



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



قانون العمل وعلاقته بتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبين :

✓ إبراهيم فرحات

✓ بدر الدين بن خليفة

✓ لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د الصالح العقون	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
د/ الأزهر ضيف	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا
أ/ فتحي بوخاري	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2018 الموافق 1438/1439 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى على منحه لنا القوة والصبر لانجاز هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بالتشكرات الى الدكتور المشرف : الأزهر ضيف الذي أمدنا بالتوجيهات والنصائح

التي ساعدتنا في إعداد هذه المذكرة كما لا ننسى الاستاذ : علي دعميشة على تقديم يد

المساعدة لنا كما نتقدم بالشكر الى جميع اساتذة قسم علم الاجتماع والى طلبة قسم علم

الاجتماع تنظيم وعمل .

الإهداء

إلى أبي وأمي " حفظهما الله".

إلى زوجتي

إلى ابنتي الغالية (رتييل) .

إلى إخوتي.

إلى كل من ساعدني في إتمام هذه المذكرة.

إلى كل طالب علم ومعرفة.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع هذا.

بدر الدين

الإهداء

إلى من رباني أطال الله في عمرهما والدايا العزيزين

إلى زوجتي وقرّة عيني أبنائي محمد رأفت ونورين

إلى إخوتي ربي يحفظهم

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذه المذكرة.

إلى كل الأصدقاء والمخلصين .

إلى كل هؤلاء أهدي لهم عملي المتواضع هذا .

إبراهيم

خلاصة البحث :

تهدف هاته الدراسة إلى التعرف على قانون العمل وعلاقته بتسيير الموارد البشرية و التعمق أكثر في علاقة المورد البشري بصاحب العمل من الجانبين القانوني و الإجتماعي وعلى طبيعة عقد العمل والعمليات المتحكمة فيه و نوعية العلاقة القائمة بين هذا القانون وعمليات تسيير الموارد البشرية .

إن قانون علاقات العمل 11.90 له إرتباط وثيق بعمليات تسيير الموارد البشرية وسيرورة المسار المهني للعامل و كيفيات إنهاء العلاقة .

أظهرت النتائج أن العقد المؤقت " الإستثناء " هو الفكر السائد و المسيطر يحارب بأسلحته المادية فكرة العقد الدائم " و الذي هو الأصل " كما أن عمليات التكوين والترقية و الممارسة النقابية لم ترتق إلى مستوى التحديات التي تفرضها فيها المرحلة الراهنة بالإنفتاح عن السوق العالمية حيث تستثير المنافسة وعلى هذا تتأكد فكرة الديمقراطية على أنها فكرة بعيدة عن الواقع كما لم يبين قانون العمل جانب ضمان الوظيفة بعد تحسين وضعية المؤسسة , وبهذا فإن المصلحة الرئيسية للمؤسسة الإقتصادية هي محاولة إصلاح ذاتها قبل البحث عن تجديد قانوني .

Search Summary:

The aim of this study is to identify the labor law and its relation to human resource management and to deepen the relationship between the human resource and the employer from the legal and social aspects, the nature of the contract of work and the processes it controls, the quality of the relationship between this law and human resources management processes.

The Labor Relations Act 11.90 is closely related to human resource management processes, the career process of the worker and the modalities of ending the relationship.

The results showed that the temporary contract "exception" is dominant and dominant ideology fights with its material weapons the idea of permanent contract "which is the origin". The processes of training and promotion and trade union practice did not meet the challenges posed by the current stage of openness to the global market. Thus, the idea of democracy is confirmed as an idea that is far from reality, and the Labor Law does not specify the aspect of job security after improving the status of the institution. Thus, the main interest of the economic institution is to try to reform itself before seeking legal renewal.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	تشكرات
	الاهداء
	ملخص البحث
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الاشكان والجداول
أ	المقدمة
2	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة
3	1- الإشكالية
5	2- الفرضيات
5	3- أسباب اختيار الدراسة
6	4- أهمية الدراسة
7	5- أهداف الدراسة
7	6- تحديد المفاهيم
9	7- المدخل النظري
12	8- الدراسات السابقة
24	الفصل الثاني : قانون العمل
25	أولاً : المبادئ العامة في قانون العمل
25	1 - تعريف قانون العمل
26	2 - خصائص قانون العمل
29	3 - أهمية قانون العمل
31	4 - نطاق قانون العمل

32	5 - مصادر قانون العمل
40	ثانيا : نشأة وتطور قانون العمل في الجزائر
40	1 - مراحل نشأة وتطور قانون العمل في الجزائر
45	2 - خصائص قانون العمل الجزائري
46	3 - الاتجاه التشريعي لقانون علاقات العمل رقم 11/90 الجزائري
55	ثالثا : علاقات العمل
55	1 - تعرف عقد العمل وخصائصه
60	2 - العناصر الأساسية في عقد العمل
68	3 - شروط صحة عقد العمل
72	4 - أنواع عقود العمل في قانون 11/90
81	الفصل الثالث : تسيير الموارد البشرية
83	أولا : إدارة الموارد البشرية
83	1 - تعريف إدارة الموارد البشرية
84	2 - نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية
88	3 - خصائص إدارة الموارد البشرية
89	4 - أهمية إدارة الموارد البشرية
90	5 - أهداف إدارة الموارد البشرية
91	ثانيا : إدارة الموارد البشرية الأدوار والوظائف
91	1 - أدوار إدارة الموارد البشرية
95	2 - وظائف إدارة الموارد البشرية
100	ثالثا : العوامل المؤثرة في عمل إدارة الموارد البشرية
100	1 - العوامل الداخلية
101	2 - العوامل الخارجية

103	رابعاً : أهم النظريات في تسيير الموارد البشرية
103	1 - النظريات الكلاسيكية
105	2 - النظريات الحديثة
	الجانب الميداني
117	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة
119	1- مجالات الدراسة
120	2- المنهج المتبع في الدراسة
120	3- مجتمع البحث والعينة
120	1-3 مجتمع البحث
121	2-3 العينة
122	4 - أدوات جمع البيانات
124	5- الأساليب الإحصائية
125	الفصل الخامس : عرض البيانات وتفسير نتائج الدراسة
127	1- عرض البيانات
146	2 - مناقشة النتائج الجزئية
146	1-2- تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى
147	2-2- تحليل البيانات حسب الفرضية الثاني
148	2-3- تحليل البيانات حسب الفرضية الثالث
149	3 - النتائج العامة
151	4 - التوصيات
154	الخاتمة
157	قائمة المراجع
163	الملاحق

فهرس الاشكال والجداول

الصفحة	المحتوى
111	الشكل رقم (1) : هرم ماسلو للحاجات الانسانية
114	الجدول رقم (أ) : يبين افتراضات نظريتي X و y
127	جدول رقم (1) : يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس
128	جدول رقم (2) : يبين توزيع افراد العينة حسب متغير العمر
129	جدول رقم (3) : يبين توزيع افراد العينة حسب الوظيفة المشغولة في تصنيف الفئات المهنية الإجتماعية
130	جدول رقم (4) : يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي
131	جدول رقم (5) : يبين توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل
131	جدول رقم (6) : يبين ما اذا كانت هناك محابة ومحسوبية في التوظيف
132	جدول رقم (7) : يبين ما نوع العقد الذي بينك وبين المستخدم
133	جدول رقم (8) : يبين رأي المبحوث في المادة 12 من القانون 90-11
134	جدول رقم (9) : يبين رأي المبحوث في المادة 62 من القانون 90-11 المتعلقة بتعديل عقد العمل
134	جدول رقم (10) : يبين ما اذا كان عقد العمل المحدد المدة يتم تجديد الشروط
135	جدول رقم (11) : يبين أهم المرتكزات التي من خلالها يتم وضع شروط عقد العمل
136	جدول رقم (12) : يبين ما اذا كانت تقوم المؤسسة بدورات تكوينية
137	جدول رقم (13) : يبين رأي المبحوث في الفترة التجريبية
138	جدول رقم (14) : يبين ما اذا كان هناك تكوين متخصص

138	جدول رقم (15): يبين رأى المبحوث في المشاركة العمالية
139	جدول رقم (16): يبين ما اذا كانت الأجرة والقدرة الشرائية تتناسب مع بعض
140	جدول رقم (17): يبين ما اذا كانت توجد حوافز
141	جدول رقم (18): يبين كيف يتم الحفاظ على القوى العاملة
142	جدول رقم (19): يبين ما اذا كان سبق وأن خسرت مؤسسة أيدي عاملة
143	جدول رقم (20): يبين طبيعة المنازعات الموجودة في المؤسسة
144	جدول رقم (21): يبين رأى المبحوث في انفراد المؤسسة بقرار إنهاء علاقة العمل
145	جدول رقم (22): يبين ما اذا كان قد تم التسريح بمؤسستكم
145	جدول رقم (23): يبين المادة 66 من القانون 90-11 المتعلقة بإنهاء علاقة العمل هل هي في صالح العامل ام المستخدم

المقدمة :

إن البحث عن الجودة التامة وتحسين الإنتاجية من أولويات المؤسسات وهو الغاية التي تسعى إلى تحقيقها في سبيل المحافظة على بقائها و استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة التي لا ترحم ومثل هذه التطورات تفرض على المسيرين ضرورة إعادة النظر في مكانة العامل في العملية الإنتاجية إذ أنها تؤدي إعادة النظر إلى إعادة نظرهم في أساليب التسيير الممارسة كونها تعطي دوما أهمية للنواحي التقنية في الإنتاج على حساب الجانب الإنساني فيها متجاهلة بذلك كل معارفه وقدراته الفكرية والإبداعية التي تلعب دورا أساسيا في مساهمته الفعالة في رفع تلك التحديات وتحقيق الزيادة لمؤسسته .

إن المرود البشري يعد العمودي الفقري الذي يؤثر بشكل مباشر على الفعالية التنظيمية للمؤسسة وباعتباره ميزة تنافسية كبرى واستثمارا طويل الأجل ، فقد حرصت الكثير من النظريات والمداخل على محاولة التوليف بين زيادة هذه الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الفرد واعتبرتهما يكملان بعضهما البعض فتحقيق مكاسب في أحدهما لا يكون على حساب أو تكلفة الآخر من هنا كان لا بد أن نرى في قانون علاقات العمل الوسيلة لتحقيق الانسجام الاجتماعي والتوفيق بين مختلف المصالح المنافسة لطرفي العقد .

ويعتبر القانون الظاهرة الاجتماعية الوحيدة التي استطاعت أن تتطور وتنظم نفسها ويتبين ذلك من خلال الدور البارز الذي تقوم به هذه الظاهرة في حياة الفرد والمجتمع عمليا وفكريا وقد دلت التجارب والدراسات على أن القانون إحدى القوى التي تساعد على تحضر المجتمع الإنساني وعلى أن نمو الحضارة قد ارتبط على الدوام بالتطور التدريجي لنظام القواعد التشريعية ولجهاز يجعل تنفيذها فعالا ومنتظما .

من الواضح على صعيد المؤسسات الاقتصادية فإن وجودها في العصر الحديث ارتبط ارتباطا وثيقا بفكرة وجود قوة لها سلطة تدير من خلالها جموع العاملين هذه القوة استمدتها أساسا من قوانين العمل والتشريعات التي تصدرها الحكومات والتي لها تأثير كبير ومباشر في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها ويتطلب ذلك وضع المتغير القانوني ضمن الاعتبارات الأساسية التي تقوم عليها هذه الإدارة انطلاقا من التغيرات المتسارعة التي

تواجهها المنظمة بصورة عامة فعدم الربط بين نصوص قانون العمل وعمليات تنمية الموارد البشرية يبعد المنظمة عن تحقيق أهدافها ورسالتها .

ولمناقشة هذا الموضوع فقد تم تقسيم المذكرة إلى خمسة فصول لمعالجة أبعادها مع مراعاة التكامل والترابط بين فصوله وعناصره من جهة وبين الجانب النظري والميداني من جهة أخرى .

حيث جاء الفصل الأول متضمنا مدخل لموضوع البحث حيث تم من خلاله التطرق إلى تحديد الإشكالية وتساؤلاتها والأسباب والدوافع لاختيار الموضوع كما تم ذكر الأهمية العلمية والعملية التي يكتسبها الموضوع ، وتحديد الأهداف والهدف الرئيسي والأهداف الفرعية وتطرقنا إلى تحديد المفاهيم ومدخل نظري ذكرنا فيه أهم النظريات التي لها صلة بالموضوع ثم تطرقنا للدراسات السابقة حيث تناولنا ثلاث دراسات .

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه المبادئ العامة في قانون العمل وفي المقابل تم التطرق إلى تعريف قانون العمل وخصائصه والأهمية التي يكتسبها ونطاق قانون العمل وأهم مصادر قانون العمل وكماولة من جماعة البحث فتم التطرق إلى نشأة وتطور قانون العمل في الجزائر ومراحل وأهم الخصائص التي تميزه والاتجاه التشريعي وتم التطرق إلى علاقات العمل من خلال عقد العمل وأهم العناصر المكونة له وشروط صحة عقد العمل وأهم أنواع عقود العمل.

وأحتوى الفصل الثالث على تفسير للموارد البشرية وتم التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية ونظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية وأهم الخصائص التي تميزها وأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأهدافها والعوامل المؤثرة في عمل إدارة الموارد البشرية من البنية الخارجية إلى البنية التنظيمية الداخلية ولتبيان ذلك من جانب الدراسات والنظريات في هذا الموضوع ركزنا على النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة .

