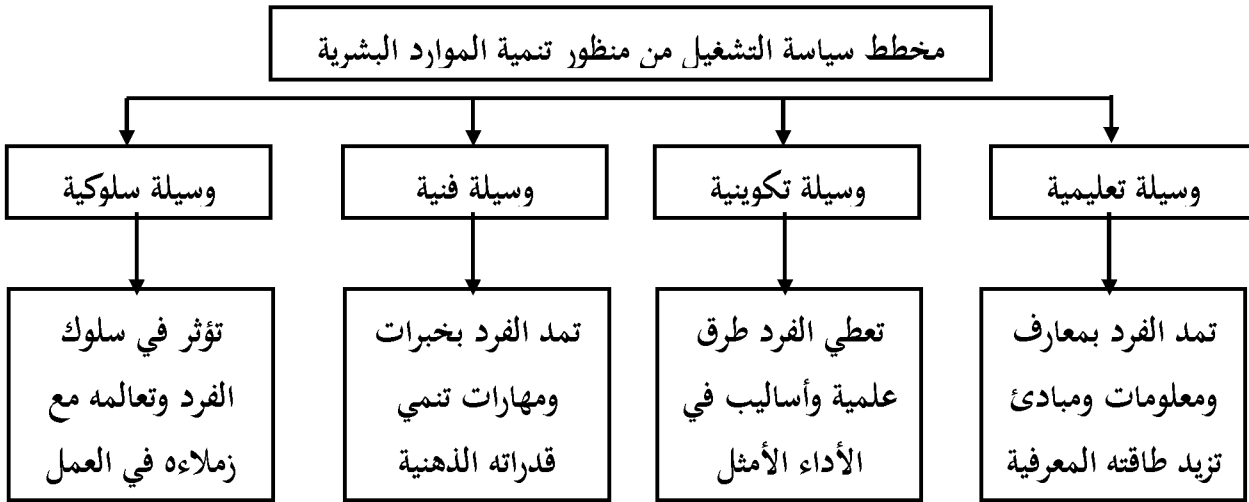
لذلك فإن العناية بالموارد البشري تجعل من ذلك عامل أساسي لتحقيق تنمية للفرد والمنظمة خاصة وللبلاد بشكل

عام.

### المطلب الثاني: دور برامج التشغيل في تنمية الموارد البشرية

تتعدد برامج التشغيل وتختلف أدوارها في تنمية الموارد البشرية حسب كل بلد والقانون المعمول به.

### الشكل رقم 13 : مخطط سياسة التشغيل من منظور تنمية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة

### 1- دور الدولة وسياساتها:

تؤدي الدولة عدة أدوار مهمة لإدارة الموارد البشرية منها:

أ- دور الدولة كمشغل: تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تهتم الدولة بدور رب العمل، وتستخدم هذا الدور المهم

جدا، فهي في كثير من الأحيان تشكل المستخدم والمشغل الأهم، سواء إن كان من حيث القوى العاملة المتوفرة،

فدور أجهزة التعليم العالي يكمن في تأهيل العاملين الذين تحتاج إليهم.

<sup>1</sup> أحمد مخلوف، زغدار أحمد، ملتقى بعنوان: أهمية التأهيل العلمي والتدريب العلمي للموارد البشرية في آكساب الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الجزائر، 13-14 أبريل 2011.

وإذا كانت سياسة التشغيل في كل بلد تقوم على مجموعة من المحددات والركائز الأساسية، يجب أن يشترط فيها الموضوعية والواقعية والقابلية،<sup>1</sup> فإنها في بلدنا لم تراعي الموضوعية، مركزة على الكم كمرحلة أولى لإيجاد أفراد غير مؤهلين وغير متعلمين يواجهون صعوبة في الاندماج في سوق العمل، مما يتطلب برامج خاصة لتدريبهم وتأهيلهم، لكن ما يلاحظ هو وجود اختلالات في علاقة التعليم والتدريب باحتياجات السوق، ودعم التوازن بين آليات العرض والطلب فيه، فالشباب المتخرج لا يجد فرص أفضل للعمل والتوظيف في مجالاتهم. لذلك كان لابد من تطوير التعليم وخطط البرامج التنموية مع ما يتناسب وقدرات ومهارات العمال، وهنا يقوم خبراء التخطيط في القطاع الحكومي باعتماد نظام معلومات سوق العمل بمسؤولية التعليم والتدريب وتجهيز اليد العاملة والمتحققة بالبرامج، والعمل على التدريب أثناء العمل بتخصيص أوقات لهم لتنمية مهاراتهم المهنية.<sup>2</sup>

ولا تزال الجزائر تتوفر على توظيف أقل مرونة مقارنة بالبلدان الناشئة، فالقيود المفروطة والصرامة في التشغيل وتضخيم العمالة الزائدة عن الحاجة أدى إلى زيادة تكاليف العمل، وتقليص الفرص المتاحة للإبداع والابتكار، كما تعتمد سياسات سوق<sup>5</sup> العمل في الجزائر على توفير فرص عمل من خلال برامج الأشغال العامة وإعانات الأجور، وتستهدف هذه البرامج الشباب ذوي المؤهلات الضعيفة وشرائح أخرى يعانون من إقصاء اجتماعي، وهذه السياسة تنطوي على ثلاثة (03) عيوب: التكلفة العالية، التغطية المنخفضة والتأثير المحدود. كما تركز سياسة التشغيل في الجزائر على كم الوظائف وليس نوعيتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 88.

<sup>2</sup> ناصر دادي عبدون، عبدالرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 227.

<sup>3</sup> مجلة حول: تقييم أداء سياسة التشغيل في الجزائر 2002، العدد 2012/10، الجزائر، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، ص 198-199.

2- ترتيب الجزائر في مؤشر توظيف العاملين وعدد النقاط لمؤشراته الفرعية:

الجدول رقم 09: ترتيب الجزائر في مؤشر توظيف العاملين

البيان	دولة 175/2007	دولة 178/2008	دولة 181/2009	دولة 183/2010
ترتيب الجزائر عالميا في مؤشر توظيفي للعاملين	93	118	118	122
مؤشر صعوبة التعيين (0-100)	44	44	44	44
جمود ساعات العمل (0-100)	60	60	60	40
صعوبة فصل العاملين (0-100)	30	40	40	40
مؤشر صعوبة التوظيف (0-100)	45	48	48	41
تكلفة الفصل عن العمل ( عدد الرواتب أسبوعيا)	17	17	17	17

المصدر: المؤسسة العربية للاستثمار، تقرير حول الاستثمار في الدول العربية.

وتعتمد سياسة التشغيل على مجموعة منها ما هو متعلق بتقليص مدة العمل، ومنها ما هو متعلق بإجراءات

التعيين والتوظيف، ضرورة تبني سياسة تشغيل تعمل على:

- محاولة إدماج خريجي الجامعات للتكوين القصير (ثلاث سنوات للتقني السامي)، أو طويل المدى (أربعة

سنوات لليسانس أو المهندس) في سوق العمل بشكل يتلائم مع مؤهلاتهم ومستوياتهم التعليمية.

- تمكين هذه الفئة من اكتساب الخبرة المهنية الكافية.

- سرعة التكوين بما يتلاءم واحتياجات سوق العمل.

وتحسيس الأفراد بماهية وأهمية تنمية الموارد البشرية، لتفعيل دور التكوين المهني في عالم الشغل، والمشكلة أن لا

تكتفي بذكر احتياجات سوق العمل بل يجب أن تلمس التغييرات المهارات المكتسبة السابقة والمهارات اللاحقة للمورد

البشري قبل وبعد دخوله عالم الشغل، ورغم ذلك فالجزائر تعمل على تطوير سياستها وتنمية مواردها البشرية من

خلال الوكالة الوطنية لتنمية الموارد البشرية (ANDRH)، حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة مجالات التنمية وترقية

التشغيل بجميع أشكاله.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: آفاق تفعيل ونجاح التشغيل في تنمية الموارد البشرية

إن وظيفة الموارد البشرية تواجهها تحديات جديدة، وهي التحولات التكنولوجية ذات التأثير المباشر عليها، مما يتعين الحفاظ باستمرار على التوافق النوعي والكمي للشغل، والعمل على تقليص الفوارق الموجودة في مجال الموارد البشرية القائمة والاحتياجات المستقبلية، سواء على المستوى الكمي فيما يتعلق بتعداد المستخدمين أو النوعي فيما يتعلق بالكفاءات. وهنا كان على الجهات المعنية بالتكوين والتشغيل بإقناع الشباب بإمكانية تشغيلهم، والتأهيل المهني لمساهم لا يكون واحد بل ينبغي أن يكون طيلة حياتهم المهنية ووضع سياسة تشغيل مناسبة تتلائم مع الموارد وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وتطوير كفاءات جديدة متكيفة مع حاجات سوق العمل، فالتكوين والتعلم باستمرار هو وحده الكفيل أن يدخل لهم إمكانية تشغيلهم في المستقبل مع تغير وظائفهم.<sup>2</sup>

- الإسراع في برامج التكوين لإعداد عمال جدد تتناسب مع مؤهلاتهم ونوعية المناسب الجديدة.
- توثيق العلاقة بين الجامعات ومؤسسات العمل وإتاحة فرص العمل والتدريب واكتساب الخبرات، والتعرف على أحدث التطورات في مجالات العملية والعلمية، إذ يعتبر الوسط المهني المدرسة الثانية بعد المؤسسات التربوية.
- اهتمام الدولة بالجانب الكمي دون الكيفي جعل عدد كبير من الخريجين يمارسون أعمال في غير تخصصاتهم أو دون مستوى كفاءاتهم، مما يجعل من تعلمهم تكلفة ضائعة للقيمة المهنية والمادية.
- تبني سياسة إعادة تأهيل وفقا لأساليب علمية وملتطلبات الحديثة.

### 1- ترقية التكوين التأهيلي:

وذلك من خلال الآتي:

- تشجيع التكوين في الوسط المهني من خلال دعم الدولة للمؤسسات التي تشارك في نشاطات التكوين.
- تكييف مخرجات التعليم العلمي والتكوين المهني مع احتياجات السوق.

<sup>1</sup> ناصر دادي عبدون، عبدالرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 277.

<sup>2</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 219 222.

- تشجيع التكوين في الحرف والصناعات التقليدية.

## 2- إعادة تأهيل مهارات التشغيل:

وذلك من خلال الآتي<sup>1</sup>:

- تحسين التأطير البشري.

- تكوين وإعادة تأهيل الموظفين.

- الاهتمام بالكفاءات والموارد الحالية والمستقبلية خاصة منها البشرية، وتسييرها بطريقة فعالة.

- تحديد استراتيجيات لنجاح برامج التشغيل.

## 3- تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم:

توفير فرص التدريب والتنمية داخل وخارج العمل، والمقارنة بين عمليات التثقيف التي تساعد على فتح مجالات

الترقية أمام العاملين.

## 4- تصميم مسارات الترقى لكل مهنة أو وظيفة:

يجب أن تتضمن كل مجموعة وظيفية مسارات واضحة للترقى تتيح لشاغلي كل مجموعة فرص مناسبة للتقدم،

وهو يساعد على تحسين مراكز الأفراد من خلال إعداد دليل أو نشرة تتضمن ما يحتاج إليه العاملين من معلومات

عن فرص الترقية في مختلف الوظائف.

## 5- إرشاد وتوجيه الأفراد في تخطيط مسارهم الوظيفي:

تقديم إرشاد للأفراد وتقديم النصح لهم في تخطيط مسارهم الوظيفي بإرشادهم لأنسب الفرص التي تتلائم مع

قدراتهم ومهاراتهم، وأهم أنواع برامج التدريب والتعليم المطلوبة لهم لتحقيق أهدافهم الوظيفية.

<sup>1</sup> ناصر دادي عبدون، عبدالرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 277.