وأحتوى الفصل الرابع على عرض للإطار المنهجي للبحث ومجالاته من الإطار الزمني والمكاني والبشري وكذا الإجراءات المنهجية حيث تم استخدام المنهج الوصفي وتم جمع المعلومات عن طريق أدوات تتمثل في الملاحظة والمقابلة وأهم أداة استعملت هي الاستبيان.

وجاء الفصل الخامس لعرض البيانات وتفسير نتائج الدراسة وتم تحليل البيانات وعرضها باستخدام نظام التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج الجزئية ونتائج الدراسة على ضوء الفرضيات وصولاً للنتائج العامة .

الفصل الاول

موضوع الدراسة

- 1 - الإشكالية
- 2 - الفرضيات
- 3 - أسباب اختيار الموضوع
- 4 - أهمية الدراسة
- 5 - أهداف الدراسة
- 6 - تحديد المفاهيم
- 7 - المدخل النظري
- 8 - الدراسات السابقة

الإشكالية :

إن ما فرضه التقدم العلمي والتكنولوجي لتحقيق التقدم في الدول النامية لهو امتداد لدراسات التغيير الاجتماعي والتجارب الاجتماعية الحية بما فيها من ديناميكية وبكل ما تطرحه من قضايا للقضاء على التخلف .

من هنا برزت مصالح متنافسة التي تبدو اقتصادية في غالبيتها إلا أنها ليست كذلك والصدام غير المقيد بين هذه المصالح سيؤدي إلى الفوضى والصراع بين هاته المصالح ما سيؤدي حتما إلى عدم إرضاء الجميع من هنا وقف القانون كوسيط غير متحيز بين هذه المتطلبات والحاجيات المتنافسة وكان لزاما ربط هاته الحاجيات في المجتمع بالعملية القانونية لتصبح الأخيرة شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية .

إن مجتمعاتنا المعاصرة تشهد تدرجيا اعترافا بسن مبادئ حق العمل وحق الحماية القانونية من هنا نجد عديد الدراسات التي تناولت أصول المعالجة السوسولوجية للقانون ما عبر عنها ماكس فيبر بأن القانون نفسه لم يكن مجرد صياغة قانونية بل تعبيراً حدسيا لأوامر العرف والمجتمع نفسه .

يعتبر المورد البشري الحلقة الأضعف في علاقة العمل وعلى اعتبار أن القانون هو الوسيط غير المتحيز بين المستخدم والعامل والذي يضمن رضا كلا من الطرفين غير أن افرازات علاقة العمل كثيرة وليست في جميع الأحوال مرضية للعامل فإن الأمر يحتم علينا البحث في قانون العمل باعتباره التعبير الحدسي لأوامر ومتطلبات الطبقة العمالية نفسها على حد ما جاء به ماكس فيبر ولأجل فهم العلاقة بالشكل الجيد بين ما يحتويه قانون العمل من مواد ونصوص تشريعية وبين وظيفة الموارد البشرية ارتأينا وضع التساؤل الرئيسي وهو :

هل قانون العمل يضمن تسيير فعال للمورد البشري وتنمية لقدرات العامل بما يتماشى ومتطلباته بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

إن العامل بالمؤسسة لا يمكن له الاستغناء عن دورها بداية من عقد العمل الذي يتم بينه وبين المستخدم وصولاً لانتهاه علاقة العمل بما يضمنه التشريع وبين البداية والنهاية هناك

علاقة عمل تتمثل أساسا في : الأجر ، المنح ، الحوافز ، الترقية ، التدريب) من هنا تبرز لنا أهمية المورد البشري لسيرورة المؤسسة وبغرض الصياغة الإجرائية للدراسة لا بد من الاعتماد على ثلاث محاور أساسية :

تنشأ علاقة العمل بشروط محددة كما حددها المشرع الجزائري في القانون 90-11 الذي هو ذاتي المصدر من حيث الدور الذي لعبته الطبقة العاملة و ظهور هذا التشريع ما هو إلا مسايرة للتجربة الاقتصادية الجزائرية من نظام ساد العالم و انتقل من الثنائية إلى الأحادية القطبية .

هنالك مراحل قبلية قبل إبرام عقد العمل دأبت عليها المؤسسات من خلال وضع تخطيط يوضح حاجة المنظمة للموارد البشرية (المخطط السنوي للتوظيف) ليتم التوجه إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل بحيث أن الاستقطاب والاختيار الجيد يؤدي إلى فاعلية في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها .

تعطى للفرد صفة العامل بعد توقيعه لعقد العمل لتبدأ مرحلة جديدة تفرض عنه جملة من الواجبات وتتحقق له جملة من الحقوق ويبدأ مساره المهني داخل المؤسسة أو ما يعبر عنه بمسار الحراك .

للعامل جملة من الحقوق يكفلها القانون 90-11 من بينها الحق في التفاوض الجماعي عن طريق الممارسة النقابية عبر الاتفاقية الجماعية والحق في الأجر والوقاية الصحية والأمن وطب العمل وكذا الراحة القانونية والتكوين والترقية .

لعل أكثر ما اتجه إليه قانون علاقات العمل هو الانضباط خاصة ما احتوته جملة النصوص الردعية المتعلقة بالغيابات واحترام توقيت العمل حتى ما تضمنه النظام الداخلي في هذه الأمور والآثار التابعة عن الأخطاء المهنية والعقوبات التأديبية .

إن التحول الجذري من الاشتراكية للرأسمالية يعكس لنا الذهنية الاقتصادية التي تسير عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من هنا وللإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا وضع ثلاث أسئلة فرعية كموجهات للبحث هي :

- 1- كيف تتم إجراءات التوظيف وماهي أهم سلبيات و إيجابيات ذلك في الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي خاصة وبعد ظهور القانون 04-19 المتعلق بالتشغيل ؟
- 2- كيف تتم سيرورة المسار المهني ؟
- 3- ماهي أهم تحديات المؤسسة للحفاظ على القوى العاملة وتعارض قانون علاقات العمل بين تطبيق مبدأ سلطان الإرادة في إبرام العقد وبين تطبيق مبدأ سلطان القانون في انتهاء علاقة العمل ؟

الفرضيات :

تم صياغة فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي :

* الفرضية العامة :

لقانون العمل دور وعلاقة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

* الفرضيات الجزئية :

- 1- إجراءات التوظيف داخل المؤسسة الاقتصادية و أهم السلبيات والإيجابيات خاصة بعد ظهور قانون 04-19 .
- 2- التسيير الجيد واحترام القانون يكمن في المسار المهني لضمان تنمية لقدرات العامل داخل المؤسسة .
- 3- تحديات المؤسسة للحفاظ على القوى العاملة وتعارضها مع قانون علاقات العمل خاصة من مبدأ سلطان الإرادة .

أسباب اختيار الموضوع :

يظهر لنا جليا أسباب اختيار الموضوع إلى سببين : ذاتية وموضوعية .

1- الذاتية :

- الدراسة السوسولوجية لقانون العمل من خلال ملامستها للواقع المهني لأصحاب المذكرة.

- القناعة الذاتية بأن القانون الاجتماعي هو المعلم الواضح للتسيير الميداني للموارد البشرية بالمؤسسات .

- كما أننا من خلال هذا الموضوع نحاول تجسيد مجهوداتنا العلمية الشخصية المحصل عليها طيلة سنوات التعليم العالي .

2- الموضوعية :

- قلة الدراسات والأبحاث العلمية التي تتناول موضوع قانون العمل وإبراز العلاقة مع تسيير الموارد البشرية .

- معرفة العوامل المساهمة والمشكلة لقانون العمل .

- معرفة تسيير الموارد البشرية ووظائفها .

إضافة بسيطة في البحوث السوسولوجية المهمة بقانون العمل خاصة في تخصص التنظيم والعمل والابتعاد عن الموضوعات المكررة كمحاولة لإحداث نقلة ولو نوعية على مستوى طبيعة البحوث وإعطاء ديناميكية لموضوعنا لأنه يمس عدة حقول معرفية تتصل فيما بينها اتصالا مباشرا (قانون ، اقتصاد ، علم الاجتماع) .

أهمية الدراسة :

يعد موضوع قانون العمل وتسيير الموارد البشرية من المواضيع الهامة لحيوية المؤسسة وما يتعلق بها من سمات رئيسية تميزها عن غيرها إذ تسهم فيها بالسير الحسن للمؤسسة ، ودراستنا قدمت نموذج مقترح يربط بين قانون العمل وعملية تسيير الموارد البشرية ، تشخيص التوافق والتعارض بين نصوص قانون العمل وعملية تسيير الموارد البشرية ، معرفة مدى التزام صاحب العمل باحترام الشرعية القانونية ومدى مساهمة القانون في تسيير الموارد البشرية ، جمع معطيات واقعية حول كفايات تطبيق قانون العمل ووظائف تسيير الموارد البشرية .

أهداف الدراسة :

- تتمثل الأهداف الأساسية من الدراسة في محاولة معرفة قانون العمل وعلاقته في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومحاولة الوصول إلى تحليل سوسيولوجي لقانون علاقات العمل وعلاقته بالتسيير للمورد البشري وما مدى مسايرة كل منهما للأخر في ظل التغيرات الحاصلة .

- محاولة التعرف على مستويات الحقوق الممنوحة للعامل في إطار القانون .

- التعرف على نوعية العلاقة بين الفرد والقانون في مرحلة ما قبل العمل وبين العامل وقانون علاقة العمل خلال الحراك المهني .

- معرفة التعارض الحاصل بين مبدئين مبدأ سلطان الإرادة في تشكيل علاقة العمل ومبدأ سلطان القانون .

تحديد المفاهيم :

يقصد بتحديد المفاهيم ما تعنيه من مقاصد وتوضيح لما تتضمنه وتظهره من صفات ، ولهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها واستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة عليها ، وتتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها ، وتكون أكثر وضوحا عندما تحمل كلماتها صورة لها .

إن تحديد المفاهيم من أجل تبيان وتوضيح المعنى وتوضيح المعنى وإزالة لبس قد يعلق بذهن المطلع ونظرا لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة وانتباه ، مما يجعله يميل إلى التعريفات الإجرائية في تباين مقاصده ومغازيه الدالة على المعالجة العلمية التي يمكن لنا قياس أبعادها والنتائج المحصل عليها¹ .

¹ ريمون كيفي ، فان لوك كوينهود : دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة يوسف الجياي ، بيروت ، 1996 ، ص119.

قانون العمل :

هنالك اختلافات كبيرة في التسميات أدت إلى اختلاف في النظرة وإلى أهمية ودور ومهمة هذا القانون لدى كل من الرأسماليين والاشتراكيين الفقه الاشتراكي يعتبر قانون العمل هو تحديد وتنظيم حقوق والتزامات العامل ضمن مجموعة الطبقة العاملة كلها باعتبار أن مصلحة هذه الأخيرة هي التي تحدد مصلحة الأول (أي العامل) بالمعنى أن الدفاع عن حقوق العامل إنما يتلاءم وحقوق المجموعة العمالية ككل¹ .

ويعرف أيضا على أنه مجموعة القواعد القانونية والتنظيمية والاتفاقية التي تحكم وتنظم مختلف أوجه العلاقات القائمة بين كل العمال والمؤسسات المستخدمة وما يترتب عنها من حقوق والتزامات ومراكز قانونية للطرفين² .

تسيير الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية):

تسيير الموارد البشرية ينقسم إلى قسمين: إداري ووظيفي مما أدى إلى اختلاف في التحديدات المتعلقة بتعريف تسيير الموارد البشرية فمنهم من ركز على الوظائف الإدارية من تخطيط، رقابة، تنظيم، توجيه ومنهم من جعل من الوظائف التنفيذية توظيف، تكوين، المسار المهني أساس يبني عليه تعريفاته.

لقد عرف Flippoe إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة³ .

كما عرف Pigros إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد⁴ .

¹ رباح تواجية : قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل تخصص : تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2010/2009 ، ص 12 .

² أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998، ص62.

³ عبد الباقي صلاح : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2000 ، ص22.

⁴ المرجع نفسه ، ص21 .

وانطلاقاً من هاذين التعريفين تجسدت النظرة لتسيير الموارد البشرية في الإطار الإداري الذي يشمل على مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساس التخطيط وتحديد الأهداف والتنظيم والتوجيه وينتهي بالرقابة للكشف عن أهم الانحرافات التي خرجت عن الخطة المرسومة لتعديلها وهيكلتها بما يتماشى والواقع التنظيمي لكن مهام إدارة الموارد البشرية ليست إدارية فحسب بل تمتد لتشمل الوظائف التخصصية أو التنفيذية من التعيين والتدريب والحوافز .

المدخل النظري :

إن أي دراسة علمية بحثية يجب لها أن تستند إلى معالم نظرية تجعلها مترنة في طرحها ولهذا اعتمدنا في موضوعنا على نظرية التغيير الاجتماعي لماكس فيبر ونظرية الغاية الاجتماعية لأهرنج أما تسيير الموارد (إدارة الموارد البشرية) فتطرقنا لنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ونظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو .

نظرية التغيير الاجتماعي :

اهتم ماكس فيبر بدراسة القانون من خلال اهتمامه الأساسي بقضية التغيير الاجتماعي وفي إطار تحليلات فيبر اعتبر القانون واضحاً بصورة متساوية وقد رأى أنه مع تطور المجتمعات نحو النمط العقلاني يحدث تحول بيروقراطي في تطبيق العدالة فيحل المتخصصون المدربون على سن وتطبيق القوانين على أسس عقلانية مجردة من الانفعال والأهواء الشخصية محل أولئك الذين كانوا يطبقون القوانين على أساس التقاليد والمبادئ غير العقلانية¹ .

¹ محمود أبو زيد: علم الاجتماع القانوني الأسس والاتجاهات ، ط2 ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، 1992، ص92 .

مدرسة الغاية الاجتماعية :

يعتبر أهرنج من أوائل الفقهاء الذين أخذوا على المذهب التاريخي قوله أن القانون ينشأ ويتطور تلقائياً ، فالقانون بحسب أهرنج هو وسيلة إلى غاية أو هدف معين وهذه الغاية أو الهدف هو ما ينبغي للمشرع تحقيقه .

يتميز أهرنج بين الظواهر الطبيعية والظواهر الاجتماعية فالأولى تخضع لعامل البيئة أما الثانية تخضع لقانون التطور ويعتبر القانون أحد الظواهر الاجتماعية التي تخضع بصورة مستمرة لقانون الغاية ووسيلة تحقيقها ، فالإنسان يسعى لتحقيق غايته وأهدافه عن طريق القانون لذا يسعى دائماً لتطويره وتحديثه من أجل تحقيق أهداف القانون وغايته خاصة وأن غايات الإنسان ومتطلباته متطورة ومتنوعة بصورة مستمرة وسريعة¹ .

الإدارة العلمية :

قدم تايلور بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع وبنى هاته المبادئ على مجموعة من التصورات التي تشكل قاعدة لرؤية الواقع وفهمه على اعتبار أن كل باحث ينطلق في دراسة موضوعه من فرضيات أو مسلمات هي :

* اعتقد تايلور أن العامل له دافع اقتصادي ، فالعامل يأتي للعمل بحثاً عن الأجر وليس له دوافع أخرى ، إذن فالدافع الأساسي اقتصادي .

* كذلك الاعتقاد أن العامل كائن عقلائي وذو سلوك منطقي ، فالإنسان كائن رشيد يقوم بعملية الموازنة بين الغايات والوسائل أين يمكن التنبؤ بسلوكه .

* كذلك تصوره حول ضرورة إقامة منظومة لمراقبة نشاط الأفراد فالإنسان ذو طبيعة احتيالية بالأساس .

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع القانوني النشأة التطورية والمداخل النظرية الحديثة والدراسات الميدانية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2004 ، ص82 .

* مفهوم فعالية السلوك ويعتقد أن مفهومها يقاس من خلال مؤشرين هما : إجراءات رفع الإنتاجية ومدى احترام القواعد والإجراءات التنظيمية فمفهومها يتحقق من خلال مدى قدرة العاملين على رفع الإنتاج ومدى استجاباتهم لقواعد الضبط (التنظيم)¹ .
وعلى ضوء تجربتها قام تايلور بتأليف كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " .

نظرية العلاقات الإنسانية :

جورج إلتون مايو حاول إثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ولا إلى تحسينه وأن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل كان هذا الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية .

وبناء على تجارب هاوثورن فقد تحددت لمدرسة العلاقات الإنسانية مبادئ نذكر منها :
* القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تنبثق عن التفاعل التلقائي بين الأفراد أثناء العمل تشكل نسقا اجتماعيا ينطوي على أجزاء في تساند واعتماد متبادل .

* كذلك تستخدم مدرسة العلاقات الإنسانية أداة تصورية تتمثل في التمييز التحليلي بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي .

والسبيل لتحقيق التقارب بين التنظيمين الذي تعمل عليه القيادة الإدارية هو إدماجها عن طريق إشراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم² .

¹ صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة ،قسنطينة ،2006 ص55-62 .

² غربي وآخرون :تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر ،عين مليلة ،2002 ، ص 41 .

الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة إرثاً نظرياً مهماً لبناء البحث السوسيولوجي بناءً علمياً ومنهجياً فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث الاجتماعي لما تكتسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلته من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيساً علمياً، وعليه سوف نستعرض الآن بعض الدراسات التي تناولت كل من متغيري قانون العمل و الموارد البشرية على النحو التالي:

الدراسة الأولى:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل تخصص : تنمية الموارد البشرية جامعة محمد لخضر - بسكرة بعنوان: قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية . للباحث رابح تواجحية والمنجزة في السنة الجامعية . 2009-2010 .

لقد استهل الباحث دراسته بالتساؤل هل يتماشى قانون العمل مع متطلبات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية في ظل التغيرات الجديدة ؟
ومنه طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

1. هل اعيد الاعتبار لعقد العمل والمبادرات الحرة في هذا القانون تماشياً مع اقتصاد السوق ؟

2. هل حقق قانون علاقات العمل من خلال ما جاء به من حقوق للعامل فكرة الديمقراطية الصناعية ؟

3. لماذا هذا التعارض في قانون علاقات العمل بين تطبيق مبدأ سلطان الإرادة في إبرام العقد وبين مبدأ سلطان القانون في انتهاء علاقة العمل ؟

أدوات الدراسات و مصادر البيانات :

تتمثل هذه الأدوات و المصادر فيما يلي:

- الدراسة النظرية (البحث المكتبي) : الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع، وكذا مختلف المجالات، المقالات والدراسات السابقة.

الدراسة الميدانية الخاصة بالمؤسسة الصناعية الباحث فيها:

فئات تحليل المضمون : حيث قام الباحث بالإطلاع على الأدبيات المتصلة بالموضوع وهذا من خلال إقامة ثلاث فئات للتحليل :

- فئة التحليل الأولى : تتعلق بمرحلة ما قبل العمل وتم خلالها حصر النصوص القانونية التي تشمل هذه الفئة بوضوح وتوضح هذه الفئة مجموعة من المؤشرات : التعيين ، العامل ، تنصيب العمال وشروطه ، والآثار المترتبة عن ذلك ، الحقوق والواجبات كمفاهيم .

- فئة التحليل الثانية : تتعلق بمرحلة العمل وتم خلالها حصر النصوص القانونية التي تشمل هذه الفئة بوضوح وتوضح هذه الفئة مجموعة من المؤشرات : التكوين ، الترقية ، المشاركة العمالية ، الممارسة النقابية والتفاوض .

- فئة التحليل الثالثة : تتعلق بمرحلة ما بعد العمل وتم خلالها حصر النصوص القانونية التي تشمل هذه الفئة بوضوح وتم التركيز في هه الفئة على مؤشر: التسريح لأسباب الاقتصادي .

المقابلة : حيث قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع. وكان زمن كل مقابلة يتراوح ما بين 45 دقيقة الى ساعة ونصف .

عينة مادة التحليل : وبالنسبة لعينة مادة التحليل فإنها عبارة عن عينات المصادر أو عينات المساحة أو عينات الزمن ، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة قام الباحث باختيار عينة المصادر التي شملت قانون علاقات العمل 11/90 وهذا لارتباطه الوثيق بعمليات تنمية الموارد البشرية .

النتائج : لقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

المحور الأول: مرحلة ما قبل العمل:

فحول انعقاد علاقة العمل وبعد تحميل آراء المبحوثين الذين أكدوا على أن المؤسسة تتوجه وبصفة جلية نحو تأقيت علاقات العمل ، بحيث أصبحت عقود محددة المدة هي الأصل في كل تعاقد، يعكس هذا حقيقة عدم تطبيق المؤسسة لنص المادة 12 من قانون 11/90 بالصورة التي شرعت لأجلها ، بل يعكس أيضا الإيديولوجية التي تسير بها المؤسسة .

لعل المهمة الرئيسية للمؤسسة المستخدمة هي محاولة إصلاح ذاتها قبل القانون، ذلك أن العقود المؤقتة من شأنها أن تقتل المواهب فيهيمن على فكر العامل البحث فقط عن ديمومة علاقة عمله ، دون البحث عن التكوين أو المشاركة الفعالة في المؤسسة ، إلى هنا أصبح العقد المؤقت "الاستثناء" هو الفكر السائد والمسيطر يحارب بأسمحته المادية فكرة العقد الدائم "والذي هو الأصل".

ومن جهة ثانية وعلى مستوى المؤسسة ميدان الدراسة تأكد للباحث اعتماد الإدارة على النظام . الداخلي في علاقتها بالعمال بما يتضمنه من نصوص تنظيمية وردعية أين أمكن ملاحظة أف هذا النظام . يسمو عمى باقي القوانين.

المحور الثاني: المسار المهني لمعامل:

يبقى تكوين العمال وأطر تنظيمه حبيسا لبرنامج صاحب العمل الذي يعرضه على لجان المشاركة لإبداء الرأي من هنا كان لا بد من خلق قانون جديد تماشيا مع شمولية التكوين لجميع العمال مثلما هو الحال في القانون الفرنسي المؤرخ في 04 أيار 2004 وبهذا تتحقق قيم العدالة التوزيعية في أدوار التكوين لجميع العمال.

أما فيما يخص الأجر فإن المشرع حاول من خلال هذا القانون التخلص من الاتهام الموجه للأجر كمعطى سياسي وذلك بربطه بمؤشرات اقتصادية بحتة، ولو أنه يصعب تحديد هذه المفاهيم " الظروف الاقتصادية العامة مثلا " والواقع أن هذا المفهوم يعد غامضا إلا أنه كما تشير على أن هذه المفاهيم الغامضة ضرورية لإعطاء نوع من المرونة للنظام.

المحور الثالث : انتهاء علاقة العمل:

ما يمكن الإشارة إليه أن المؤسسات أصبحت تستند في التوظيف على عقود عمل محددة المدة باعتبارها صمام . أمان لكل أزمة قد تمر بها، فيصبح العامل المتعاقد الورقة الرابحة للحيلولة دون التوجه إلى التسريح لأسباب اقتصادية.

الدراسة الثانية:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل
تخصص : تنمية الموارد البشرية جامعة منتوري - قسنطينة

بعنوان: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز . دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة . للباحث بن دريدي منير والمنجزة في السنة الجامعية . 2009-2010 .

لقد استهل الباحث دراسته بالتساؤل ما هي الإستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة ؟

ومنه طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- 1- ما واقع التدريب في المؤسسة مجال الدراسة؟
- 2- ما هي الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تدريب أفرادها؟
- ما هي الطرق المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- ما الأسلوب الذي تنتبعه المؤسسة في تقييم العملية التدريبية؟
- 3- ما هو وضع نظام الحوافز في المؤسسة مجال الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية:

* تستند إدارة الموارد البشرية الجزائرية في رسم وتنفيذ إستراتيجيتها على خطط وطرق علمية مدروسة وواضحة.

الفرضيات الفرعية:

✓ تعتمد إدارة الموارد البشرية على برامج وخطط واضحة لتدريب أفرادها.

✓ تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد وتقييم العملية التدريبية على إستراتيجية محددة

تأخذ بعين الاعتبار مجموعة الخطط والبرامج المتعارف عليها.

✓ تعتمد المؤسسة في بناء نظام حوافزها على مجموعة من الخطوات الواضحة

والمدرسة

أدوات الدراسات و مصادر البيانات :

تتمثل هذه الأدوات و المصادر فيما يلي:

- الدراسة النظرية (البحث المكتبي) : الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع، وكذا مختلف المجالات، المقالات والدراسات السابقة.

الدراسة الميدانية الخاصة بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عناية :
الملاحظة : حيث قام الباحث بإستخدام هذه الأداة عدة مرات أثناء الدراسة خصوصا في
 النقاط التالية:

- استكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن من التقرب من الواقع الاجتماعي للظاهرة.
- التعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل بالمركز .
- التوصل إلى بعض الحقائق التي يصعب تحصيلها بالطرق الأخرى مثل تباين أقوال
 بعض العمال عندما يكون بعيدا عن مسؤوله، وحين يحضر رئيسه في العمل .
 كذلك فقد أفادته هذه الأداة، في بناء استمارات بحثه وتعديلها، وهكذا فقد كان استخدامه لهذه
 الأداة ذات أهمية بارزة في بحثه.

المقابلة : حيث قام الباحث بالاعتماد بشكل أساسي على المقابلة الحرة وكان ذلك في بداية
 الدراسة الاستطلاعية التي قام بها، وعلى اعتبار أن المقابلة هي " المحادثة الحادة الموجهة
 نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها لذلك فقد أجرى عدة مقابلات مع
 المسؤول عن مصلحة التكوين حيث أفاده في الحصول على المعلومات الكافية حول
 المؤسسة من حيث تطورها وهيكلها التنظيمي وكذا عدد العمال الذين يعملون بها
 وأقسامها.....، كما قام أيضا بمقابلات أخرى مع بعض العمال من جميع الفئات مقتصر
 على طرح بعض الأسئلة التي استنبط منها معلومات كافية حول طريقة سير العمل وعلاقة
 العمال ببعضهم البعض.

كما قدم فكرة مبسطة عن الموضوع الذي هو بصدد دراسته بغية التعرف على كيفية طرح
 مشكلة البحث في الميدان وإثراء أسئلة الاستمارة من جهة أخرى محاولة كسب ثقة العمال
 وشرح الغرض من هذه المقابلة بصفة عامة .

الإستمارة: قام الباحث بصياغة أسئلة الإستمارة بمجموع 41 سؤالا قسمت على
 خمس محاور هي :

المحور الأول : خاص بالبيانات الأولية والتي ترتبط بالخلفية الاجتماعية والمهنية للأفراد
 ويغطيها 03 أسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 03 تطرق فيه هذه الأسئلة إلى السن
 والمستوى التعليمي والتصنيف المهني للعمال .