## 6- إتاحة فرص التدريب والتعليم خارج العمل:

لا يستطيع التدريب خلال الممارسة العملية أن يحقق وحده كل احتياجات التنمية، فبعض المعارف والمسارات والاتجاهات يكون تكوينها أفضل من خلال برامج رسمية للتدريب خارج العمل.<sup>1</sup>

ولضمان نجاح سياسة التشغيل في تنمية الموارد البشرية يجب أن تحصل على النتائج التالية:

- جودة محيط العمل.
- مستوى عال في الإنتاجية.
- وجود عنصر الرضا أثناء العمل.
- التنمية الفردية للعامل.
- تطوير وتحسين الأداء داخل العمل.

## 7- تطوير الكفاءات البشرية والحركة المهنية الداخلية:

العنصر البشري هو أهم مورد يساعد في تحسين وتطوير الأداء، لذلك لا بد من تنمية قدراتهم وتحفيزهم على العمل، وأصبح تطوير الكفاءات هو الشغل الشاغل للمؤسسات والأفراد على حد سواء، فكل كفاءة لها دورة حياة خاصة بها؛ تبدأ عندما يحصل عليها أثناء ممارسته النشاط وتقدم عندما لا يتم استخدامها، واكتسابه يكون من خلال الخبرة المكتسبة في أرض الواقع التي تزود الأفراد بالقدرات والمهارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبدالعزیز علی حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 234 236.

<sup>2</sup> ROY-LEMARCHAND. Ghyslaine. **Le management des compétence développer les parcours Développer les parcours professionnels et l'employabilité**, Paris : ESF, 2007, p 58.



## خلاصة الفصل:

يعتبر النهوض بتشغيل الشباب الجزائري ضرورة حتمية أمام المتغيرات، فلم يعد السوق العمل بنفس الخصوصية، وصار التعليم والتدريب المهني التقليدي بعد عن تحقيق الأهداف المرجوة.

سياسة التشغيل كسياسة تنمية اقتصادية اجتماعية للبلاد لا بد أن تراعى وتعطي اهتماما بالجوانب البشرية، حيث لا يمكن الاهتمام بالجوانب المادية دون هذه الأخيرة، من خلال توفير فرص عمل ملائمة، ووضع برامج ناجحة للتكفل بالقادمين لسوق العمل منذ بداية الشغل إلى نهايته، والعمل على تحسين مؤهلتهم المهنية لتحسين قابلية التشغيل لدى طالبي العمل، وترقية التكوين المؤهل لاسيما في موقع العمل والوسط المهني.

وتبقى سياسة التشغيل في الجزائر تشهد نقص في تنمية مواردها البشرية بسبب عدم التحكم في تسيير السوق، ونقص النظم المعلوماتية والإحصائية، وعدم التوافق بين مخرجات التعليم وسوق العلم، وحج التحديات التي تواجهها سياسة التشغيل، لكن مقابل كل هذا نعترف بكفاءة وجدية معالم السياسة الوطنية لتشغيل بالنهوض بالشباب حتى ولو كانت نسبية، ولكن هذا لا يكفي مع استمرار الطلب على العمل، والتركيز على الكم دون النوع وغياب مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

# الفصل الثالث:

## الفصل الثالث

دراسة تطبيقية للوكالة

الجهوية للتشغيل

بسعيدة

## مقدمة الفصل

تعد الوكالة الولائية للتشغيل من أهم المؤسسات الأساسية في عالم الشغل والتي تساهم في مساعدة المستخدمين واحتياجاتهم كما أنها مسؤولة عن إيجاد الوظائف للأشخاص طالبي العمل التي تتماشى مع مؤهلاتهم وخبراتهم المهنية وتلبية حاجات الهيئات المستخدمة من اليد العاملة. وقد توجهت دراستنا الميدانية نحو هذه الوكالة كونها رائدة في عالم الشغل، فهي تقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل والعارضين له، وخصوصا أمام المهام التي أسندت لها والمتمثلة في استقطاب الإطارات العلمية والتكفل بعملية التشغيل بالنسبة لجميع الأعمار والمستويات.

## المبحث الأول: عموميات حول المديرية الجهوية للتشغيل بسعيدة

تعتبر المديرية الجهوية للتشغيل بسعيدة امتدادا للوكالة الوطنية للتشغيل في منطقة سعيدة والتي تغطي ولاية سعيدة، تيارت، تيسمسيلت، البيض.

## المطلب الأول: تعريف الوكالة الولائية للتشغيل بسعيدة.

## مصطلحات حسب صنف المهن للوكالة الوطنية للتشغيل:

أ- عرض العمل: هي عملية يقوم من خلالها رب العمل او ممثله بإيداع طلبه إلى وكالة التشغيل لاحتياجه ليد العاملة لإشباعها في اجل لا يتعدى 30 يوما.

## ب- طلب العمل:

وهو ينقسم إلى نوعين:

1- Str1: وهو العملية التي يتم بموجبها الشخص سبق له العمل بتسجيل أو إعادة التسجيل لطلب العمل لدى الوكالة المحلية للتشغيل.

2- Str2: هو العملية التي يقوم بها الشخص طالب العمل لأول مرة بالتسجيل لطلب العمل لدى الوكالة المحلية للتشغيل.

3- التنصيب الدائم: هو تعهد طالب العمل بإسداء خدمات لا تقل عن السنة.

4- التنصيب المؤقت: هو تعهد طالب العمل بإسداء خدمات تقل عن السنة.<sup>1</sup>

## تعريف الوكالة الولائية للتشغيل:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع تسيير خاص تتمثل بالاستقلالية المادية والشخصية المعنوية وهي في مقدمة الوكالة الوطنية للتشغيل والتي مقرها الجزائر العاصمة، ويتم وضع هذه الوكالة في المقدمة لمساعدة وتقديم النصائح وتوفير مناصب العمل يدير الوكالة الجهوية للتشغيل رئيس الوكالة معين من الوزارة الوصية، يساعد فس اداء مهامه رؤساء المصالح.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مكاتب الإحصاء بالمديرية الجهوية للتشغيل.

المديرية الجهوية للتشغيل بسعيدة :

تاريخيا فإن الوكالة الجهوية للتشغيل بسعيدة فتحت أبوابها في 29 ديسمبر 1992، يوجد مقرها بالمستشفى

القديم بولاية سعيدة وحسب نص المادة 26 المديرية الجهوية يمتد اختصاصها الإقليمي إلى :

1- ولاية سعيدة.

2- ولاية تيارت.

3- ولاية تيسمسيلت.

4- ولاية البيض.

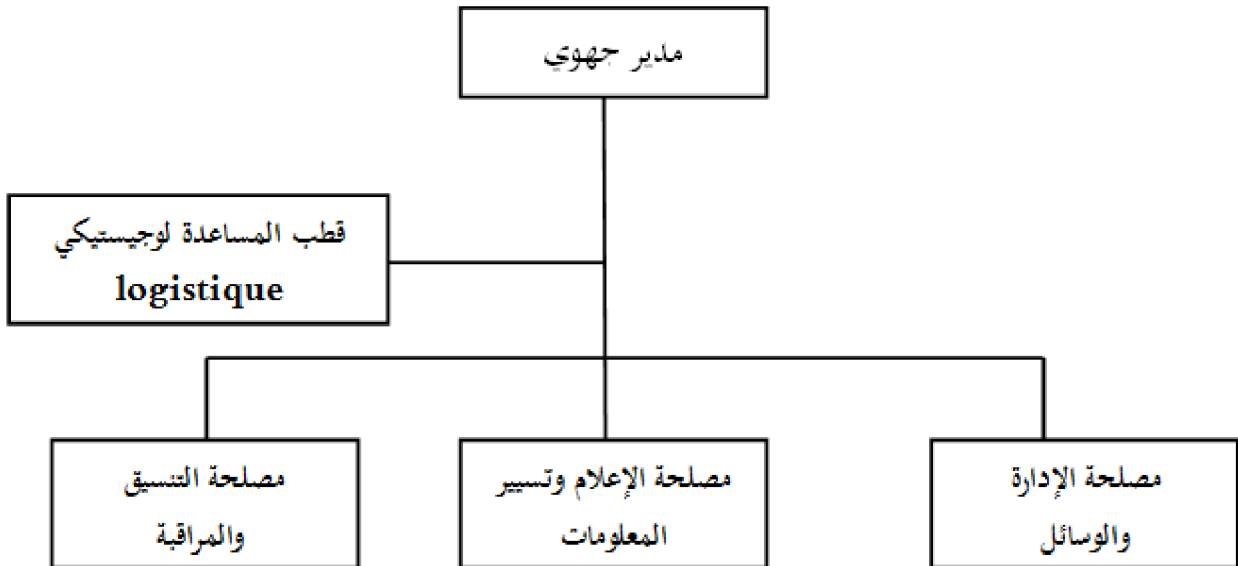
وتضم 12 وكالة محلية وهي: سعيدة، عين الحجر، تيارت، فرنادة، قصر الشلالة، السوق، المهديّة، البيض،

بوقطب، الأبيض سيد الشيخ، تيسمسيلت، ثنية الحد.

وتغير التسمية من «وكالة جهوية» إلى «مديرية جهوية» وفقا للقرار المؤرخ في 25 جانفي 2006.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيم للمديرية الجهوية لمنطقة سعيدة:

الشكل رقم 14: الهيكل التنظيم للمديرية الجهوية للتشغيل بسعيدة



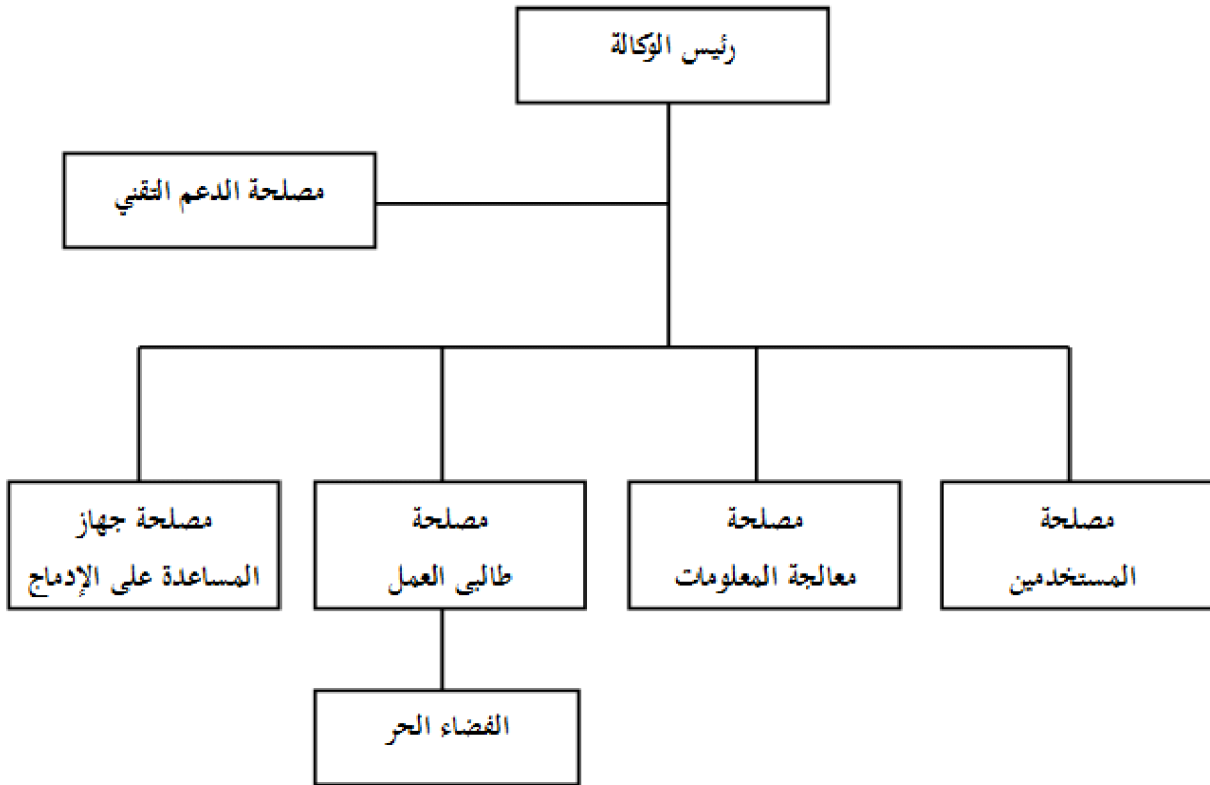
المصدر: وثائق مقدمة من مكاتب الإحصاء بالمديرية الجهوية للتشغيل.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مكاتب الإحصاء بالمديرية الجهوية للتشغيل.

تعد الوكالة الولائية من الناحية الإدارية للمنسقين للوكالات المحلية عبر الولاية والمديرية الجهوية والمديرية العامة. كما تعد الوكالة المحلية للتشغيل التي تمتد صلاحياتها إلى عدة بلديات تهتم بدرجة أولى بتسجيل طالبي العمل والعمل على إنجاح كل أجهزة التشغيل الموجهة من قبل الدولة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتشغيل بسعيدة.

الشكل رقم 15: الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتشغيل بسعيدة



المصدر: وثائق مقدمة من مكاتب الإحصاء بالمديرية الجهوية للتشغيل.

من خلال الشكل التالي نستخلص أن الوكالة الولائية للتشغيل تتكون من المصالح التالية:

**رئيس الوكالة:**

- يقوم بتنسيق ومتابعة السير الحسن للوكالة ويمارس السلطة الهرمية على جميع المستخدمين.
- يمثل الوكالة الولائية أمام السلطات العمومية.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مكاتب الإحصاء بالمديرية الجهوية للتشغيل.

- التنسيق بين الوكالات المحلية المنتشرة.
- متابعة الأعمال في إطار الأجهزة والبرامج الخاصة.
- تقديم اقتراحات للوكالة الجهوية.
- تنشيط اجتماعات شهرية مع رؤساء الوكالات المحلية.
- تقديم تقرير سنوي حول النشاطات مرفقة بحصيلة وجدول النشاطات الوكالة.
- معالجة الملفات الخاصة باليد العاملة الأجنبية وتسيير الأعباء والمصاريف.

#### مصلحة الدعم التقني:

- تقوم بمتابعة إدارية للوكالة وتسيير المخزون.
- الاهتمام بكل الجوانب التقنية من التطبيقية.
- إعداد تقارير لميزانية تجهيز وتسيير المخزون للمديرة الجهوية.

#### مصلحة جهاز المساعدة على الإدماج المهني:

- يعمل على إدماج طالبي العمل في المحيط المحلي وتسيير طلب العمل والانتقاء الأولي لطلبي العمل كما تعمل على استدعاء المرشحين ومتابعتهم وتوجيههم في إطار برنامج جهاز المساعدة على الإدماج المهني.
- إعطاء الأولوية في الإدماج المهني للشباب طالبي العمل المبتدئين.<sup>1</sup>
- تشجيع كل أشكال النشاطات والتدابير الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لا سيما عبر برامج التكوين، التشغيل والتوظيف.

- تسهيل عملية التوظيف للمستخدمين.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مكاتب الإحصاء بالمديرية الجهوية للتشغيل.

**مصلحة المستخدمين:**

- استقبال المعلومات: تسيير شبكة المعلومات على المستوى الجهوي.
- استقبال عروض العمل.
- خدمة طالبي العمل وتسجيل طلباتهم.
- تقديم خدمات للوكالة المحلية.
- تحديد نوع العروض.
- تقديم النصائح للمساعدة على التوظيف.

**مصلحة طالبي العمل:**

هذه المصلحة تتكفل باستقبال، اعلام، توجيه وتنصيب طالبي العمل، ويتمثل دورها في الوساطة (المقابلة والمرافقة) وتقوم بانتقاء والتشخيص وتحديد مؤهلات وقدراتهم.

**مصلحة معالجة المعلومات:**

- تقوم هذه المصلحة في مساعدة رئيس الوكالة في اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات والقيام بدراسة تحليلية لسوق

**العمل المحلي<sup>1</sup>.**

- ترتيب الوثائق.
- تحديد سجل الجرد .
- الطباعة والنسخ.
- إعداد تقرير يومي حول نشاط الوكالة.
- المتابعة الإدارية.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مكاتب الإحصاء بالمديرية الجهوية للتشغيل.



- الدعم التقني للمصلحة.

- دراسة ومعالجة حالات النشاطات الأسبوعية التي تقدم إلى رئيس الوكالة.

### الفضاء الحر:

هي عبارة عن قاعة كبيرة مسيرة من طرف منشطين يقومون بتسييرها وتحديد الإعلانات والعروض فيها وتوفير معلومات التي يحتاجها طالبي العمل والمستخدمين.

### التنظيم الإقليمي للوكالة:

- 1- الوكالة الولائية للتشغيل: تضم بلديات: سعيدة، أولاد خالد، دوي ثابت، أولاد ابراهيم، عين سلطان.
- 2- الوكالة المحلية للتشغيل بدائرة عين الحجر: تضم بلديات: عين الحجر، سيدي أحمد، مولاي العربي.
- 3- الوكالة المحلية للتشغيل بدائرة سيدي بوبكر: تضم: سيدي بوبكر، يوب، هونت، سيدي عمر.
- 4- الوكالة المحلية للتشغيل بدائرة الحساسنة: تضم بلديات: الحساسنة، تيرسين، المعمورة، السخونة.

### المطلب الثالث: المهام الأساسية للوكالة الولائية للتشغيل بسعيدة.

الوكالة الولائية للتشغيل هي مرفق عمومي يقوم بدور الوسيط بين عروض وطلبات العمل المسجلة على مستوى بطاقتها وهو جاهز يساعد على تنظيم معرفة وضعية سوق الشغل وتطوره ومن بين المهام الأساسية للوكالة الولائية للتشغيل مايلي<sup>1</sup>:

- (1) التقريب بين عروض العمل وطلبات العمل.
- (2) تنظيم وتأمين معرفة تطور سوق الشغل.
- (3) تطوير وتوحيد الوسائل المساعدة على ترقية مهام سوق الشغل.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مكاتب الإحصاء بالمديرية الجهوية للتشغيل.

- 4) المساهمة الفعالة في وضع وتنفيذ الوطنية والمحلية للتشغيل.
- 5) البحث عن مناصب عمل لدى المؤسسات العامة والخاصة والأجنبية.
- 6) تسجيل كل طالبي العمل.
- 7) القيام بدراسة كل العروض، استدعاء، متابعة طالبي العمل.
- 8) اجراء عملية التعويض بين الوكالات.
- 9) تقدم الخدمات وتشمل فرص الإدماج في الحياة المهنية.
- 10) تضع تحت تصرف طالبي العمل عروض من العمل المتوفرة.
- 11) ترافق في إعداد وتجسيد المشاريع المهنية.
- 12) استقبال، إعلام، توجيه، تنصيب طالبي العمل.
- 13) محاولات البحث عن مناصب عمل، تحصيل عروض العمل من مختلف المؤسسات.
- 14) تنظيم تعويض عروض العمل على أعلى المستوى الجهوي المحلي.
- 15) المشاركة في تنظيم وتفعيل الأجهزة الخاصة بالتشغيل من قبل الدولة أو السلطة المحلية.
- 16) الاستقبال ومقابلة داخل مصالح الوكالة بشكل فردي ومنظم وتوفير المعلومات عن جميع الخدمات التي يمكن تقديمها.

17) توجيه مستخدمي الوكالات إلى مختلف المصالح حسب الاحتياجات.

18) السرعة في تلبية عروض العمل.<sup>1</sup>

### وظائف الوكالة الولائية للتشغيل:

1- التنسيق الإداري بين الوكالات المحلية الإقليمية والوكالات المحلية والمديرية العامة للوكالة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مكاتب الإحصاء بالمديرية الجهوية للتشغيل.

2- تنسيق بين السلطات المحلية للولاية الأربعة: سعيدة، تيارت، البيض وتسمسليت في مجال تطبيق سياسة التشغيل.

3- استقبال التعليمات أو التوجيهات من المديرية العامة تستقبلها الوكالة الجهوية ثم ترسلها إلى الوكالات المحلية للعمل بها.

4- تقوم الوكالة الولائية من خلال الوكالات المحلية بإرسال عروض العمل التي لا تجد طلبات عمل إلى باقي الوكالات المحلية الأخرى وما يسمى بتعويض.

5- العمل على السير الحسن للوكالات المحلية وخاصة ظروف استقبال المواطنين وتوجيههم وإعلامهم.

6- مراقبة سجلات التسجيل، العروض، كشوفات العمل وإعلانات العمل.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني: نشاط الوكالة خلال 2010-2014 (تحليل البيانات).**

**المطلب الأول: الدراسة الميدانية، حدود البحث - الإحصاء.**

لقد ركزنا في الجانب التطبيقي على أسلوب الاستقصاء لجمع المعلومات المراد الحصول عليها من الوكالة وركزنا في ذلك على البيانات الإحصائية والسجلات والمطبوعات المتوفرة لدى الوكالة الولائية للتشغيل بسعيدة ومن بين الأدوات التي استخدمت في هذه الدراسة (الجداول، البيانات، النسب المؤوية، الأشكال) وقد قمنا بهذا بهدف تحقيق ومعرفة مدى اهتمام هاته الوكالة بمواردها البشرية (التدريب، التشغيل، الاستقصاء، الإدماج) ، وعلى أي أساس تقوم هذه الوكالة بعملية التوظيف؟ (على أساس الكفاءة/ الشهادة)

ويتكون نطاق البحث من:

**الحدود المكانية:**

إن الحدود المكانية لهذه الدراسة تقتصر على أربعة ولايات وهي: ولاية سعيدة، ولاية تيارت، ولاية البيض،

ولاية تيسمسليت.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مكاتب الإحصاء بالمديرية الجهوية للتشغيل.

الحدود الزمنية:

المدة الزمنية التي اتبعناها من 2010م، 2011م ، 2012م، 2013م، 2014م.

الحدود العلمية<sup>1</sup>:

تم الاعتماد على الإحصاء لمعرفة تطور توظيف الإطارات ومعرفة النتائج المتحصل عليها من قبل الوكالات (تسجيل الطلبات) الحصول على العروض وتنصيب العمال.

إذ أردنا تقييم عمل الوكالة للتشغيل بسعيدة علينا النظر إلى النتائج والإحصائيات التي قدمتها حول نشاطها خلال سنة كاملة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مكاتب الإحصاء بالمديرية الجهوية للتشغيل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج طلبات وعروض العمل المسجلة على مستوى منطقة سعيده (2010 إلى 2014).