لمحور الثاني: ويتمحور حول واقع التدريب في المؤسسة مبرزين دور ومدى اهتمام هذه الأخيرة بالتدريب ويغطيه 08 أسئلة من السؤال رقم 04 إلى السؤال رقم 11 حاول من خلاله معرفة وضعية التدريب والأنواع التي تلجأ إليها المؤسسة في تنمية مهارات وكفاءة أفرادها .

المحور الثالث : ويضم مجموعة من الأسئلة خصصت إلى عملية تحديد الإحتياجات التدريبية وقد تضمن 08 أسئلة من السؤال رقم 12 إلى غاية السؤال رقم 19 والتي تمحورت حول معرفة كيفية تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية ، ومعرفة الجهات المسؤولة عن ذلك، وإلى الأسس التي من خلالها يتم تحديد وتحليل هذه الإحتياجات .

المحور الرابع : ويتضمن بيانات خاصة بعملية تقييم التدريب بالنسبة للأفراد والمؤسسة، حيث أن هذا المحور تضمن 07 أسئلة من السؤال رقم 20 إلى السؤال رقم 26.

المحور الخامس : ويضم هذا المحور مجموعة من الأسئلة متعلقة بوضع الحوافز في المؤسسة، وضم 15 سؤالاً من السؤال رقم 27 إلى السؤال رقم 41 .

السجلات والوثائق : تكمن أهمية السجلات والوثائق في كونها توفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت، فهي تساعده على معرفة مختلف التغيرات والتطورات التي طرأت على المؤسسة المراد دراستها، لذلك فقد تحصل الباحث على بعض الوثائق والسجلات التي أثرت هذه الدراسة، والتي احتوت بعض البيانات الضرورية .

أهم النتائج في ضوء الفرضيات:

نتائج الفرضية الأولى: تعتمد إدارة الموارد البشرية على خطط واضحة لتدريب أفرادها.

على العموم تأكد من خلال الدراسة التي أجريناها في مؤسسة سونلغاز عنابة، أن المؤسسة تهتم بعملية التدريب كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال وتجديد مهاراتهم، حيث نجدها تعتمد على تدريبهم وتكوينهم عند إلحاقهم بها، وهذا ما أكدته 74.60% من العينة ككل، حيث تم هذا التدريب في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة، والشيء الملاحظ هنا أيضاً هو اعتمادها الكبير على نوع التدريب التخصصي وهو ما أكدته نسبة 68.25% من العينة، ذلك أن المؤسسة تعتبر أن نوعية أداء العامل للعمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية التدريب الذي يتلقاه، فعندما يكون التدريب تخصصياً ودقيقاً ويستجيب لحاجات العمل فهو يؤدي لا محالة إلى تحكم العامل وتحسن أدائه وبالتالي زيادة الفعالية.

نتائج الفرضية الثانية: تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد وتقييم العملية التدريبية على إستراتيجية مقصودة تأخذ بعين الإعتبار مجموعة الخطط والبرامج المتعارف عليها.

يلعب تحديد وتقييم الإحتياجات التدريبية دورا جوهريا في توجيه العملية التدريبية باعتبارهما عنصرين أساسيين من خلالهما تستطيع إدارة الموارد البشرية التحكم في مختلف العمليات والأسس التي تقوم عليها مجموعة الأعمال والوظائف التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بفعالية. ومن هذا المنطلق فإن مؤسسة سونلغاز تعتبر اللجوء إلى تحديد الإحتياجات التدريبية أمرا مهما لها، باعتباره أسلوبا علميا تعتمد عليه أغلب المؤسسات مهما كان نشاطها، وهذا ما يؤكد أنه أغلب الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة، حيث أن 49.20% منهم يرون أن ذلك يرجع إلى رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها، وكذلك 38.09% ترى السبب وراء هذا اللجوء إلى وجود تكنولوجيا جديدة لابد لها من تحكم متقن ما يحتم تحديدا مفصلا للإحتياجات.

نتائج الفرضية الثالثة : تعتمد المؤسسة في بناء نظام حوافرها على مجموعة من الخطوات الواضحة والمدروسة .

اتضح من خلال الدراسة الميدانية ، وبعد الإطلاع على إجابات الإستمارة الخاصة بمتغير الحوافز، أن المؤسسة تمنح للعمال حوافز وهو ما اتفق عليه % 87.30 من أفراد العينة، لكن الملفت للإنتباه أن هناك تباين في الإجابات حيث تقول نسبة % 20.63 أنها تمنح حوافز مادية فقط ، أما نسبة % 12.69 تقول أنها تمنح حوافز معنوية فقط ، بينما أن الأغلبية وبنسبة % 53.96 تؤكد أن المؤسسة تقدم كلاهما معا، لكن النقطة المتفق عليها في هذا الإختلاف هي أن هذه الحوافز تقدم على أساس ما يبذله العامل من جهد هذا الأخير الذي يعتبر أساس من أسس تقديم الحوافز، فهو يعبر عن المجهود المبذول خاصة وأن نشاط المؤسسة هو نشاط خدماتي بالدرجة الأولى، ويبدو لنا هنا أن المؤسسة قد نجحت في اختيار أسلوب تقديم الحوافز ذلك أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة % 84.12 يؤكدون على أنهم يفضلون الحوافز المادية والمعنوية معا باعتبارهما مكملان لبعضهما البعض وهما الكفيلان بإعطاء الدافع للقيام بالعمل بشكل فعال، ولعل ما يدعم هذا الطرح هو ما تؤكدته نسبة % 87.30 من إجمالي العينة بأن هذه الأخيرة تلعب دورا مهما في تحقيق فعالية

أكثر لدى الموارد البشرية، فكلما تحصلوا على حوافز وتشجيعات - باختلاف أنواعها - كلما شجعهم ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل مما يضمن استقرارهم وتحسين أدائهم.

الدراسة الثالثة :

مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة سطيف 1
بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف. للباحثة رقام ليندة والمنجزة في السنة الجامعية 2013-2014 .

لقد استهل الباحثة دراستها بالتساؤل ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ؟
 ومنه طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

1. هل تمارس ادارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف ؟
2. هل تسيير ادارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف ؟
3. هل تقوم ادارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف ؟
4. هل تقوم ادارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف ؟
5. هل تتحمل ادارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة : تقوم ادارة الموارد البشرية بدور قيادي في عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ، مع وجود فروق تعزي الى نوع الملكية .

الفرضيات الفرعية :

1. تمارس ادارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ، مع وجود فروق تعزي الى نوع الملكية .

2. تسيير ادارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ، مع وجود فروق تعزي الى نوع الملكية .
3. تقوم ادارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ، مع وجود فروق تعزي الى نوع الملكية
4. تقوم ادارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ، مع وجود فروق تعزي الى نوع الملكية .

5. تتحمل ادارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ، مع وجود فروق تعزي الى نوع الملكية .
- أدوات الدراسات و مصادر البيانات :**

تتمثل هذه الأدوات و المصادر فيما يلي:

- الدراسة النظرية (البحث المكتبي) : الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع، وكذا مختلف المجالات، المقالات والدراسات السابقة.

المقابلة : حيث قامت الباحثة في نهاية مارس 2013 بإعداد دليل المقابلة بغية تطبيقه على مجموعه من مديري الموارد البشرية والذي كان عددهم 10 من بينهم 8 مديرين موارد بشريه لمؤسسات الاقتصادية الكبرى (الوحدة الولائية لبريد الجزائر، اتصالات الجزائر، مجمع الرياض ، مؤسسه نفضال الوحدة التجاريه ، مجمع BCR ، الجزائريه للمياه ، المؤسسة الوطنيه للمنتجات الكهرو كيميائيه ، مجمع البلاستيك المطاط) و مديران اثنان من مؤسسات اقتصاديه كبرى خاصة (مجموعه MAMI ، مؤسسه SAFCER) وهذا قصده جمع بيانات عن دور الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير التي عاشتها وتعيشها هذه المؤسسات . مع العلم ان معظم المقابلات الفترة الصباحيه بعد تنظيم موعد مسبق مع المستجوب كما بلغ زمن كل مقابله حوالي ساعتين أي مامجموعه 20 ساعة تقريبا .

الإستمارة: قامت الباحثة بصياغة أسئلة الإستمارة بمجموع 65 سؤالاً قسمت على عشر محاور وقد تم توزيع 39 استمارة على مديري مديريات الموارد البشرية في المؤسسات

الاقتصادية الكبيرة العامة والخاصة ، وقد تم استخدام 30 استمارة في عملية البحث وهذا بعد وجود 6 استمارات غير صالحة و 3 الباقية لم تسترجع بسبب المماطلة والتأجيل .

أهم النتائج :

1- إن الاغلبية مديريه الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة الجامعيون المتخصصون في العلوم الاقتصادية والعلوم القانونيه والعلوم الاجتماعية ما يبين غياب تام للمتخصصين في اداره الاعمال و هذا الفراغ ادى الي سيطرة البعد الإداري ومن ثم التقليدي في تسيير المورد البشري .

2- تبين لنا ان مديري هذه الإدارات في المؤسسات محل الدراسة لا يتخذ قرار التغيير وإنما يقومون في مرحله تاليه في سيرورة التغيير بالتحضير له ويسيرونها نتائجه على الموارد البشرية ، فهم لا يبادرون به ومهمتهم تبدأ بعد اتخاذ القرار بشأنه . كما يمكن لمعظمهم اقتراح مشاريع التغيير على الادارة العليا .

3- يشارك بعض مديري الموارد البشرية لهذه المؤسسات في اجتماع اللجان الإدارية لمؤسساتهم مع الادارة العليا وبقية الادارات التنفيذية .

4- يسيطر نشاط متابعة تغيرات قوانين العمل و معرفه نقاط قوه وضعف الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسات على عمل مديري الموارد البشرية .

5- المرجع الأساسي في ممارسه أنشطة مديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات هو منصب العمل دون أخذهم بعين الاعتبار إمكانية تغير محتواه مستقبلا ، فهناك غياب لتسيير العاملين باعتبارهم كفاءات تحتاجها هذه المؤسسة لتحقيق نجاح مشاريع تغييرها.

6- من خلال هذه المعطيات يتبين أن العاملين في هذه المؤسسات سواء كانت عامه أم خاصة هم مجرد تابعين منفذين في عمليه التغيير وليسوا فاعلين محركين لها ، باعتبار أن الإدارة التي تهتم بشؤونهم ينحصر دورها في المنفذ التابع في هذه العمليات .

7- أما بالنسبة للفروق بين المؤسسات العامة والخاصة حول دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير فقد تبين لنا أنه لا توجد فروق في إجابات مديري الموارد البشرية لهذه الإدارات او المديریات حول أغلب بنود الاستمارة إلا بعض الاستثناءات والتي تميل فيها لصالح المؤسسات الخاصة منها : دراسة سوق العمل ما قبل مديري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة وتوفيرهم معلومات للإدارة العليا عن حالة هذه السوق بهدف التعرف

على نوعيه العمالة المتوفرة به ، تزويد بقية المديرين بقوانين العمل ، معالجه المشكلات الناتجة عن مقاومه العاملين للتغيير .

من خلال ما سبق يتضح لنا ان أغلب إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء العامة أم الخاصة والتي تسمى بمديريات الموارد البشرية هناك ، يقوم مديروها بدور المنفذ للتغيير في غالب الأحيان وليس القائد له ، مسيرين بذلك كلا من مرحله إنجازه واقعيا ونتائجه ، أي آثاره على العاملين في هذه المؤسسات .

الفصل الثاني

قانون العمل

أولا : المبادئ العامة في قانون العمل

1 - تعريف قانون العمل

2 - خصائص قانون العمل

3 - أهمية قانون العمل

4 - نطاق قانون العمل

5 - مصادر قانون العمل

ثانيا : نشأة وتطور قانون العمل في الجزائر

1 - مراحل نشأة وتطور قانون العمل في الجزائر

2 - خصائص قانون العمل الجزائري

3 - الاتجاه التشريعي لقانون علاقات العمل

رقم 11/90 الجزائري

ثالثا : علاقات العمل

1 - تعرف عقد العمل وخصائصه

2 - العناصر الأساسية في عقد العمل

3 - شروط صحة عقد العمل

4 - أنواع عقود العمل في قانون 11/90

1. تعريف قانون العمل :¹

لقد عرف هذا الفرع القانوني بعدة تسميات متعاقبة ، مثل القانون الصناعي ، الذي كان يطبق على عمال القطاع الصناعي في المراحل الأولى للثورة الصناعية ، ثم القانون العمالي والقانون الاجتماعي ، اللذان جاءا فيما بعد. هذا الاختلاف في التسميات أدى إلى ظهور اختلاف في النظرة إلى مضمون ودور ومهمة هذا القانون لدى كل من فقهاء المذهبين الرأسمالي والاشتراكي.