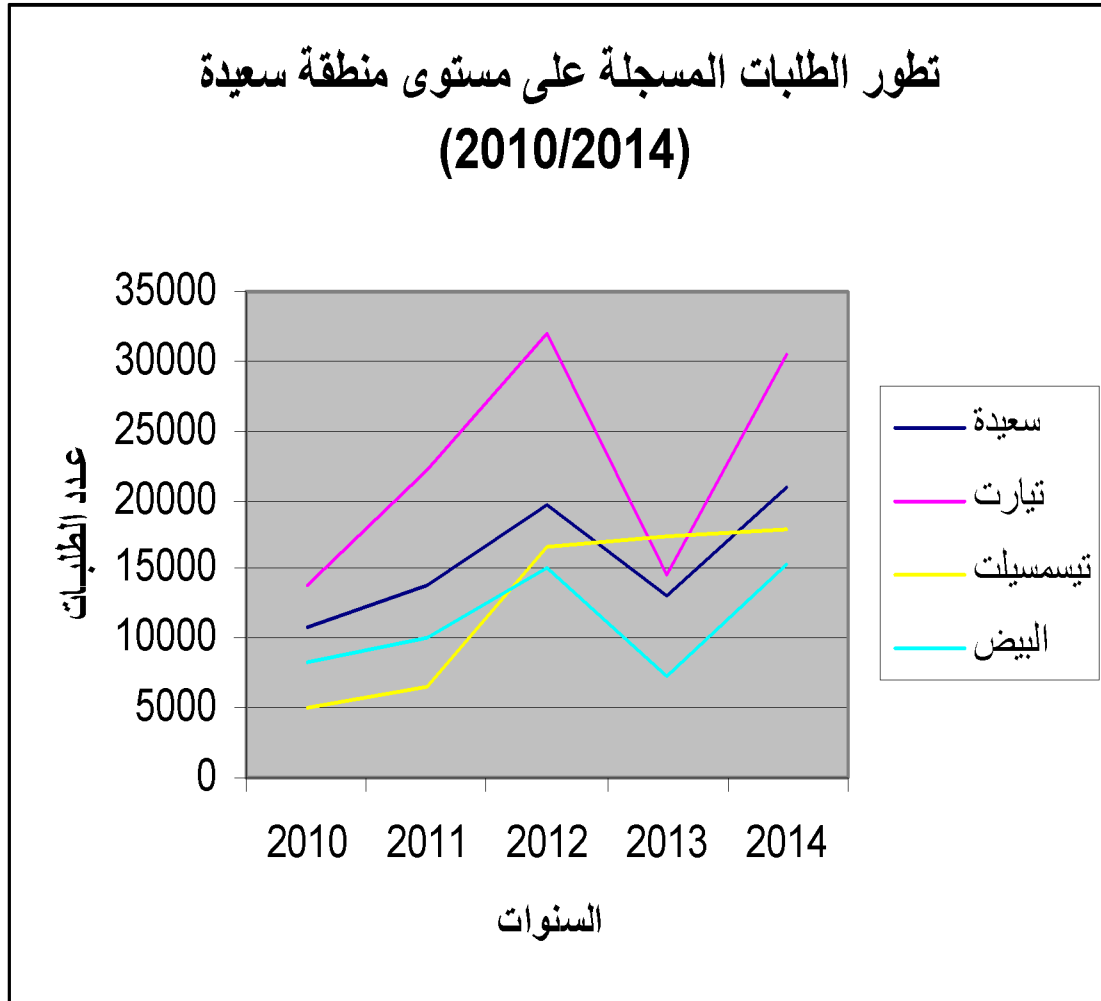
1- تطور الطلبات المسجلة على مستوى منطقة سعيده (2010 إلى 2014).

الجدول رقم 10: تطور الطلبات المسجلة على مستوى منطقة سعيده (2010 إلى 2014).

	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات الولايات
	20912	12992	19657	13738	10890	سعيده
0)	30517	14485	31992	22171	13735	تيارات
	17895	17256	16681	6446	5101	تيسمسيلت
	15467	7334	15172	9963	8362	البيض
5	84791	52067	83502	52318	38088	المجموع
	% 27.28	% 16.75	% 26.86	% 16.83	% 12.25	النسبة %

المصدر:

الشكل رقم 16: تطور الطلبات المسجلة على مستوى منطقة سعيدة (2010 إلى 2014).



مناقشة جدول خاص بالطلبات المسجلة على مستوى منطقة سعيدة (2010-2014):

يتضح من خلال الجدول السابق والخاص بالطلبات المسجلة على مستوى منطقة سعيدة خلال الخمس

سنوات الأخيرة من 2010 إلى 2014 قد بلغ 310766 مسجل.

- إن أكبر عدد من المسجلين تم على مستوى ولاية تيارت وقدر ذلك ب 112900 أي بنسبة 36.32

% وهذا راجع إلى عدة عوامل منها:

1- عامل الكثافة السكانية وكثرة الدوائر والبلديات حيث قدر عدد السكان أكثر من 888220 نسمة حتى

سنة 2010.

2- تحتوي ولاية تيارت على أكبر عدد من الوكالات وهي: وكالة تيارت- وكالة السوقر- وكالة فرندة - وكالة قصر الشلالة، وهذا ما نتج عنه تقرب الإدارة من المواطن في إطار اصلاح الخدمة العمومية مما يؤدي إلى رفع تسجيلات طالبي العمل.

- ثاني أكبر عدد التسجيلات تم على مستوى ولاية سعيدة وقدر ذلك ب 78189 مسجل أي بنسبة 25.16 % وهذا لأنها:

1- تحتوي على ثاني أكبر كثافة سكانية قدرة ب 357198 ساكن وبنسبة تقدر ب 1.8 % وبنسبة توزيع تقدر ب 51.8 % في كم<sup>2</sup>.

2- كما أنها تحتوي على أربع وكالات هي: وكالة سعيدة- وكالة سيدي بوبكر- وكالة يوب- وكالة عين الحجر. - أما أضعف تسجيل فقد تم تسجيلها على مستوى ولاية البيض حيث قدرت ب 56298 مسجل أي بنسبة 18.11 % وهذا راجع إلى:

1- عامل الكثافة السكانية.

2- طابع الولاية الفلاحي -رعوي-.

أما من ناحية مقارنة تطور السنوات فنلاحظ ماييلي:

- أن أكبر عدد من التسجيلات تم في سنة 2014 بعدد قدر ب 84791 مسجل أي بنسبة 27.28 %

وهذا يرجع إلى توسيع نطاق جهاز الإدماج المهني DAIP.

2- تطور عروض العمل منطقة سعيدة (2010 إلى 2014).

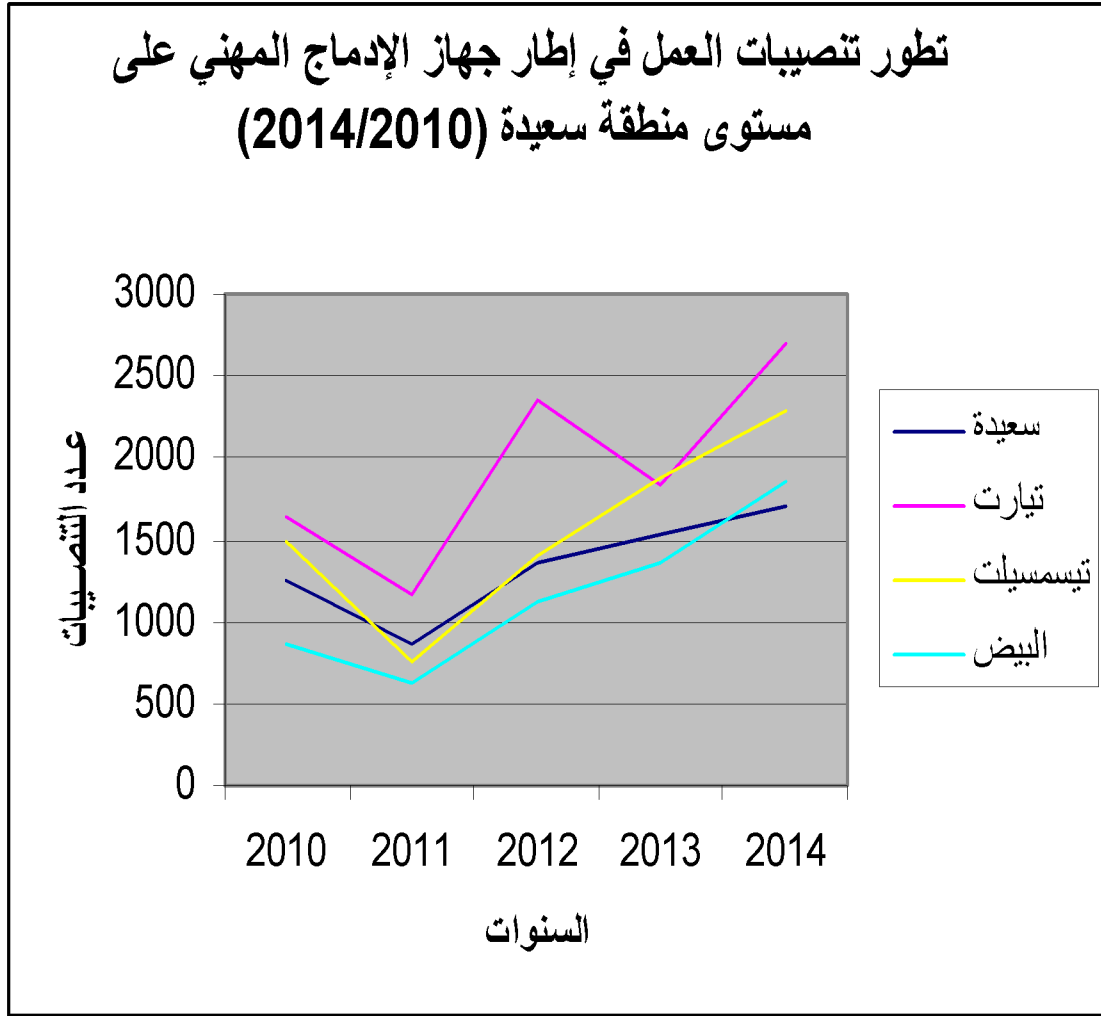
الجدول رقم 11: تطور عروض العمل منطقة سعيدة (2010 إلى 2014).

	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات الولايات
	2067	1835	1570	1128	1313	سعيدة
	3618	2188	2623	1463	1895	تيارت
	2395	1989	1668	835	1579	تيسمسيلت
	1992	1606	1464	1723	1181	البيض
	10072	7618	7325	5149	5968	المجموع
	% 27.83	% 21.07	% 20.26	% 14.24	% 16.50	النسبة %

المصدر:



الشكل رقم 17: تطور عروض العمل منطقة سعيدة (2010 إلى 2014).



مناقشة جدول عروض العمل في إطار جهاز الإدماج المهني (DAIP):

يتضح من خلال الجدول السابق والخاص بعروض العمل في إطار جهاز الإدماج المهني (DAIP) مايلي:

- مجموع العروض لخمس سنوات الأخيرة من 2010 إلى 2014 بلغ 36152 عرض عمل.
- إن أكبر عدد من العروض تم على مستوى ولاية تيارت قدر ب 11787 أي بنسبة 32.60 %.
- ثاني أكبر عدد من العروض تم على مستوى ولاية تيسمسيلت قدر ب 8486 أي بنسبة 23.47 %.
- ثالث أكبر عرض من العروض تم تسجيلها على مستوى ولاية البيض قدر ب 7966 أي بنسبة 22.04 %.

- وأخيرا عدد العروض على مستوى ولاية سعيدة بلغ 7913 أي بنسبة 21.88% .  
أما مقارنة مستوى السنوات فنلاحظ مايلي:
- سنة 2014 سجلت أعلى عرض عمل قدر ب 10072 أي بنسبة 27.86% .
- ثانيا سنة 2013 بلغ عروض العمل 7618 أي بنسبة 21.07% .
- ثم سنة 2012 بعرض عمل بلغ 7325 أي بنسبة 20.26% .
- ثم سنة 2010 بلغ عروض العمل 5968 عرض أي بنسبة 16.50% .
- وأخيرا سجلت انخفاض عرض عمل في سنة 2011 قدر ب 5149 أي بنسبة 14.24% .  
وهذا راجع كله إلى مايلي:
- كثرة المشاريع التنموية (السكة الحديدية- الطرقات- بناء المنشآت الصناعية الكبرى).
- فتح فروع كثيرة للمؤسسات الخدمائية مثل اتصالات الجزائر وبريد الجزائر، وصناديق الضمان الاجتماعي.
- فتح الاستثمار أمام القطاع الخاص الأجنبي والوطني.
- تخفيض الضغط على القطاع العام التابع للتوظيف العمومي مثل الصحة، الشباب والرياضة وتوجيه الشباب إلى القطاع الاقتصادي العام الوطني والقطاع الاقتصادي الخاص الأجنبي.

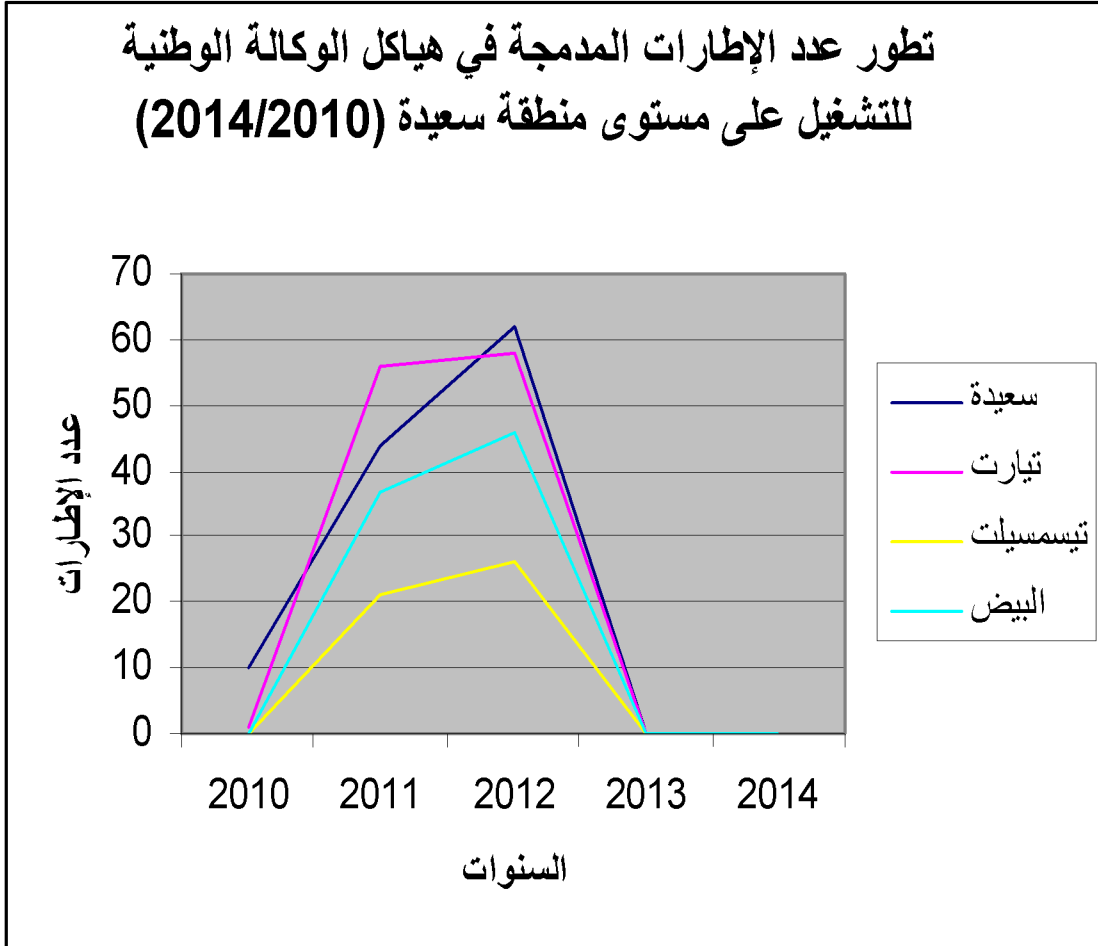
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج تنسيبات العمل وطلبات الإطارات المدمجة على مستوى منطقة سعيدة (2010 إلى 2014)  
 1- تطور عدد الإطارات المدمجة في هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل على مستوى منطقة سعيدة من (2010 إلى 2014)  
 الجدول رقم 12: تطور عدد الإطارات المدمجة في هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل على مستوى منطقة سعيدة من (2010

	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات الولايات
	-	-	62	44	10	سعيدة
	-	-	58	56	01	تيارات
	-	-	26	21	-	تيسمسيلت
	-	-	46	37	-	البيض
	-	-	192	158	11	المجموع
	-	-	% 53.18	% 43.76	% 3.04	النسبة %

المصدر:

- الشكل رقم 18: تطور عدد الإطارات المدمجة في هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل على مستوى

منطقة سعيدة من (2010 إلى 2014).



مناقشة جدول تطور عدد الإطارات المدمجة في هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل بمنطقة سعيدة

(2010-2014):

بلغ العدد الإجمالي للإطارات المدمجة بهياكل الوكالة الوطنية للتشغيل بمنطقة سعيدة 361 إطار.

- إن أكبر عدد من الإطارات المدمجين تم على مستوى ولاية سعيدة وهذا ب 116 إطار مدمج أي بنسبة

32.13% وهذا راجع لفتح العديد من الوكالات (سعيدة- عين الحجر- يوب- سيدي بوبكر- الحساسنة... إلخ)

- تليها ولاية تيارت ب 115 إطار مدمج أي بنسبة 31.85 % من مجموع الإطارات المدججة وهذا راجع كذلك إلى فتح العديد من الوكالات على مستوى ولاية تيارت (وكالة تيارت- وكالة السوقر- وكالة فرندة - وكالة قصر الشلالة، المهديّة... إلخ)

- أما أخفض نسبة فقد سجلت بولايت تيسمسيلت ب 47 إطار مدمج أي بنسبة 13.01 % وهذا يرجع إلى العدد القليل للوكالات من جهة وكذا إنخفاض عدد طالبي العمل مقارنة بالولايات الأخرى. و مقارنة بين تطورات السنوات فنجد:

- أن أكبر نسبة سجلت في سنة 2012 ب 192 إطار مدمج أي بنسبة 53.18 % وهي السنة التي تم فيها فتح العديد من الوكالات وكثرة طالبي العمل مقارنة بنسبة 2011 والتي قدرت ب 158 إطار وبنسبة 43.04%.

- أما سنة 2013 و 2014 فلم يتم إدماج أي إطار نظرا لتشجيع الوكالات بالإطارات وعدم فتح وكالات جديدة زيادة على ذلك توجه الشباب إلى إنشاء مشاريع أخرى عن طريق القروض الموجهة إلى الشباب مثل ANSEJ، وANGEM، ANDI، CNAC، مما خفض الضغط على الوكالات الوطنية للتشغيل.

ومن الطبيعي أن جل المصالح التابعة للوكالة الوطنية للتشغيل تم عصرنتها بالمعدات الإعلام الآلي التي دخلت محل اليد العاملة المؤطرة في التسجيل والتوجيه والإحصاء ولهذا سجلنا عدم إدماج أي إطار سنة 2013 و 2014.

2- تطور تنصيات العمل في إطار جهاز الإدماج المهني من (2010 إلى 2014).

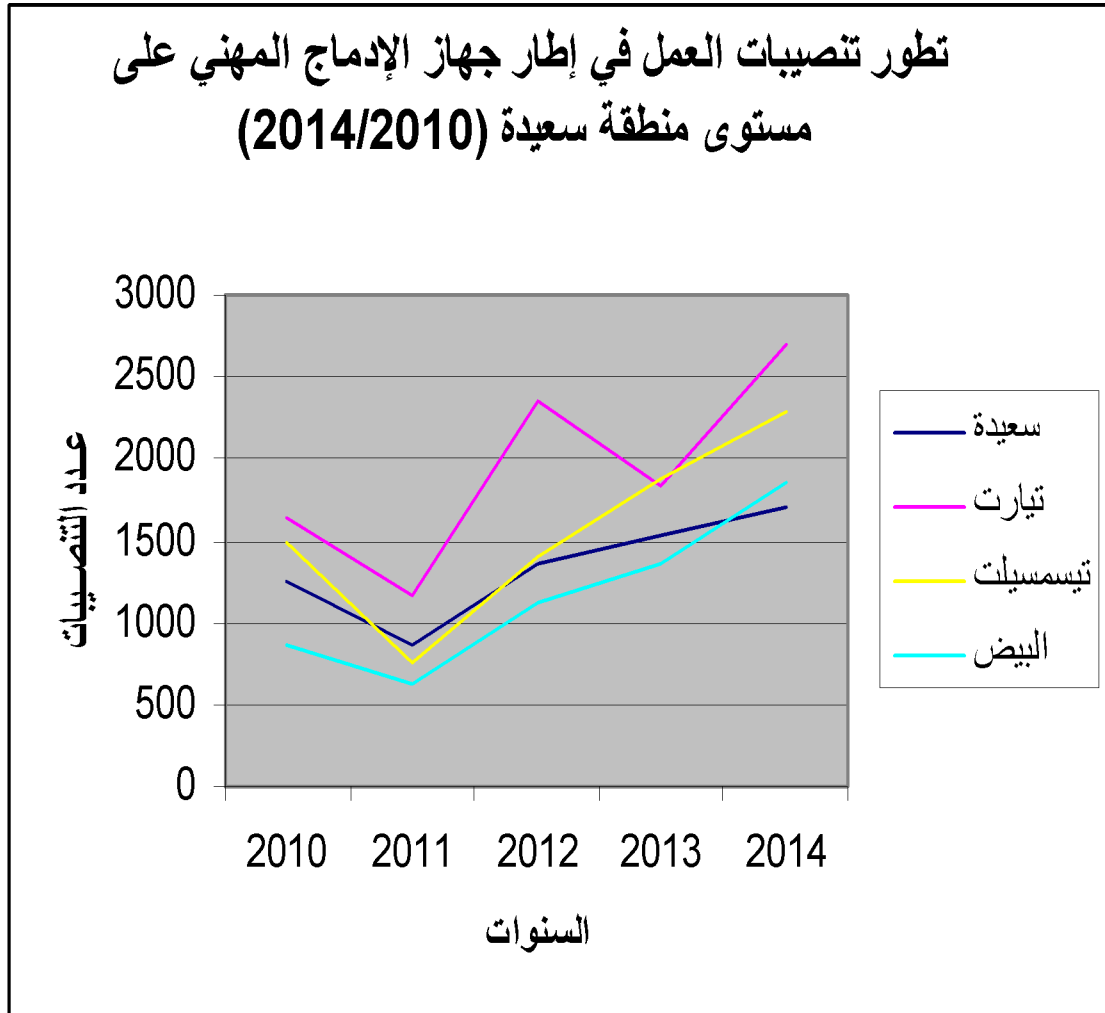
الجدول رقم 13: تطور تنصيات العمل في إطار جهاز الإدماج المهني من (2010 إلى 2014).

	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات الولايات
	2067	1835	1570	1128	1313	سعيدة
	3618	2188	2623	1463	1895	تيارات
	2395	1989	1668	835	1579	تيسمسيلت
	1992	1606	1464	1723	1181	البيض
	10072	7618	7325	5149	5968	المجموع
	% 27.83	% 21.07	% 20.26	% 14.24	% 16.50	النسبة %

المصدر:

الشكل رقم 19: تطور تنسيبات العمل في إطار جهاز الإدماج المهني منطقة سعيدة (2010 إلى

(2014).



مناقشة جدول تطور تنسيبات العمل في إطار جهاز الإدماج المهني منطقة سعيدة (2010 إلى

(2014):

يتضح من خلال جدول التنسيبات الخاصة بعقود ما قبل التشغيل للسنوات (2010-2011-2012-

2013-2014) أن العدد الإجمالي للخمس سنوات الأخيرة قدر ب 30048 تنصيب عمل.

- إن أكبر التنصيات سجلت على مستوى ولاية تيارت قدرت ب 9684 أي بنسبة 32.22 % وهذا راجع إلى العوامل التالية:

- 1- عدد السكان أكثر من 874050 ساكن.
- 2- الفئة النشيطة المقدرة ب 234537 ساكن.
- 3- الفئة التشغيلية المقدرة ب 209207 ساكن.
- 4- شرح وتوعية الشباب بمزايا هذا الجهاز.
- 5- مساهمة الجماعات المحلية في التنصيات (الجامعيين CID، خرجي المعهد الوطني للتكوين المهني CIP، بدون مستوى CFI).

- أما ثاني أكبر مجموع الطلبات المسجلة تم على مستوى ولاية تيسمسيلت وقدر ذلك ب 7811 أي بنسبة 25.99 % .

- وتليها ولاية سعيدة بمجموع طلبات قدرت ب 6707 طلب أي بنسبة 22.32 % وهذا يرجع إلى عوامل ديموغرافية والتي تقدر ب 357198 ساكن كما أن الشباب في تركيبة السكانية له نصيب كبير حيث نجد:

1- 20-24 ← 39262 شاب.