وبالرغم من وجهات النظر المتناقضة هذه ، فان هناك اتجاه عام لدى الفقه ، فيما يتعلق بتعريف قانون العمل ، يتلخص في اعتبار هذا القانون: "مجموعة القواعد القانونية التي تنظم العلاقات الفردية الواردة على معاوضة العمل الخاص التابع بالأجر ، وكذلك تلك التي تنظم العلاقات الجماعية ، الناشئة عن انتشار هذا النوع من المعاوزات ، كظاهرة قانونية سائدة في المجتمع ، سواء تمثلت هذه العلاقات الجماعية في علاقات بين العمال ، كما في النقابات ، ام تمثلت في اتفاقيات العمل الجماعية ، التي يتم إبرامها بين نقابة عمالية أو أكثر وصاحب عمل أو أكثر أو منظمة أصحاب أعمال".²

ويعرف أيضا على أنه : مجموعة القواعد القانونية والتنظيمية والاتفاقية التي تحكم وتنظم مختلف أوجه العلاقات القائمة بين كل العمال و المؤسسات المستخدمة وما يترتب عنها من حقوق والتزامات ومراكز قانونية للطرفين .³

كما يعرف بأنه مجموعة القواعد القانونية التي تحكم العلاقات الفردية والجماعية الناشئة في رحاب العمل الخاص عن قيام اشخاص - هم العمال - بالعمل لحساب أشخاص آخرين - هم اصحاب العمل - وتحت سلطتهم وإشرافهم مقابل أجر .⁴

¹ أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 ، ص 59 .

² عصام أنور سليم : أصول قانون العمل الجديد ، ط 1 ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 14 .

³ أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 62 .

⁴ القاضي حسين عبد اللطيف حمدان : قانون العمل دراسة مقارنة ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت، لبنان ، 2003 ، ص 21 .

2 - خصائص قانون العمل :

رأينا في ما تقدم من قانون العمل يحكم علاقات العمل التابع ، وان الذي دعا الى ظهور هو الحاجة الى حماية العمال في علاقتهم الفردية بأصحاب الاعمال بسبب انعدام التعادل في هذه العلاقات ، ضروريات تدخل الدولة لتحقيق هذه الحماية وإعادة التوازن الى العلاقات المذكورة . وقد ادي ذلك الى خلق قواعد وأصول جديدة تختلف عن القواعد والأصول الوارده في القانون الموجبات والعقود ، وما اكسب قانون العمل خصائص ذاتية ننتبينها في الصيغة الآمرة ، وفي ذنتية المصدر ، كمان تبينها في الواقعية وتنوع الأحكام والتوجه نحو التدويل. ونعرض هذه الخصائص على التوالي :¹

1 - الصيغة الآمرة :² قانون العمل نشأ في ظل المذهب الفردي.

-مبدأ سلطان الإرادة هو القانون المطبق على كافة العلاقات التعاقدية في شتى المجالات ويترتب عليه إجحاف وإسقاط في مصالح وحقوق العمال.

-تدخل الدولة بتنظيم مجال العمل وحماية حقوق ومصالح الفئة العاملة من إجحاف أصحاب العمل عن طريق وضع قواعد منظمة لعلاقات العمل بصفة أمره ويترتب عنها عدم السماح لأطراف العلاقة يتجاوزها أو الاتفاق على مخالفتها.

-الصيغة الآمرة في قواعد قانون العمل تظهر في النواحي التالية:

أ- الأحكام والمبادئ التي تضمنها قانون العمل وتهدف بصورة أساسية إلى حماية الطبقة العاملة ومنها على سبيل المثال : فكرة البطلان الذي يقتصر فقط على الأحكام التي يكون فيها مصلحة للعمال - المادة 135 من قانون 90-11 المعدل والمتمم. تعد باطلة وعديمة الأثر كل علاقة عمل غير مطابقة لأحكام التشريع المعمول به . غير أنه لا يمكن أن يؤدي بطلان العمل إلى ضياع الأجر المستحق عن عمل تم أداءه .

¹ القاضي حسين عبد اللطيف حمدان ، مرجع سابق ، ص 39 .

² بشير هدفي: الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية ، جسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2001 ص 25.

- المادة 136 يكون باطلا وعديم الأثر كل بند في عقد العمل مخالف للأحكام التشريعية والتنظيمية.

- هناك حماية قانونية التي أحاطها المشرع الأجور والامتيازات المالية والتعويضات المقررة للعامل , ومن أمثلة ذلك من المادة 80 إلى المادة 90 تحت عنوان : أجره العامل.

المادة 80 : للعامل الحق في الأجر مقابل العمل المؤدى.

المادة 84 : يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجور بين العمال في كل عمل مساوي القيمة بدون أي تمييز.

المادة 88 : يجب على المستخدم دفع الأجور لكل عامل بانتظام .

من خلال هذه المواد يتضح أن بطلان أي تصرف يترتب عنه تنازل للعامل عن أجره ولو بإرادته ومهما كانت الأسباب .

ب-ضمان التطبيق السليم لقواعد قانون العمل عن طريق فرض جزاءات متفاوتة الشدة والدليل لا يكاد أي نص تشريعي أو تنظيمي يخلو من الأحكام التأديبية والناهية وأحيانا حتى الجزائية.

مثلا : المادة 138 : يعاين مفتشو العمل ويسجلون المخالفات حيال هذا القانون.

المادة 140 : يعاقب بغرامة مالية تتراوح ما بين 1000 و 2000 دينار جزائري على توظيف كل عامل قاصر لم يبلغ السن القانونية للعمل.

2- ذاتية المصدر :¹ نتيجة حتمية للدور الذي لعبته الطبقة العاملة في وضع أحكام وقواعد قانون العمل ترتب عنه اعتماد قانون العمل على متطلبات وظروف تميز بها قطاع النشاط إلى جانب قطاع العمال.

وهذا ما يفسر مرور قواعد قانون العمل بمرحلتين من حيث التكوين والتطوير :

المرحلة الأولى : تميزت يتراجع سلطة العقد أمام سلطة القانون وذلك بوضع قواعد قانونية

¹ بشير هدي ، مرجع سابق ، ص 27.

مرتبطة بالنظام العام وتحاول تحقيق المساواة بين العمال وأصحاب العمل من حيث الحقوق والواجبات.

المرحلة الثانية : وتميزت بتراجع سلطة القانون أمام القواعد التي نشأت عن المطالب العمالية بمعنى فسح المجال أمام النقابات والجماعات المهنية لتملي على السلطات العمومية وأصحاب العمل الأحكام والنصوص التي تتناسب مع مصالحها سواء تم ذلك وكانت المشاركة مباشرة أو غير مباشرة في إطار القوانين والنظم الخاصة.

- بمفهوم بسيط ذاتية المصدر يقصد بها اعتماد المصادر التابعة من محيط وظروف العمل.
- **3 الواقعية وتنوع الأحكام¹**: اختلاف مجالات العمل وذلك نتيجة لاختلاف طبيعة المهن والنشاطات اضافة إلى اختلاف الحالات الفردية للعمال فإن طابع الواقعية والتكيف مع هذه الاختلافات يترتب عنه حتما اختلاف أحكام القانون بمعنى قواعد قانون العمل ليست قواعد عامة ومجردة بعيدة عن الواقع العملي وما يتطلبه وإنما هي انعكاس لهذا الواقع وترجمة حقيقية لما يتطلبه من إجراءات تنظيمية ومعطيات خاصة بكل نشاط وبكل مهنة وخصوصية كل فئة عمالية .

- هذا المفهوم ترتب عنه اكتفاء الدولة بوضع النصوص التشريعية والمسائل الخاصة بكافة العمال .

وترك الجوانب العملية إلى النصوص التنظيمية التي تصدرها الهيئات التنفيذية لما تميزت به من مرونة وسرعة في اتخاذ الإجراءات العملية.

- المشروع الجزائري انتهج أسلوبين معا مع فرق في المراحل.

في المرحلة الأولى اعتماد الأسلوب الإداري لتطبيق القانون الأساسي العام للعامل.
وفي المرحلة الثانية الاتفاقات الجماعية بالنسبة للقوانين الصادرة في بداية التسعينات لا سيما القانون المتعلق بعلاقات العمل و بتنظيم النزاعات الجماعية والفردية .

¹ بشير هدي ، مرجع سابق ، ص 26.

4- التوجه نحو التدويل¹ :

التقارب بين الدول وانتشار وسائل الاتصال وتداولها (وتطورها) وتبادل التجارب والبحوث وظهور منظمات دولية وما يصدر عنها من اتفاقيات كذلك إضافة إلى التعاون النقابي بين مختلف النقابات وما تقوم به من نشاط مكثف.

هذه الظروف جعلت المجتمع الدولي يظهر في شكل دولة واحدة إضافة إلى أنه بالرغم من اختلاف اتجاهات الدول السياسية والاقتصادية والاجتماعية لكن هناك تشابه بين قواعد قانون العمل دفع البعض إلى التسليم بوجود قانون عمل دولي يمثل المصدر الرئيسي والمشارك لمختلف قواعد قانون العمل في أغلب الدول ، وهو الدافع وراء الاتجاه نحو التدويل الذي يمتاز به هذا القانون عن بقية فروع القانون الأخرى وإن كان من الناحية النظرية مقبولا إلا أنه عمليا هناك بعض التحفظات المرتبطة بظروف وشخص العامل ذاته.

3 - أهمية قانون العمل :

رأينا أن قانون العمل هو قانون حديث النشأة و لكنه على حداثة نشأته يعتبر اليوم من أهم فروع القانون نظرا لما له من تأثير على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي . ونعرض في ما يلي لأهميته الاجتماعية ثم لأهميته الاقتصادية .

اولا : اهمية قانون العمل من الناحية الاجتماعية :

تبدو اهمية قانون العمل من الناحية الاجتماعية في انه يتصل بحياة عدد كبير من افراد المجتمع . فمعظم الناس في المجتمعات المتخلفة يعملون لحساب غيرهم ، وتحت سلطه وإشراف هذا الغير ، ويعتمدون في رزقهم على مقابل هذا العمل ، وقانون العمل بتدخله لحماية هؤلاء العمال عن طريق تحديد ساعات عملهم ، ووضع نظام لأجرهم ، وكفالة الراحة الأسبوعية والإجازات السنوية لهم ، وتأمينهم ضد طوارئ العمل وأمراض المهنيه وتنظيم صرفهم من العمل سعيا وراء معيشتهم ورفع مستوى حياتهم الصحية والاجتماعية ، انما يعتبر القانون الاكثر مساسا بحياتهم الفردية و العائليه . وقانون العمل بحمايته للطبقة

¹ بشير هدي ، مرجع سابق ، ص 27 .

العامله - و هي في الغالب اكبر طوائف المجتمع عددا - وتنظيمه لعلاقات العمل بأرباب العمل ، وتحديدده لحقوق واجبات كل الطائفة منها انما يزيل اسباب الصراع الطبقي بينهما ، و يقيم التوازن الازم بين مصالح كل منهما ، ويشيع التعاون التوافق بينهما فيتحقق بذلك الاستقرار ويشب السلام الاجتماعي بين عناصر الأمة ولذلك يعتبر قانون العمل من اهم اسباب تحقيق الامن الاجتماعي وتوفير العدالة الاجتماعية ، ولذلك اشاعت تسميته بالقانون الاجتماعي ، بالرغم من ان كل قانون يمكن اعتبار اجتماعيا لأنه يقوم بتنظيم العلاقات التي تنشأ بين الافراد في المجتمع .¹

ثانيا : أهميه قانون العمل من الناحية الاقتصادية :

تظهر الأهمية الاقتصادية في قانون العمل من حيث تدخله بين المصالح الاقتصادية المتناقضة لأصحاب العمل والعمال وتحويله الى مصالح مشتركة تحقق التوازن في الحياة الاقتصادية العامه ومن هنا تبرز اهميه التدخل الضروري للدولة في توجيه الاقتصاد حسب السياسة المنتهجه ، مثل توجيه الايدي العامله حسب الاحتياجات القطاعات المختلفة ، وتنظم الانتاج حسن توزيعه وفقا لتنظيم المجتمع وتوجيه الاستثمارات كما تبرز اهميه حماية الاجور في جانبها الاقتصادي من حيث رفع قدره الشرائية للعامل وزيادة الداخليه والذي يؤدي بالضرورة الى زيادة استهلاك البضائع المنتجه وبالتالي تحقيق ارباح إضافية الى اصحاب العمل .

وتجدر الملاحظه في هذا الشأن ان كل من الأهميتين الاجتماعيه والاقتصادية ترتبطان بصله وثيقة ، تتبع من المصلح المهنيه ، مما يحتم عند كل اصلاح قانوني وتنظيمي ، ضرورة ومراعاة التوازن في علاقات العمل وعدم المبالغه في تقرير الحقوق والامتيازات التي تضر بالمصلحة المشتركه للطرفين وينعكس كل ذلك في النهاية على تحقيق السلم والأمن الاجتماعيين .²

¹ القاضي حسين عبد اللطيف حمدان ، مرجع سابق ، ص 61 62 .

² بشير هدي ، مرجع سابق ، ص 29 30 .

4 - نطاق قانون العمل:

نطاق تطبيق قانون العمل :الأصل أن قانون العمل يطبق على كافة العمال بغض النظر عن مدة العمل، أو المؤسسة المستخدمة لهم ، أو الأداة القانونية أو التعاقدية التي تربطهم بصاحب العمل ، نظرا لأن هذا القانون -كما سبق تعريفه- هو الإطار الذي ينظم كافة العلاقات في مجال العمل في أي قطاع كان. إلا أن الواقع العملي ، مع مرور الزمن قد أفرز عدة استثناءات تقضي بتضييق نطاق تطبيق هذا القانون ، واقتصره على تنظيم العمل التابع فقط .