2- 25-29 ← 40481 شاب.

3- 30-34 ← 35007 شاب.

- وأخيرا ولاية البيض فقد سجلت التنصيات ب 5846 تنصيب أي بنسبة 19.45 % وهو عدد منطقي

مقارنة بحجم نشاط الولاية ونوعيته ذات طابع رعوي.

أما من ناحية مقارنة تطور السنوات فنلاحظ مايلي:



- نلاحظ أن هناك ارتفاع في عدد التنسيبات حيث بلغ في سنة 2014 ما يقدر ب 8546 تنصيب أي بنسبة 28.44 % مقارنة بسنة 2013 والذي قدر ب 6584 تنصيب أي بنسبة 21.91 % ثم تليها سنة 2012 ب 6249 تنصيب أي بنسبة 20.79 %، أما سنة 2010 قدر ب 5263 تنصيب أي بنسبة 17.51 % اما أضعف تنصيب فقد سجل في سنة 2011 ب 3406 تنصيب أي بنسبة 11.33 % .

1- نموذج لتطور التنصيات DAIP بين القطاعين الإداري والاقتصادي لسنة 2013.

الجدول رقم 14: نموذج لتطور التنصيات DAIP بين القطاعين الإداري والاقتصادي لسنة 2013.

التنصيات							
CIP			CID			الوكالات	
SEC ECO	المجموع	SEC ADM	SEC ECO	المجموع	SEC ADM		SEC ECO
2073	2277	330	1947	1463	1216	247	سعيدة
396	315	00	315	482	04	478	تيارت
1671	933	28	905	1510	1374	136	تيسمسيلت
1175	1416	13	1403	419	00	419	اليض
5315	4941	371	4570	3874	2594	1280	المجموع
14130							المجموع

المصدر: المديرية الجهوية للتشغيل بـ

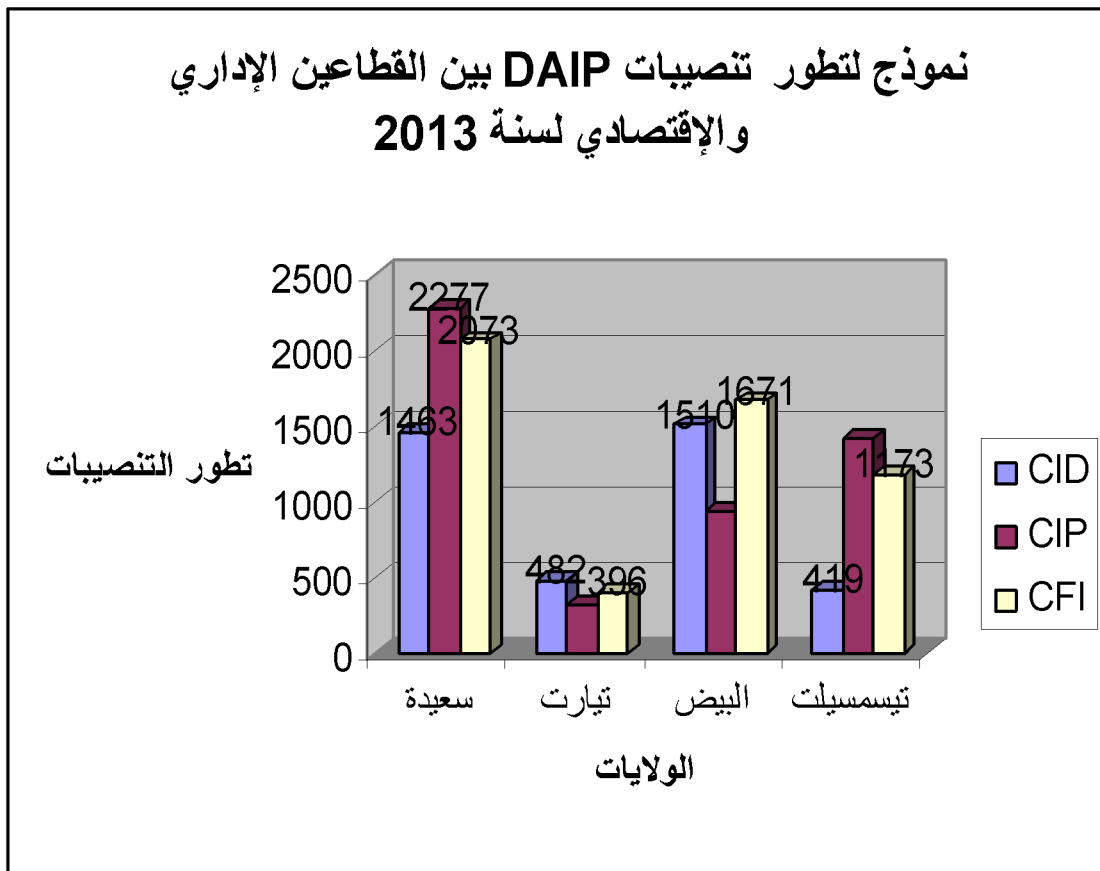
**CID**: هو عقد عمل يمنح لخريجي الجامعات والمدارس العليا، عقد مفتوح ويتقاضى 15000 دج.

**CIP**: هو عقد عمل يمنح لخريجي المعاهد التكوينية المهني والطور الثانوي، عقد مفتوح ويتقاضى 8000 دج.

**CFI**: هو عقد عمل يمنح للشباب الذين لا يثبتون مستوى دراسي وليس لديهم شهادات، ومدته سنة وتقاضى

12000 دج.

الشكل رقم 20: نموذج لتطور التنسيبات DAIP بين القطاعين الإداري والاقتصادي لسنة 2013.



مناقشة جدول لتطور التنسيبات (DAIP) بين القطاعين الإداري والاقتصادي لسنة 2013

إن مجموع التنسيبات لسنة 2013 قد قدر ب 14130 تنصيب:

- مجموع تنسيبات CID بلغ 3874 أي بنسبة 27.41 %.

- مجموع تنسيبات CIP بلغ 4941 أي بنسبة 36.69 %.

- مجموع تنسيبات CFI بلغ 5315 أي بنسبة 37.61 %.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن أعلى نسبة للتنصيصات هي CFI وهم الذين لا يشتون مستوى وليس لديهم شهادة تكوين ثم تليها CIP وهم الفئة المتحصلة على شهادات التكوين المهني والطور الثانوي وأخيرا CID وهم من خريجي الجامعات والمعاهد الوطنية.

أما بالنسبة لمجموع التنصيصات حسب كل قطاع فنلاحظ ما يلي:

- بالنسبة ل CID لقد بلغ عدد التنصيصات 1280 تنصيب خاص بالقطاع الاقتصادي ( SEC ECO ) و 2594 تنصيب بالنسبة للقطاع الإداري ( SEC ADM ) .
- بالنسبة ل CIP لقد بلغ عدد التنصيصات 4570 تنصيب خاص بالقطاع الاقتصادي ( SEC ECO ) و 371 تنصيب بالنسبة للقطاع الإداري ( SEC ADM ) .
- بالنسبة ل CFI لقد بلغ عدد التنصيصات 5315 تنصيب خاص بالقطاع الاقتصادي ( SEC ECO ) وعدد التنصيصات بالنسبة للقطاع الإداري ( SEC ADM ) فهي معدومة.

### المبحث الثالث: البرنامج الخاص للموارد البشرية.

لقد تم وضع برامج تتعلق أساسا بالموارد البشرية وبعد استقطاباته الأخيرة مهمة لنجاح أي مؤسسة في مهامها وخصوصا أما المهمة التي أسندت إلى الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM).

### المطلب الأول: برنامج توظيفي

لقد عملت الوكالة على توظيف الإطارات ومستشارين في التشغيل خاصة بعدما كانت تعرف نقصا في الموارد البشرية وتوفير مثل هذه الموارد البشرية يساهم في تقديم خدمات عمومية ذات جودة، والالتزام بأخلاقيات المهنة ويسهل عملية الاستجابة بفعالية لطلبات المترفقين من جهة والمساهمة في تحسين معدل تغطية اليد العاملة النشيطة واليد العاملة البطالة ولهذا فإن الوكالة ملزمة بأن تحتوي عدد من المحترفين القادرين على التدخل بفعالية في جميع المجالات.

وقد سجلت عملية طلبات العمل تزايد ملحوظ خاصة على مستوى حاملي الشهادات بين الذكور والإناث حيث تم تسجيل 5973 طلب عمل على المستوى المحلي لسنة 2010 وقابلها في ذلك ارتفاع في عروض العمل أمام

الجهود المبذولة من طرف إدارات الوكالة من خلال التعريف ببرامجها والحملات التحسيسية لإعطاء فرصة لطالبي العمل لاقتحام السوق وتوسيع الوكالة إلى تزويد وتوفير إدارات كفاءة من خرجي الجامعات وتوفير فرص العمل معتمدة في ذلك على:

1- توحيد دعائم التسيير والتدخل في سوق الشغل.

2- عصنة طرق تسييرها تماشيا مع التطورات التكنولوجية الراهنة.

3- تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها للمتعاقدين معها سواء طالبي العمل أو أصحاب العمل.

4- وتقوم هذه الوكالة بدور الوسيط بين طالبي العمل والعارضين له فهي تساعد طالبي العمل على إيجاد عمل وتساعد العارضين للعمل على إيجاد اليد العاملة. حيث تستقبل طالبي العمل وتقوم بإعلامهم وتوجيههم وهذا بدراسة مؤهلاتهم وكفاءتهم العلمية والمهنية ومن ثم تسجيلهم في سجل خاص يحتوي الاسم، اللقب، العنوان، السن، المؤهلات، الخبرة المهنية، والعمل المرغوب فيه.

5- تقدم خدمات بصفة مجانية لطالبي العمل.

6- تضبط سجل العارضين للعمل يحتوي أسمائهم، وعناوينهم، ووصف العمل، المؤهلات المرغوب فيها وشروط

التشغيل.

وفي الأخير نرى أن .. إلى تسجيل معلومات حول سوق اليد العاملة خاصة فيما يخص تسجيل وإشهار عروض العمل وتسجيل الراغبين في الحصول على العمل، لتمكينهم من إبرام عقود التشغيل وفق التشريع والتنظيم المعمول به مجانا.

وتقوم الوكالة الجهوية للتشغيل بتسجيل المعلومات المتعلقة ب:

أ- طلبات العمل المسجلة: حسب السن، الجنس، المستوى التأهيل المهني، مجموعة المهن.

ب- مسجلين في إطار عقود ما قبل التشغيل: حسب السن، الجنس، والتخصص.

المطلب الثاني: برنامج التكوين.

من أجل الاستجابة بأكثر فعالية واحترافية تعمل الوكالة الولائية للتشغيل على التأكيد الإطارات والأعوان المكلفين بضمان تنفيذ المهام التقنية للوكالة من استقبال، توجيه، تسجيل وإعلام وتنصيب.

وتتضمن أيضا الإطارات والأعوان المكلفين بجمع ومعالجة المعطيات حول سوق العمل وتسعى من خلال هذا البرنامج

إلى:

- 1- التحكم في مختلف مناهج التقييم كفاءة الوكالات والموارد البشرية.
- 2- التحكم في تسيير الموارد البشرية والوسائل.
- 3- استخدام تكنولوجيات الاعلام والاتصال في سوق التشغيل.
- 4- التحكم في استخدام مختلف الآليات ومناهج تسيير سوق الشغل.
- 5- المساعدة في عملية البحث عن العمل.
- 6- تقديم استشارات وتوجيه طالبي العمل نحو مناصب شغل.
- 7- تحليل ومعالجة المعطيات حول تقلبات سوق الشغل.
- 8- معرفة طرق ووصف وتحديد متطلبات مناصب الشغل.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف المسطرة اعتمدت على التسيير الحقيقي للموارد البشرية المبني على سياسات للتكوين والتحفيز والتأهيل، ومبنية على التسيير والتقدير لاحتياجات الوكالة للتغيير نحو الأحسن.

مع الواقع الذي تفرضه عملية البحث عن الشغل، هاته العملية التي يياشرها كل فرد بغرض تحقيق مكانته

الاجتماعية واندماجه في عالم الشغل تحكمه عدة عوامل من بينها:

- الهيكلية الجيدة لسوق الشغل والتنظيم المحكم.
- التوافر اللازم لفرص الشغل.
- تحقيق نوع من التطابق بين مقومات التكوين ومستلزمات الشغل.

- توفير المعلومات الخاصة بالشغل.

وبالنظر إلى هذه العوامل هناك أوضاع تعكس هذه المتغيرات كنوع التكوين وتطابقه مع متطلبات الشغل والامكانية المحدودة للحصول على العمل.

### المطلب الثالث: برنامج التحسين والتطوير

لقد ساهمت الوكالة الولائية للتشغيل بسعيدة في تطوير وتأهيل العنصر البشري الكفاء، وإدماج هذه الإطارات في مختلف الوظائف والتخصصات. مما يسهل تقديم خدمات جيدة لصالح طالبي العمل وعارضي العمل على حد سواء. وعند دراستنا لزواوية جودة الخدمات فإن أهم ما نلاحظه عدم وجود بنك للمعلومات يمكننا من معرفة العدد الحقيقي لطالبي العمل والعارضين له لذلك كان لا بد من احداث تنظيم جديد لتوزيع المهام بين الإطارات المتكفلة بعملية البحث عن مناصب الشغل واحداث علاوات خاصة لتحفيز الإطارات للبحث عن المناصب لدى مختلف المؤسسات.

العمل على تكوينين في المجالات التالية:

- الرغبة في الإنجاز.
- الاستعداد في الخدمة.
- التركيز على النتائج.
- الاقتناع بفكرة الجودة.
- العمل في الوقت الحقيقي.
- التقبل واستعاب التغيير.

التزام الوكالة بالشفافية والحياد إزاء طالبي العمل والاستغلال الأمثل لإمكانيات المادية والبشرية والاستجابة لتحقيق الأهداف المسطرة وخصوصا توفير المعلومات الإحصائية والدقة والسرعة والإستجابة للعروض التي تعتبر رأسمال هذه الوكالة.

خاتمة



الخاتمة العامة :

شكلت نتائج هذه الدراسة على الركيزة تعتمد على سياسات توجيه الشباب واستثمار طاقته الإيجابية داخل العمل وإيجاد سياسات وبرامج تساعد في تسييره وتنميته، فطريقة معاملته منذ إلتحاقه بعمله إلى غاية تركه لعمله تساهم في رفع كفاءته وتطوير عمله والرقى إلى الأفضل.

الفرضية الرئيسية والتي شكلت نقطة إنطلاق بحثنا والمتمثلة في دور سياسة التشغيل في تنمية الموارد البشرية هي فرضية صحيحة، كون مثل هذه السياسات تهدف إلى تحسين القدرات العاملين بعد حصولهم على العمل، هذا الأخير الذي لابد من تنمية مهارته بصفة مستمرة لرفع مستوى كفاءته وتحسين الأداء من خلال عملية تدريبه باستمرار وتكوينه، فسياسة التشغيل لا تعني فقط رفع عدد مناصب العمل بل استخدام أكثر لقدرات العمال.

وقد أوردنا في ثنايا البحث ما لي سياسة التشغيل في الجزائر من دور في مجال تنمية المورد البشري ورفع مؤهلات الأفراد المهنية، الأمر الذي ترتب عنه تطور كبير في النظرة إلى الفرد، وبعد استعراضنا لأهم سياسات التشغيل المعتمدة في الجزائر يمكننا القول أنه كان لها دور فعال في توفير فرص العمل واهتمام الدولة بقضايا التشغيل وتكثيف الجهود وتحقيق الأهداف المرجوة للتشغيل، والبرامج والهياكل التي وضعتها الدولة في مجال الإدماج والتشغيل عديدة ومتنوعة وهامة، بالرغم من أنها لم ترقى لأن تكون سياسة فعالة بل كحل مؤقت ويبقى نجاحها مرتبط بدرجة كبيرة بمدى فعالية دور التوجيه والإعلام وتقريب كل طالب عمل بالجهاز التشغيل الذي يلائمه، وإن كان ذلك يدخل ضمن المهام التقليدية للوزكالة الوطنية للتشغيل باعتبارها الهيئة العمومية المكلفة بتنظيم ومتابعة سوق العمل، ومن بين النتائج التي تم الوصول لها بالرغم من الجهود المبذولة إن سياسة العامة للتشغيل مازلت تعاني من نقص في اهتمام المخصص والمسؤول عن وضع طالي العمل حسب المواصفات والشروط والخصوصيات لكل برنامج. يتلائم مع قدراته واستعداداته، إضافة إلى الاستخدام الغير العقلاني والرشيد للموارد المتاحة وانعدام التجربة لدى الشباب الذين استفادوا من التأطير مما يعني تكوين المزيد من الإطارات والعمال الذين لم يجدوا مناصب عمل تتناسب وتكوينهم. من هنا كان لابد من الأخذ بعين الاعتبار

حجم الآيدي العاملة التي ترد إلى سوق العمل وتصنيفها حسب درجات التأهيل والتكوين لكي يتم تصنيفها حسب الإحتياجات الجديدة لسوق العمل، والاخذ بسياسة الفعل وليس رد الفعل.

دون أن ننسى دور هذه الهياكل للوكالات التي تحتل مكانة هامة في سياسة التشغيل مما يتطلب منها استخدام مواردها استخداما رشيدا وعقلانيا وانتهاج أسلوب التسيير الفعال لأنشطتها خاصة بالنسبة لوظيفة تسيير الموارد البشرية التي تعتبر مدخل استراتيجي لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء فإن من الضروري الإعتماد والإهتمام بالموارد البشرية وتنميتها والإبقاء عليها وترغيبها للعامل.

ومنه يمكن ان الترتيبات التي وضعتها الدولة الجزائرية لتطوير سياستها التشغيلية ركزت بشكل رئيسي على سياسة أجهزة الشغل وانشء برامج مختلفة ساهمت في خلق مناصب عمل، وإيجاد بدائل وصيغ جديدة لإدماج الشباب في الحياة المهنية قصد إكسابه الخبرة المطلوبة واللازمة لتمكينه من تولي مناصب شغل والمهام المسندة إليهم.

لقد سار التعليم والتدريب المهني وحرص الدولة على ترقية التشغيل ومراقبة العمل ضرورة من ضروريات البقاء لتحقيق أولويات سوق العمل التي من اهم مقوماته وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، ويعني بالإنسان المناسب الإهتمام بالمواصفات العلمية والفنية والعملية والسلوكية التي تمكنه من القيام بأعباء ومتطلبات العمل، أما المكان المناسب فهو متمثل في تحديد الواجبات والمتطلبات والاختصاصات المتعلقة بالعمل ومدى تطابقها مع مواصفات المورد الشاغل للعمل، ويعتبر الوسط المهني المدرسة الثانية بعد المؤسسات التربوية الرسمية.

ومن النتائج السابقة نقدم التوصيات الآتية:

1- إن سياسة التشغيل في الجزائر وبالرغم من اختلاف هياكلها وتنوع برامجها لخلق مناصب شغل فإنه بات من الواجب الضروري أن تولي لمواردها البشرية الأهمية اللازمة بها، وأن تجعل وظيفة تنمية مواردها البشرية تحتل مكانة إستراتيجية بها.

2- إهتمام بقضايا الموارد البشرية وتسييرها بهدف المحافظة على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم، وعلى استخدامهم استخداما فعلا وأمثلة، فوظيفة تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها يساهم في تشجيع العاملين وكسب ولائهم وروح الإلتماء وبالتالي رفع معدلات أداءهم.

- 3- رسم معالم سياسة التشغيل على مدى بعيد تهتم بتكوين وإعادة التأهيل.
  - 4- التركيز على كيفية أداء الفرد لوظيفته أثناء تلقيه التدريب في العمل وليس فقط على تحصيله لكم معين من المعلومات وما حصل عليه من معارف وقدرات ومهاراتهم وما تحتاج إليه لممارسة العمل من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التعليمية والتدريبية.
  - 5- التوازن في تأهيل القوة العاملة حسب إحتياجات للقيام بالدراسة المعمقة في سوق العمل ومعرفة اهم مستجدات المحيطة به.
- التوصيات بالنسبة لسياسة التشغيل:
- 1- ضرورة بناء هذه السياسات على مشاركة الهيئات والمؤسسات المعنية بعالم الشغل والاخذ بعينالإعتبار الآراء والإقتراحات قدر الغمكان.
  - 2- الإستمرارية في تطبيق السياسات المرسومة.
  - 3- العمل على تكييف سياسة العامة للتشغيل مع ما يتلائم من مستجدات ومتغيرات التي يقتضيها الواقع.
  - 4- وضع سياسات تشغيل تتميز بطابع الديمومة والإستمرارية والإبتعاد قدر الإمكان عن أنماط التشغيل التي تكون مجرد مسكنات مؤقتة تفقد مفعولها مع الوقت.
  - 5- وضع تدابير قانونية وتنظيمية متعلقة بتنفيذ سياسة التشغيل قادرة على تحقح الأهداف المرسومة وتقييمها وتقويمها.
  - 6- تمكين من الحصول على اليد العاملة ذات التكوين المناسب وذلك بربطها بشبكة التكوين المهني والجامعي وخلق الحوافز والتشجيعات.
- وأخيراً، يمكن القول أن ما ذكر في البحث يحتاج بصورة منطقية إلى عمق في المناقشة، التحليل وتبقى هاته المعطيات كليات أولية استخلصناها من الواقع النظري لكن حاولت الإلمام بمحددات المرتبطة بها، وإن كان الإلمام شبه شمولي على أمل أن أواصل البحث في المستقبل.

قائمة

المراجع

### قائمة المراجع: الكتب.

1. إبراهيم بلوط حسن ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
2. أحمد سمير محمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الميسرة للنشر، 209.
3. الأشقر أحمد ، الاقتصاد الكلي، ط1، عمان: الدار الدولية العلمية للنشر- دار الثقافة للنشر، 2002.
4. بن شهرة مدني ، الاصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل (التجربة الجزائرية)، ط1، الجزائر: دار الحامد للنشر، 2009.
5. بن طاهر عرب عاصم ، اقتصاديات العمل، ط1، السعودي: جامعة الملك سعود، 1994.
6. بوشامة شوام ، مدخل في الاقتصاد العام، ط2، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، .
7. الحاج طارق ، علم الاقتصاد ونظرياته، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1998.
8. الحجاز بسام ، علم الاقتصاد و التحليل الاقتصادي، ط1، لبنان: دار المنهل اللبناني للنشر، 2010.
9. حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
10. حنفي عبدالغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1997.
11. دادي عبدون ناصر ، عبدالرحمان العايب، البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برنامج التعديل الهيكلي للاقتصاد، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
12. السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الغريب للطباعة والنشر، 2003.
13. شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق، 2000.
14. الطاهر لطرش ، الإطار المؤسسي لسوق العمل وسياسة التشغيل في الجزائر، الجزائر: المدرسة العليا للتجارة.
15. طاهر محمود الكلالدة ، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، 2008.
16. عبدالباسط أنس عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، بيروت: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2011.
17. عبدالباقي صلاح محمد ، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية للنشر، 2000.
18. عبدالنبي محمد أحمد ، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار زمزم للنشر، 2010.
19. عبده حافظ محمد ، إدارة الموارد البشرية، بين الفكر التقليدي والمعاصر، ط1، مصر: دار الفجر للنشر، 2011.
20. العزاوي عبدالله ، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازيري للنشر والتوزيع، 2010.
21. علي حسن عبدالعزيز ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، ط1، مصر: المكتبة العصرية للنشر، 2009.