أ . **التبعية كمعيار لتحديد نطاق التطبيق** :يعتمد الفقه الحديث في تحديد طائفة العمال الذين يخضعون لقانون العمل ، على تطبيق معايير التبعية ، أي تحديد مدى تبعية العامل لصاحب العمل ، إلا أنه يختلف في تحديد مفهوم وشكل التبعية التي يتحدد على أساسها مدى خضوع العامل أو عدم خضوعه لقواعد قانون العمل. إذ في الوقت الذي يعتمد البعض شكل التبعية القانونية، يعتمد البعض الآخر شكل التبعية الاقتصادية، هما شكلان ومفهومان مختلفان في المنطق والنتيجة، كما سوف نبين ذلك على النحو التالي:

1. التبعية القانونية : يقصد بالتبعية القانونية ، تلك العلاقات القائمة بين العامل وصاحب العمل والتي تحدها أحكام وشروط العقد المبرم بينهما ، والذي يمنح لصاحب العمل الحق في توجيه ومراقبة العامل أثناء أداءه لعمله ، وإصدار الأوامر والتعليمات اللازمة له قصد أداء العمل وفق ما يراه ويقرره صاحب العمل ، كما يلزم هذا العقد كذلك العامل بتنفيذ وطاعة هذه الأوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة له من صاحب العمل في الحدود التي يسمح بها القانون ولاتفاقيات والأعراف المهنية، وفي حدود ممارسة وتنفيذ العمل المتفق عليه في عقد العمل. وفي الحدود التي تقضيها طبيعة العمل ومستلزماته .

ب . **التبعية الاقتصادية** : وهو معيار حديث يعتمد على المعطيات المالية والاقتصادية التي تنتج عن علاقة العمل، أي التركيز على عنصر المقابل أو الأجر الذي يتقاضاه العامل، حيث يعتبر هذا المعيار أن العامل يكون تابعا للشخص أو الجهة التي تقدم له هذا الأجر،

مقابل الجهد الذي يقدمه لها، ومن هنا جعل الحاجة الاقتصادية هي المعيار الذي يحدد طبيعة العمل فيما إذا كان خاضعا لقانون العمل أم لنظام قانوني آخر .

ج . الاتجاه الحديث : تتجه التشريعات الحديثة في أغلب الأحيان إلى الأخذ بالمعيارين معا، أي أنها تضع الشروط والتنظيمات والقواعد العامة وأحيانا حتى التطبيقية والعملية لتنظيم الحقوق والالتزامات التي تنشأ عن علاقات العمل، وهي الأحكام والقواعد التي لا يمكن في غالب الأحيان للطرفين مخالفتها أو تجاوزها، نظرا لكونها تعتبر من قواعد النظام العام لما تمتاز به من حماية لحقوق العامل بصفة خاصة، كما يظهر هذا الاتجاه كذلك، في توسيع وتعدد أدوات انعقاد علاقة العمل، حيث تعتمد أغلب التشريعات الحديثة عدة أساليب، منها العقود المكتوبة وغير المكتوبة، والعمل المؤقت، والعمل عن بعد أي في المترل. واعتبار كافة الحقوق والالتزامات الناشئة عن هذه العلاقات مهما كانت مدتها أو الشكل والوسيلة التي تمت بها، في نفس المستوى والنظام القانوني وتخضع لنفس الحماية المقررة للعلاقة الدائمة. وهو الأسلوب المعمول به في القانون الجزائري.¹

5 - مصادر قانون العمل : تنقسم مصادر قانون العمل، من حيث أهميتها، وأولويتها إلى مصادر داخلية تتمثل في مجموعة النصوص القانونية والتنظيمية التي تصدرها الدولة بما تتمتع به من سيادة وطنية واستقلال سياسي، ومصادر دولية أو خارجية باعتبار أن الدولة الحديثة عضو من المجتمع الدولي .

1. المصادر الداخلية الوطنية : والتي هي كالآتي :

1- المصادر الرسمية :

1-1 المبادئ والقواعد الدستورية : ونجدها في الباب الخاص بالحريات وقد سبق الإشارة إليها سابقا وتجدر الإشارة الى ان حق الممارسة النقابية والإضراب طرأ عليهما تعديل بعد دستور 1996 بحيث كان حق النقابي منحصر على تكوين نقابة واحدة وكدى حق الاضراب

¹ أحمية سليمان : قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري ، مطبوعة خاصة بطلبة السنة الثالثة ليسانس قسم القانون الخاص، جامعة الجزائر 1، نسخة الكترونية ، 2014/2015 ص 9 .

كان منحصرًا على القطاع الخاص فقط أما الآن فأصبح حق لكلا القطاعين الخاص أو العام.¹

1-2 النصوص والقواعد التشريعية : وهي كل الأعمال التي تقوم بها السلطة التشريعية والتي تقوم بتجسيد كل مبادئ الدستورية وقد مرت الجزائر بالعديد من التعديلات حول قانون العمل وأخرها قانون 90-11 المتعلق بتنظيم علاقات العمل الفردية.²

1-3 النصوص والأحكام التنظيمية : وهي الأعمال التي تقوم بها السلطة التنفيذية وتعد مصدرًا لأن تعدد مجالات قانون العمل مختلفة ولا مجال للنصوص التشريعية لتغطيتها كلها لهذا استوجب تدخل السلطة التنفيذية من خلال نصوص تنظيمية المتمثلة في مراسيم وقرارات وتعليمات تنظم مهنة معينة.³

1-4 الأحكام القضائية : وهي من الأعمال السلطة القضائية تأتي لملئ بعض الفراغ القانوني إن وجد في قانون العمل الصادر عن المصادر الأخرى بقيامها بتفسير كل ما هو مبهم حول مواد خاصة بقانون العمل.⁴

2- المصادر الغير الرسمية : والتي تصدر عن الحماية المهنية وتتمثل في مايلي :

2-1 العرف والعادات المهنية : يفوق دور العرف والعادات المهنية في مجال قانون العمل دور العرف والعادات في أي فرع آخر، فيما يتعلق بخلق و إنشاء القواعد القانونية، إذ نظرا لتمييز هذا الفرع القانوني بطابع الواقعية العملية، فإنه كثيرا ما تتولد بعض الأحكام والقواعد القانونية عن بعض الممارسات العملية العرفية، سواء من قبل العمال، أو من قبل أصحاب العمل، حيث تأخذ هذه الممارسات طابع القواعد القانونية الحرة. وكما هو معروف لدى الفقه القانوني، أن هناك فرق بين كل من العرف، والعادة المهنية، بصفة عامة. يتمثل في عدم توفرهما على نفس الشرط والخصوصيات، ففي الوقت الذي يستقر فيه الفقه على أن العرف

¹ بشير هدي، مرجع سابق، ص 32 .

² المرجع نفسه، ص 33 .

³ المرجع نفسه، ص 33

⁴ المرجع نفسه، ص 34

يتطلب شرطين متلازمين لتكوينه ألا وهما الركنين المادي والمعنوي، أي التصرف أو السلوك الذي يجب إتباعه، من جهة. والاعتقاد أو الإيمان بالزامية ذلك السلوك أو التصرف. نجد أن العادة المهنية لا تتطلب سوى الركن المادي فقط، أي التصرف أو السلوك الذي يجب إتباعه. مما يجعل العادة المهنية مجرد سلوك عملي يتم إتباعه من أحد طرفي علاقة العمل، وهو في الغالب صاحب العمل دون أن ترقى إلى مرتبة العرف المهني. مما يجعلها في منتصف الطريق بين القاعدة العرفية والإلتزامات الفردية. أو بعبارة أخرى أن العادة تسبق العرف، وأن هذا الأخير يتشكل من خلال تواتر الممارسة الطويلة لهذه العادة بالشكل الذي يتولد معها اعتقاد لدى ممارسيها بأنها أصبحت تكون قاعدة ملزمة لهم. حيث تنص المادة 107 من القانون المدني بهذا الشأن، على أنه: "...لا يقتصر العقد على إلزام المتعاقد بما ورد فيه فحسب، بل يتناول أيضاً ما هو من مستلزماته وفقاً للقانون، والعرف، والعدالة، بحسب طبيعة الالتزام". حيث يمكن تفسير عبارة "العرف" تفسيراً واسعاً ليشمل الشروط المألوفة التي جرت العادة المهنية على إدراجها في عقود العمل الفردية والجماعية.¹

2-2 الآراء الفقهية: تحتل الآراء الفقهية أهمية بالغة بين المصادر غير الرسمية، بل أن هناك من الفقهاء من يصنفها ضمن المصادر الرسمية، نظراً لما تمتاز به من تحاليل للظواهر والمعطيات وما تتسم به من العلمية والموضوعية مما يجعل دورها في خلق قواعد القانون الاجتماعي يفوق دورها في مختلف الفروع القانونية الأخرى.²

2-3 الاتفاقيات الجماعية: وهي وثيقة مكتوبة ناتجة عن تفاوض بين مجموعة النقابية للمستخدمين ومجموعة النقابية للعمال ويمكن أن تخص مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات عبر تراب البلدية أو الوطن من نفس المهنة وتكمل أهميتها لأنها صادرة عن المعنيين بتطبيقها وتنظم شروط العمل لكل مؤسسة حسب المعطيات الخاصة لكل مهنة ويجب أن لا تضمن مساس بحق من حقوق العمال وأن إضافة حقاً فهذا جائز ويجب أن يوافق عليها

¹ أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 90.

² أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 89.

مفتشية العمل وان ترسل نسخة منها لكاتب ضبط المحكمة لكي يعمل عليها القاضي في حالة حصول نزاع بين المستخدم والعاقل لأحد هذه المؤسسات.¹

2-4 النظم الداخلية وتعليمات العمل: وهي لوائح تنظيمية تصدر عن صاحب العمل، تتضمن مجموعة من التعليمات والأوامر والتوجيهات و الإحتياطات الأمنية، والنظم الخاصة بتنظيم العمل في المؤسسة المستخدمة، من الناحية التقنية و الأمنية والصحية ، والإجراءات الخاصة بالوقاية من حوادث العمل، والأمراض المهنية، إلى جانب الإجراءات التأديبية المترتبة على مخالفة قواعد العمل التي تفرضها القوانين أو الاتفاقيات الجماعية أو عقود العمل الفردية، أو النظام الداخلي بهدف المحافظة على الاستقرار والأمن في أماكن العمل.²

II. المصادر الخارجية : والتي هي كالآتي :

1 المنظمة الدولية للعمل : لقد أنشأت منظمة العمل الدولية بمقتضى معاهدة فرساي لسنة 1919 حيث خصصت لها هذه المعاهدة القسم الثالث عشر المتضمن المواد 387 إلى 427 التي تناولت مجمل أوجه تنظيم العمل قصد المساهمة في إنشاء ما يمكن تسميته بالقانون الدولي للعمل. وقد عملت هذه المنظمة بصورة مستقلة عن منظمة عصبة الأمم. كما أن توقف عمل هذه الأخيرة بعد الحرب العالمية الثانية ، لم يلغي أو يوقف منظمة العمل الدولية. إلى جانب أن قيام منظمة الأمم المتحدة بعد الحرب الثانية لم تعتبر منظمة العمل الدولية تابعة لها مباشرة، بل أن منظمة العمل الدولية. قد عدلت من قانونها الأساسي ليتلاءم مع مهام وأهداف وتنظيم منظمة الأمم المتحدة، ثم إبرام اتفاق بين منظمة العمل الدولية والمجلس الاقتصادي والاجتماعي ، التابع للهيئة الأممية بتاريخ 30 ماي، 1946 ، حددت بمقتضاه شروط العمل وصلاتها بالمنظمة الدولية الجديدة . أما فيما يتعلق بالعضوية في هذه المنظمة، فإنه على خلاف المنظمات الدولية الأخرى، فإنها تتكون من حيث المبدأ العام

¹ بشير هدي ، مرجع سابق، ص 36.

² أممية سليمان ، مرجع سابق ، ص 92 .

من مجموعة من الدول تتجاوز 150 دولة. إلا أن تمثيل هذه الدول يتوزع على ثلاثة أنواع بالنسبة لكل دولة، بحيث يمثل كل دولة:

. ممثلين -2- عن السلطات الحكومية الرسمية.

. ممثلين -2- عن النقابات العمالية لأكثر تمثيلاً للعمال.

. ممثلين -2- عن أصحاب العمل، أي المؤسسات المستخدمة.¹

1-1 تنظيم المنظمة الدولية للعمل: تتشكل المنظمة من مجموعة من الهياكل هي:

- مؤتمر العمل الدولي: وهو أعلى سلطة، في المنظمة، يتكون من ممثلي الدول الأعضاء

في المنظمة بنسبة أربعة أعضاء عن كل دولة، موزعين على النحو التالي:

. ممثلين اثنين عن الحكومة.

. ممثل واحد عن أصحاب العمل.

. ممثل واحد عن العمال، أو النقابات الأكثر تمثيلاً في الدولة.

يعقد المؤتمر دوراته مرة في السنة، يناقش فيها تقرير المدير العام للمنظمة، الذي يعتبر

وثيقة هامة عن نشاط المكتب خلال السنة المنصرمة، كما يناقش ويدرس نشاطات المنظمة

وعلاقتها بالدول الأعضاء. ويتخذ القرارات اللازمة لمعالجة القضايا المطروحة عليه،

والتصويت عليها بالنسبة العادية. وتتلخص المهام الرئيسية للمؤتمر، في رسم الإستراتيجية

العامة لنشاط المنظمة، والعمل على تكوين قانون دولي للعمل عن طريق الاتفاقيات الدولية

والتوصيات التي يتخذها في شتى المجالات.²

- مجلس الإدارة: وهو هيئة تنفيذية لقرارات المؤتمر، ويتكون من 56 عضو، منتخبين لمدة

ثلاثة سنوات، نصفهم من الممثلين الحكوميين الأكبر الدول الصناعية في العالم، وأربعة

عشر 14 عضواً يمثلون أصحاب العمل، والباقي 14 عضو يمثلون العمال، أي النقابات

العمالية الأكثر تمثيلاً في الدول الأعضاء.