## قائمة المراجع

22. القريشي مدحت ، اقتصاديات العمل ، ط1 عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
23. القريوتي محمد قاسم ، إدارة الأفراد، عمان: الدار الجامعية للنشر، 1990.
24. ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
25. مجيد، ضياء النظرية الاقتصادية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
26. محمد المرسي جمال الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
27. محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2009.
28. مقدم سعيد ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، 2010.
29. الموسى ضياء مجيد ، سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
30. نائف برونوطي سعاد ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
31. نجم
32. نجيب إبراهيم نعمة الله ، نظرية اقتصاد العمل، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1997.
33. نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار الزهران للنشر والتوزيع، 2002.
34. النعيمي جلال محمد ، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009.

### الملتقيات والندوات:

1. حاجي فطيمة، ملتقى وطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، الجزائر: بسكرة، 13-14 أبريل 2011.
2. حامد نور دين ، فلة عاشور، ملتقى الوطني حول تقييم أداء سياسة التشغيل في الجزائر، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة ، 13 أبريل 2011.
3. دلفوف سفيان ، عبدالسلام حططاش، مؤتمر دولي حول: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل خلال فترة 2001-2004، الجزائر: جامعة سطيف، 12 مارس 2013.
4. دهينة مجدولين، حبة نجوى، دور سياسة التشغيل في تقليص الفجوة بين عرض عمل حاملي النشاطات الجامعية حسن رواية ، ملتقى بعنوان: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2003.

## قائمة المراجع

5. رقام ليندة ، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة الفكر والمعرفة، قسم الاقتصاد، عنابة، 24 جوان 2009.
6. رياض ريمي ، ريمي عقبة، ملتقى دولي بعنوان: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، الجزائر، المسيلة، 15-16 نوفمبر 2011.
7. سليمان لحمية ، ملتقى وطني حول السياسة العامة ودورها في بناء الدولة وتنمية المجتمع، سعيده، 26-27 أبريل 2009.
8. صبرينة حديدان ، مداخلة حول دور الموارد البشرية في تكوين الميزة التنافسية الجزائر: بسكرة، 14 أبريل 2011.
9. عبدالقادر حسين ، الاستراتيجيات والسياسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة، المسيلة، 2011.
10. عبدالله غالم ، حمزة قيشوش ، ملتقى دولي بعنوان: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، الجزائر: المسيلة، 15-16 نوفمبر 2011.
11. عمار رواية ، غربي صباح، التكوين المهني والتشغيل في الجزائر، دراسات اجتماعية وإنسانية، ملتقى حول: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية، الجزائر: بسكرة، 2011.
12. قرقب محمد ، ملتقى وطني بعنوان: دور الإرشاد والتوجيه المهني في تشغيل الشباب، المركز العربي لتنمية
13. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع التقرير التمهيدي حول: الظروف الاقتصادية والاجتماعية ل 2004 ، الجزائر، 2004.
14. محمد مراس ، ملتقى حول تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل واستثمار والنمو الاقتصادي 2001-2004، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2013.
15. مخلوف أحمد ، زغدار أحمد، ملتقى بعنوان: أهمية التأهيل العلمي والتدريب العلمي للموارد البشرية في اكساب الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الجزائر، 13-14 أبريل 2011.
16. الملتقى الوطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، الجزائر: جامعة خيضر محمد بسكرة، 13 أبريل 2011.
17. الموارد البشرية، الجزائر، 13 جويلية 2005.
18. مولاي فاطمة الزهرة، ملتقى بعنوان: سوق العمل والموارد البشرية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011-2012.
19. نبيلة جميعع ، ملتقى وطني بعنوان: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

## قائمة المراجع

20. واحتياجات السوق المحلية، ملتقى بعنوان: دور سياسة التشغيل في تنمية الموارد البشرية، الجزائر: بسكرة، 13-14 أبريل 2015.
- المذكرات:**
1. بوجمعة كوسة ، سياسات التشغيل في الجزائر، رسالة لنيل شهادة ماجستير، في العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة بسكرة، 2005-2006.
  2. بوكابوس فاطمة الزهراء ، سياسة التشغيل وتوجيه الشباب نحو النشاط الاقتصادي الغير رسمي، رسالة ماستر، البويرة، 2011-2012.
  3. حنان سايح ، بوعناني فاطمة الزهراء ، سياسة التشغيل في الجزائر، مذكرة تخرج ماستر، الجزائر: جامعة تلمسان، 2013-2014.
  4. ساعاتي أمين ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، مصر: دار الفكر العربي، ملتزم للطبع والنشر، عيسى آيت ، سياسة التشغيل في ظل التحولات الاقتصادية بالجزائر، رسالة انيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير، الجزائر: جامعة الجزائر، 2010.
  5. شراف عقون ، سياسة تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، قسنطينة، 2006-2007.
  6. شقير أحمد ، الاصلاحات الاقتصادية وأثرها على البطالة والتشغيل - حالة الجزائر-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001-2002.
  7. صويلح ليلي ، سياسة التشغيل في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الجزائر: جامعة قسنطينة، 2010-2011.
  8. فارس شلاي ، دور سياسة التشغيل في معالجة مشكل البطالة في الجزائر خلال فترة 2001-2004، رسالة لنيل شهادة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005.
  9. يرقى حسين ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، الجزائر، 2007-2008.

### مجالات:

1. مجلة حول: تقييم أداء سياسة التشغيل في الجزائر 2002، العدد 2012/10، الجزائر، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية.



## قائمة المراجع

### القوانين:

1. مادة 104: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 46 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.
2. مجموعة النصوص التشريعية والتنظيمية لجهاز تشغيل الشباب 2004.
3. قانون 04-19 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004، عدد 83 صادر بتاريخ 26 ديسمبر 2004.
4. الأمر 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوطنية العامة 18.
5. القانون 06-21 المؤرخ في 11 ديسمبر 2006، عدد 80 صادر بتاريخ 11 ديسمبر 2006.

### المراسيم:

1. المرسوم التنفيذي 08-126 المؤرخ في 19 أبريل 2008 عدد 22 الصادر بتاريخ 30 أبريل 2008.
2. المرسوم التنفيذي 07-123 المؤرخ في 24 أبريل 2007 عدد 28 الصادر بتاريخ 02 ماي 2007.
3. المرسوم التنفيذي 06-77 المؤرخ في 18 فيفري 2006 عدد 09 الصادر بتاريخ 19 أبريل 2006.

### المراجع الأجنبية:

1. ROY-LEMARCHAND. Ghuyslaine. **Le management des compétence développer les parcours Développer les parcours professionnels et l'employabilité**, Paris : ESF, 2007.

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	نظرة تاريخية حول تطور إدارة الموارد البشرية	01
30	نسبة التوظيف في القطاعات	02
32	مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي (2001-2004).	03
33	الاعتمادات المالية (2005-2009)	04
34	تطور معدل الشغل في الفترة (2010-2014)	05
43	خصائص مختلف أجهزة الشغل	06
44	نمو الفئة النشيطة في الجزائر من (1966 إلى 2010)	07
54	أنواع التدريب	08
61	ترتيب الجزائر في مؤشر توظيف العاملين	09
76	تطور الطلبات المسجلة على مستوى منطقة سعيدة (2010 إلى 2014).	10
79	تطور عروض العمل منطقة سعيدة (2010 إلى 2014).	11
82	تطور عدد الإطارات المدججة في هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل على مستوى منطقة سعيدة من (2010 إلى 2014).	12
85	الجدول رقم تطور تنسيبات العمل في إطار جهاز الإدماج المهني من (2010 إلى 2014).	13
89	نموذج لتطور التنسيبات DAIP بين القطاعين الإداري والاقتصادي لسنة 2013.	14

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	مدخل لقياس العمل	01
05	نموذج حول خصائص العمل	02
06	نماذج حول سياسة التشغيل	03
07	سياسة مكافحة البطالة	04
11	سوق العمل وأنواعه	05
21	نموذج حول تنمية الموارد البشرية	06
28	هيكل العمل في الجزائر	07
48	يبين المصادر الشائعة الاستخدام للحصول على القوى العاملة	08

## قائمة الجداول والأشكال

49	مراحل الاختيار والتعيين.	09
51	إجراءات الاختيار	10
52	خطوات العملية التدريبية	11
55	تقسيم خطوات العملية التدريبية	12
59	مخطط سياسة التشغيل من منظور تنمية الموارد البشرية	13
68	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتشغيل بسعيدة	14
69	الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتشغيل بسعيدة	15
77	تطور الطلبات المسجلة على مستوى منطقة سعيدة (2010 إلى 2014).	16
80	تطور عروض العمل منطقة سعيدة (2010 إلى 2014).	17
83	تطور عدد الإطارات المدججة في هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل على مستوى منطقة سعيدة من (2010 إلى 2014).	18
86	تطور تنصيات العمل في إطار جهاز الإدماج المهني منطقة سعيدة (2010 إلى 2014)	19
90	نموذج لتطور التنصيات DAIP بين القطاعين الإداري والاقتصادي لسنة 2013.	20

	إهداء
	تشكرات
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار العام لسياسة التشغيل والموارد البشرية المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسياسة التشغيل</b>	
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسياسة التشغيل
02	المطلب الأول: ماهية سياسة التشغيل
08	المطلب الثاني: أبعاد وأهداف سياسة التشغيل
10	المطلب الثالث: سياسة التشغيل ومتطلبات سوق العمل
13	المبحث الثاني: مقارنة مفاهيمية للموارد البشرية
13	المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها
17	المطلب الثاني: مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة
18	المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية
19	المبحث الثالث: سياسة التشغيل من منظور تنموي للموارد البشرية
20	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
21	المطلب الثاني: أسس ومبادئ تنمية الموارد البشرية
23	المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية
25	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: واقع سياسة التشغيل في الجزائر ودورها في تنمية الموارد البشرية</b>	
26	مقدمة
27	المبحث الأول: سياسة التشغيل في الجزائر
27	المطلب الأول: المحطات الهامة لسياسة التشغيل في الجزائر
34	المطلب الثاني: سياسة التشغيل في ضوء المنظومة القانونية
37	المطلب الثالث: برامج وآليات التشغيل في الجزائر
44	المبحث الثاني: علاقة سياسة التشغيل بتنمية الموارد البشرية
44	المطلب الأول: سياسة تخطيط الموارد البشرية (القوى العاملة)
46	المطلب الثاني: سياسة الحصول على الموارد البشرية

## الفهرس

51	المطلب الثالث: التكوين والتدريب في تنمية الموارد البشرية
57	المبحث الثالث: آثار سياسة التشغيل على تنمية الموارد البشرية
57	المطلب الأول: أهمية وأهداف تأهيل الموارد البشرية
59	المطلب الثاني: دور برامج التشغيل في تنمية الموارد البشرية
62	المطلب الثالث: آفاق تفعيل ونجاح التشغيل في تنمية الموارد البشرية
65	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث دراسة تطبيقية للوكالة الجهوية للتشغيل بسعيدة</b>	
66	مقدمة الفصل
67	المبحث الأول: عموميات حول المديرية الجهوية للتشغيل بسعيدة
67	المطلب الأول: تعريف الوكالة الولائية للتشغيل بسعيدة.
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتشغيل بسعيدة.
72	المطلب الثالث: المهام الأساسية للوكالة الولائية للتشغيل بسعيدة.
74	المبحث الثاني: نشاط الوكالة خلال 2010-2014 (تحليل البيانات).
74	المطلب الأول: الدراسة الميدانية، حدود البحث - الإحصاء.
76	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج طلبات وعروض العمل المسجلة على مستوى منطقة سعيدة (2010 إلى 2014).
82	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج تنصيات العمل وطلبات الإطارات المدججة على مستوى منطقة سعيدة (2010 إلى 2014).
91	المبحث الثالث: البرنامج الخاص للموارد البشرية.
91	المطلب الأول: برنامج توظيفي
93	المطلب الثاني: برنامج التكوين.
94	المطلب الثالث: برنامج التحسين والتطوير
95	خاتمة
98	قائمة المصادر والمراجع
103	قائمة الجداول والأشكال