¹ أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 14.

² بشير هدي، مرجع سابق، ص 39.

يجتمع هذا المجلس ثلاثة مرات في السنة ومن مهامه الأساسية بالإضافة إلى تعيين المدير العام للمنظمة، وتوجيه التعليمات والتوجيهات اللازمة له. تحضير جدول أعمال المؤتمر، وتعيين لجان التحقيق لفحص ودراسة الشكاوى المقدمة فيما يتعلق بعدم تنفيذ بعض الاتفاقيات وغيرها من الأعمال التنفيذية الأخرى للمنظمة¹.

- **مكتب العمل الدولي**: وهو الجهاز المكلف بجمع وتوزيع المعلومات المتعلقة بحالة العمال وشؤون العمل، وإجراء التحقيقات التي يطلبها المؤتمر، وإقامة العلاقات مع الدول، ومع أوساط العمل. ويمد الدول بمعاونته وخبراته في إعداد التشريعات العمالية ونظم العمل، كما يحضر أعمال المؤتمر، ويعد الوثائق اللازمة لذلك، ويحضر التقرير العام للمنظمة الذي يقدمه سنويا للمؤتمر، ويراقب تطبيق الاتفاقيات الدولية للعمل، وغيرها من الأعمال التنفيذية الأخرى. ويرأس المكتب مدير عام، يعينه مجلس الإدارة، ويعتبر مسئولا أمامه عن إدارته وأعماله².

2- أعمال و إنجازات المنظمة: تمارس المنظمة الدولة للعمل مهامها وأعمالها عن طريق عدة مسائل وأساليب مختلفة تتفاوت من حيث فعاليتها وشموليتها وأهميتها. أهمها المعاهدات الدولية والتوصيات، إلى جانب بعض الأعمال والنشاطات الأخرى .

- **اتفاقيات العمل الدولية**: وهي الاتفاقيات التي تصدر عن مؤتمر العمل الدولي. وقد أصدرت منظمة العمل الدولية منذ إنشائها إلى نهاية سنة 2007 حوالي 188 اتفاقية دولية، شملت مختلف جوانب علاقات العمل، وظروف العمل، وبعض المبادئ المختلفة التي فرضتها التطورات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف الدول. وقد صادقت الجزائر على 57 اتفاقية في مختلف المجالات.

- **التوصيات**: وهي غير ملزمة للدول، ولا تحتاج إلى تصديق حتى يؤخذها من قبل الدول الراغبة في تطبيقها، وهي عبارة عن رغبات المنظمة في المسائل التي يصعب الاتفاق حولها

¹ بشير هدي، مرجع سابق، ص 39.

² أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 14 .

حتى تتخذ بشأنها معاهدة .حيث تنشر المنظمة هذه التوصيات التي يمكن للدول أن تطبقها أو تأخذ بأحكامها دون أن تكون ملزمة بذلك. كما يمكن لبعض هذه التوصيات أن تصبح فيما بعد اتفاقيات عندما تكتمل صياغتها بالشكل الذي توافق عليه أغلبية الدول، لتصبح ملزمة بعد استكمال الإجراءات الدستورية المعمول بها في تنفيذ الاتفاقيات الدولية¹.

- **الأبحاث والدراسات** :وهي أعمال تقوم بها المنظمة بواسطة الخبراء الدوليين العاملين لديها، قصد جمع المعلومات والإحصائيات اللازمة عن حالة العمل والعمال في مختلف الدول، كما تهدف بعض هذه الدراسات والأبحاث إلى تطوير تشريعات العمل الدولية، والمقارنة، ومساعدة الدول التي هي في حاجة إلى المساعدة من أجل وضع وتجديد وتحديث قوانينها الاجتماعية بما يتلاءم ومتطلبات نظمها الاقتصادية والاجتماعية، وبما يتلاءم وروح الاتفاقيات الدولية للعمل².

3 - **مدى إلزامية وتأثير اتفاقيات العمل الدولية في القوانين الوطنية** :نظرا لأهمية الاتفاقيات الدولية بصفة عامة، والمتعلقة بالعمل بصفة خاصة، فان الدساتير الحديثة، كثيرا ما تضعها في مرتبة مساوية وأحيانا أعلى من القانون الداخلي، و هو ما عمل على تكريسه الدستور الجزائري الذي يقضي في مادته 32 بأن: " المعاهدات التي صادق عليها رئيس الجمهورية حسب الشروط المنصوص عليها في الدستور، تسمو على القانون."في حين كان دستور 1976 يضعها في مرتبة طبقا للأحكام المنصوص عليها في الدستور، تكتسب قوة القانون ". وما يترتب على النص الدستوري الجديد، هو أن الاتفاقية الدولية تلغي النص القانوني الوطني إذا تعارضت أحكامهما، سواء أكان التصديق على المعاهدة قبل أو بعد صدور القانون المعارض لها، خاصة أنه ليس هناك نص دستوري يقضي بغير هذا. ومن هنا فإن الهيئة التشريعية عند وضعها لأي نص قانوني لا بد وأن تراعي عدم تعارضه مع أية اتفاقية دولية، وإلا اعتبر هذا القانون باطلا في الجوانب المخالفة للمعاهدة الدولية. ويستثنى

¹ بشير هدي ، مرجع سابق،ص 39 40.

² أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 15.

من هذه الحالة، القانون المخالف للبنود المتحفظ التي وضعت عليها الدولة تحفظات قبل أو أثناء التصديق لأن البنود المتحفظ عليها غير ملزمة للدولة المتحفظه. ونظرا لأهمية هذه المعاهدات الدولية الصادرة عن مؤتمرات العمل الدولية، لاسيما باعتبارها مصادر دولية لقانون العمل الوطني نظرا لما تحمله من مبادئ وأحكام وقواعد اجتماعية وإنسانية لصالح الطبقة العامة في الجزائر، باعتبارها جزء من الطبقة العامة في العالم، فقد صادقت الجزائر منذ بداية الاستقلال إلى نهاية سنة 2007 على 58 اتفاقية من أصل 188 منها 42 اتفاقية تمت المصادقة عليها في 19 أكتوبر 1962 و 6 اتفاقيات في جوان 1969 و 3 اتفاقيات في سنة 1984 وواحدة في سنة 1991 وأخرى في سنة 1993 وواحدة سنة 2000 و 4 اتفاقيات سنة 2006 نذكر منها على سبيل المثال الاتفاقية رقم 3 لسنة 1919 الخاصة بحماية الأمومة والاتفاقية رقم 14 لسنة 1921 الخاصة بالراحة الأسبوعية والاتفاقية رقم 58 لسنة 1936 الخاصة بالحد الأدنى للعمل، والاتفاقية رقم 87 لسنة 1948 الخاصة بالحرية النقابية وحماية الحقوق النقابية، والاتفاقية رقم 95 لسنة 1949 الخاصة بحماية الأجر، والاتفاقية رقم 98 لسنة 1949 الخاصة بحق التنظيم والتفاوض الجماعي والاتفاقية رقم 100 لسنة 1958 الخاصة بالمساواة في الأجر، والاتفاقية رقم 111 لسنة 1958 الخاصة بإلغاء التمييز في التوظيف و التكوين المهني والاتفاقية رقم 122 لسنة 1964 الخاصة بسياسة التشغيل... الخ.

وقد وجدت هذه الاتفاقيات تطبيقاتها في مختلف التشريعات والنظم الخاصة بالعمل في الجزائر بصورة مباشرة أو غير مباشرة، حيث نلاحظ بصورة جلية الأخذ بأحكامها في عدة مجالات مثل الحد الأدنى لسن العمل ومنع التمييز بين الجنسين في التوظيف والتكوين المهني وإقرار المساواة في الأجر بين الرجال والنساء والاعتراف للعمال بالحقوق النقابية واعتماد الضمان الاجتماعي لكافة العمال وتحريم تشغيل النساء والأطفال ليلا وفي الأماكن الخطرة أو الماسة بأخلاقهم... الخ¹

¹ أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 15 16 .

ثانيا : نشأة وتطور قانون العمل في الجزائر

1 - مراحل نشأة وتطور قانون العمل في الجزائر:

قانون العمل في الجزائر من القوانين الحديثة بالرغم من أهميته وضرورته القصوى . إلا انه مع ذلك يمتد بجذوره التاريخية الى فترة الاستعمارية التي كان يطبق فيها القانون الفرنسي على العمال في الجزائر ، وهو القانون الذي بقي ساري المفعول الى فترة متأخرة بعد الاستقلال ، الامر الذي جعل قانون العمل الجزائري يتأخر نوعا ما إلا ان تأخر ظهور قانون العمل في الجزائر لم يمنعه من التطور السريع ،ولقد عرف تطور قانون العمل في الجزائر عدة مراحل وفترات متميزة عن بعضها البعض تستدعي دراستها حسب التسلسل التالي :

1-1 مرحلة ما قبل الاستقلال (الاستعمار الفرنسي 1830-1962) :هي الفترة التي نشأ فيها وتطور قانون العمل في فرنسا حيث أغلب القوانين الفرنسية التي وضعت لتنظيم علاقات العمل في فرنسا تطبق في الجزائر على أساس أن الجزائر تابعة لفرنسا لكن بنظرة استعمارية . القانون الذي صدر في 1947 دعم هذا الاتجاه القوانين الفرنسية في الجزائر ونتيجة لذلك لا يمكن الحديث عن قانون العمل الخاص بالجزائر خلال هذه الفترة¹.

1-2 مرحل ما بعد الاستقلال وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مراحل :

-المرحلة الأولى من 1962-1977 : الجزائر خلال السنوات الأولى بعد الاستقلال تعاني فراغ قانوني في جميع المجالات بما فيها علاقات العمل. وتقاديا لتعطيل وتجميد الحياة الاقتصادية والاجتماعية وفي انتظار وضع قوانين وتنظيمات وطنية قامت الدولة بإصدار قانون يقضي بتمديد القوانين الفرنسية إلى ما تعارض مع السيادة الوطنية .في سنة 1966 صدر قانون الولاية والبلدية والوظيفة العامة . أما علاقات العمل فبقيت كذلك ، في سنة 1971 صدر القانون المتضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسات بموجب الأمر 74-71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971. نص هذا القانون في المادة 08 منه على : تمنح صفة

¹ أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 46 .

العامل لكل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته عمالا آخرين في نشاطه المهني .

والغاية من إصدار هذا القانون لم تكن إقامة نظام قانوني خاص بتنظيم علاقات العمل بل كان الهدف تكريس مبدأ نظام مشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاقتصادية بدليل تذكره مادة في هذا القانون بقولها عمال المؤسسة الاشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة هذا الهدف هو الدافع من وراء إصدار القانون المتعلق بالعلاقات الجماعية للعمل في القطاع الخاص . سنة 1975 هي سنة الانطلاق لسن القوانين والنظم الخاصة بعلاقات العمل , حيث صدر قانون أمر 31-75 يحدد الشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص . وكذلك الأمر 32-75 يتعلق بالعدالة في العمل . وكذلك الأمر 30-75 يتعلق بالمدة القانونية للعمل . وكذلك الأمر 33-75 يتعلق باختصاصات مفتشيه العمل تحديد.

ملاحظة : إن هذه النصوص وظفت أساسا لتطبيق القطاع الخاص مع إمكانية تطبيقها في القطاع العام . نتيجة لذلك أن علاقات العمل وخاصة في القطاع العام الذي يشغل عددا أكبر من العمال اتسم بعدم التجانس والانسجام فيما يتعلق بالقوانين وسبب ذلك هو¹:

1- المؤسسات العمومية التي تتوحد في نظرتها وتطبيقها للقوانين الفرنسية المعمول بها في مجال تنظيم علاقات العمل . ترتب عن ذلك تعرض علاقات العمل في كثير من الأحيان إلى الفسخ مما يترتب عنه انتهاك حقوق العمال في غياب هياكل نقابية لديها وزنها يمكنها الوقوف في وجهه هذه المؤسسات .

2- غياب النصوص والقوانين الخاصة بتنظيم علاقات العمل في المؤسسات ذلت القطاع العام مما يدفع بالمؤسسات إلى تطبيق الأحكام المتعلقة بالمؤسسات الخاصة في القطاع العام . هذه الفوضى وعدم الاستقرار هي الدافع وراء إصدار القانون الأساسي للعامل سنة 1975 لتنظيم علاقات العمل في القطاعين العام والخاص . القانون الأساسي للعامل صدر بموجب الأمر 12-57 المؤرخ في 05 أوت 1975 .

¹ أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 46 .

-المرحلة الثانية ما بين 1978 - 1989 : وقد جاء انطلاقاً من المبادئ والأحكام التي حققها الميثاق الوطني ودستور 1976. هذه المبادئ هي ذات طابع سياسي واجتماعي خاصة فيما يتعلق بالحقوق والالتزامات . هدفه وضع الأسس والقوانين العامة التي يقوم عليها عالم الشغل بمعنى الدستور الذي تخضع له كافة علاقات العمل في البلاد وفي مختلف قطاعات النشاط أي يحكم الفئات العمالية باختلاف أصنافها ودرجاتها والوظائف التي تمارسها أو المهن أو القطاعات التي تنتمي إليها . بما في ذلك قطاع الوظيفة العامة وهو ما أكدته المادة 02 من القانون 75-12. التطبيق العملي لهذا القانون ترتب عنه إصدار العديد من النصوص القانونية والتنظيمية في مختلف المجالات حيث بلغت أكثر من 20 نص تشريعي (قانوني) وأكثر من 100 نص تنظيمي (مراسيم) . ومن بين المسائل التي تناولتها : (المدة القانونية للعمل , العطل , تشغيل الأجانب , تنظيم الأجور والمرتبات , الضمان الاجتماعي والتكوين المهني ... الخ. القانون الأساسي العام للعامل سعى إلى وضع الأسس والقواعد التي يقوم عليها عالم الشغل . محاولة منه توحيد النظام القانوني الذي يحكم جميع العاملين بغض النظر عن القطاع عام أو خاص , إداري أو اقتصادي . الواضح أن هذا القانون وُجِد النظام القانوني المطبق على كافة علاقات العمل مهما كان نوع القطاع أو صفة العامل حيث نص على : ((كل شخص يعيش من ناتج عمله اليدوي أو الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني)) . هذا هو المفهوم الذي حدده القانون الأساسي العام للعامل مع استثناء الأشخاص الذين يشتغلون لحسابهم الخاص.¹

-مرحلة استقلالية المؤسسات او مابعد 1990 : ابتداء من نهاية 1986 هي المرحلة التي بدأ فيها التحضير لمرحلة استقلالية المؤسسات وتقررت بصفة واضحة ورسمية من خلال ندوة تم عقدها يومي 21 و 22 /12/ 1986 , ألقى فيها أكثر من 26 تطبيق حول مختلف جوانب التنمية الوطنية وكان الهدف من هذه الندوة:

¹ أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 49 .

- ضرورة إثراء وتحسين قانون الاساسي العام للعمل والمراسيم التطبيقية له وذلك من خلال مخطط يهدف إلى تطوير الأجور وتنظيم المرتبات والحوافز المناسبة لتحسين فعالية المؤسسات وتجدر الإشارة إلى أن اللجنة المختصة في تقديم تقرير حول نجاعة القانون الأساسي العام للعامل جاء فيها بصفة عامة : أن هذا الأخير لن يحقق الأهداف المرجوة منه التي وضع من أجلها وعليه يتعين اتخاذ إصلاحات بخصوص هذا القانون وتكييف قواعده مع الأحكام المرتبطة بالمحيط الاقتصادي الجديد .

- تم تكييف لجنتين من أجل تقييم هذا القانون وتقديم الاقتراحات العملية بقصد تعديله أو إلغاءه واللجنتين اللتين وگلتا بتقييم هذا القانون نشرت دراستين:
الأولى : في جانفي 1988 بعنوان : القانون الأساسي العام للعامل في إطار استقلالية المؤسسات.

الثانية : في فيفري 1988 : تعديلات القانون الأساسي العام للعامل .
أهم السلبيات التي تقدمت بها هذه المجموعات (اللجنتين) .

- فشل هذا القانون في وضع ميكانيزمات فعالة لإقامة علاقات عمل مستقرة وعادلة.
- ثقل الإجراءات وجمود القوانين بسبب فرض المساواة الشكلية.
- ضعف الحوافز .

نتيجة لهذه السلبيات تقدمت مجموعات العمل باقتراحات لتكييف هذا العمل وتعديله في خطة عمل يتم تطبيقها وفق ثلاثة 3 مراحل:

المرحلة الأولى 1988-1989 : تحرير المؤسسات من القيود التي فرضها القانون الأساسي العام للعامل والتحضير للتعديل الشامل لهذا القانون أو إلغائه.

المرحلة الثانية 1990 : هي مرحلة إصدار التعديلات الخاصة بسن قانون جديد.

المرحلة الثالثة 1990-1994 : متابعة إصدار كافة القوانين والتعديلات الخاصة بقطاع العمل .

أهم المبادئ التي ركزت عليها :

- مبدأ التعاقدية : ضرورة وضع مبدأ تعاقد بين العامل وصاحب العمل سواء بالنسبة للعلاقات الفردية أو الجماعية
- وضع أجهزة جديدة لتنظيم علاقات العمل : أساسها العمل التفاوضي المشترك بين العمال وأصحاب العمل في كافة الجوانب بكل حرية واستقلالية.
- دور الدولة ينحصر في ضمان تطبيق القوانين والنظم المعمول بها في مجال علاقات العمل.
- ضرورة إعادة النظر في المسائل الهامة التي تهم العمال وأصحاب العمل مثل : (الأجور وربطها بالإنتاج - المردودية والكفاءة) .
- نتيجة : هذه الاقتراحات وجدت قبول من قبل السلطات الرسمية والتشريعية (سنة 1990) عرفت صدور العديد من النصوص التشريعية المتعلقة بتنظيم علاقات العمل على أساس مبدأ التعاقد.
- قانون 90-11 متعلق بعلاقات العمل صدر في أبريل 1990.
- اعتماد الاتفاقيات الجماعية كإطار تنظيمي جديد لعلاقات العمل بدلا من النصوص التنظيمية.
- إلغاء فكرة تسييس القوانين تطبيقا لأحكام دستور 1989 وترتب عن ذلك صدور عدة قوانين ذات طابع تنظيمي بحت مثل : (قانون 90-04 المتعلق بتسوية المنازعات الفردية - قانون 90-02 المتعلق بتسوية المنازعات العامة
- الجماعية وممارسة حق الإضراب - قانون 90-03 المتعلق باختصاصات مفتشية العمل ما يميز هذه المرحلة أن قوانينها والمبادئ التي تقوم عليها اعتمدت على فكرة الفصل بين القطاعات الاقتصادية العامة والخاصة من جهة وقطاعات الوظيفة العامة من جهة أخرى.¹

¹ أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 50.

2 خصائص قانون العمل الجزائري :

1- الحداثة: ظهوره يعود إلى السبعينات ومرد ذلك يعود إلى اهتمام السلطة العامة في السنوات السابقة ببناء هياكل تنمية إدارية واقتصادية وسياسية , ثم بدأ الاهتمام ببدء تنظيم العمل في المجال الاقتصادي بدءا بالقانون الاشتراكي. حتى بدأ الاهتمام بإصدار قوانين العمل ، وهو ما يعكس الارتباط العضوي للقوانين الاجتماعية بالقوانين الاقتصادية في الجزائر .

2- التطور السريع والتكيف مع الواقع التنموي: حيث أنه رغم التأخر استطاع قانون العمل الجزائري التكيف مع متطلبات العمل . فقد عرفت القوانين العمالية الصادرة في الفترة التي كانت فيها الدولة هي المكلفة بكل المسائل التسييرية والتنظيمية ، او ما يعرف بمرحلة التسيير الاداري للاقتصاد الوطني ، إلا ان هذا الاتجاه ما لبث أن تغير بمجرد صدور القوانين الجديدة لتنظيم الاقتصاد ، وذلك في بداية التسعينات حيث تخلت الدولة عن فكرة التكفل التام بكل المسائل الخاصة بتنظيم شؤون العمال . حيث تركت لهم المبادرة لتنظيم امورهم بما يتناسب ومتطلبات الفلسفة الاقتصادية الحديثة المبنية على التفاوض بين العمال والأجهزة المسيرة للمؤسسات ، وأعيد الى الاتفاقيات الجماعية للعمل دورها التنظيمي في إطار الحرية التعاقدية في حدود احترام المبادئ والحريات العامة والحقوق الاساسية لكل طرف.

3- قانون متنوع الأحكام والنصوص: لم يبق قانون العمل محصور في مجاله الضيق المتمثل في علاقة العامل برب العمل والمحدودة بواسطة عقد العمل الفردي الذي تحدد فيه شروط العمل والأجر . وإنما توسعت لتشمل عدة مجالات واهتمامات ومطالب ، البعض خاصة بالعمال وحقوقهم الاقتصادية والاجتماعية والمهنية والأخرى خاصة بأصحاب العمل ، بينما البعض الاخر خاص بيهما معا . الى جانب بعض القواعد الخاصة بإقامة الهياكل والأجهزة والأنظمة الخاصة بتسيير مصالح الطرفين والمجتمع المهني بصفة عامة .

وانطلاقاً من هذا التنوع في الغايات والمهام ، جاءت ميزة التنوع في الأحكام والنصوص التي تتفاوت درجتها بتفاوت أهمية كل موضوع.¹

- الاتجاه التشريعي لقانون علاقات العمل رقم 11/90 الجزائري :

يعتبر قانون 11/90 بمثابة البوادر الأولى لانتقال السياسة الاقتصادية للجزائر من نمط التسيير الإداري المركزي والموجه للمؤسسات ، إلى نظام قائم على استقلالية المؤسسات ، حيث تغيرت نواة العلاقة القائمة بين المؤسسة والعامل نتيجة التخلي عن المبادئ التي كانت سائدة لمدة طويلة في مجال تنظيم علاقات العمل والتي أصبحت تخضع إلى معايير أكثر صرامة قصد التأقلم مع المؤسسات الاقتصادية الجديدة القائمة على إطلاق حرية السوق. وقد كان لذلك أثر بارز من حيث إعادة النظر في النظام القانوني لعلاقة العمل بما يتماشى ومتطلبات التسيير الاقتصادي لمختلف المؤسسات الاقتصادية واعتماد مبدأ العلاقات التعاقدية في إقامة أية علاقة بين المؤسسة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي ، بما في ذلك علاقتها بعمالها.

حاول المشرع بذلك خلق نوع من المرونة من خلال الحد من القواعد التي تصنعها السلطة لمصلحة القواعد التي يفرضها الواقع الاقتصادي. وقد ترتب عن ذلك تحول في مجال التنظيم القانوني لعلاقات العمل وإقرار سلطة المستخدمين والمنظمات المهنية في وضع هذه القواعد من خلال اتفاقيات جماعية. وهو ما يعني أن تتجسد المرونة المطلوبة في إحلال القواعد ذات الأصل الإتفاقي محل القواعد الأصل التشريعي كمظهر لمرونة النظام الاجتماعي ، إلى جانب وضع أجهزة وآليات جديدة قوامها العمل التفاوضي المشترك بين العمال وأصحاب العمل في كافة الجوانب والمسائل ، بكل حرية واستقلالية. على أن ينحصر دور الدولة في ضمان تطبيق القوانين والنظم المعمول بها فقط إلى جانب إعادة النظر في

¹ أهمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 55 . 57 .

مسائل أخرى تتعلق باستقرار علاقة العمل ونظام الأجور وسلطات المستخدم في الإدارة الاقتصادية للمؤسسة وسلطة إدارة العمل. هذا ما نوضحه بتفصيل أكبر تبعا.¹

1- مسألة ضمان الحق في العمل واستمراره

لقد كان للإصلاحات الاقتصادية والتطورات السياسية المرتبطة بدستور 1989 الأثر البالغ على إعادة تنظيم القطاع العام الاقتصادي (مبدئي الاستقلالية والتجارية). فقد جاء المشرع الجزائري بسلسلة من التعديلات القانونية والتنظيمية ليكرس مبادئ كانت موجودة في القوانين السابقة، مع إعادة النظر فيها بما يتماشى والتحولت الاقتصادية التي عرفتها الجزائر منذ 1988. ففي مجال مدة علاقة العمل، استقر المشرع الجزائري على تكريس مبدأ ديمومة علاقة العمل الذي كان سائدا في القوانين السابقة لاسيما قانون 06/82 والمراسيم التطبيقية له، حيث كان الأطراف يتعاقدون لمدة غير محدودة، لتنشأ بذلك علاقة العمل فقط في حالات معينة مستثناة على سبيل الحصر قانونا إما من ناحية المدة أو من ناحية مجالات التعاقد، مع إمكانية تجديد ثانٍ وإلا في إنه يعتبر باطلا ويجب إعادة تكييف علاقة العمل إبتداءً من تاريخ انتهاء أجل مدة التجديد إلى علاقة غير محددة المدة.

في حين جاء قانون علاقات العمل الجديد ليؤكد المبدأ ويعدل الاستثناء حرصا منه على مصالح المستخدمين التي تتطلب تحقيق أكبر نجاعة ممكنة في العمل، وذلك لا يمكن أن يتم سوى بتحرير المبادرة وحرية التعاقد بالنظر إلى عدة عوامل وأسباب، لاسيما سلطته القانونية في الإدارة والتوجيه وامتلاك وسائل العمل وتغيير طبيعة نشاط المؤسسة، محاولا بذلك خلق نوع من المرونة، في ابرام علاقة العمل من خلال المادة 12 من قانون 90-11، حيث جاء ببعض الحالات وسمح للأطراف التعاقد بشأنها لمدة محدودة أو حتى تجديد ابرامها بصفة متتالية. على أن تتوفر الشروط القانونية المتعلقة بربط العقد بالحالة المستند إليها وربط النشاط بالمدة. غير أن التعديل الي تم بموجب الأمر 26/96، جاء بحالة جديدة

¹ ماموني فاطمة الزهرة : تأثير العولمة على قانون العمل الجزائري ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في القانون الاجتماعي ، جامعة وهران ،

2013/2012 ، ص 112 .

تحت عنوان أشغال ذات الطبيعة المؤقتة أو المدة المحدودة ، لينقل بذلك نظام العقود المحددة المدة من إطارها المحدد القائم على حصر حالاته إلى نظام آخر يعتبر بمثابة معيار يمكن أن تدخل ضمنه الحالات السابقة التي جاءت بها المادة 12 الأصلية، وحالات أخرى غير مذكورة اسمياً إذا توافر الشروط، خاصة أمام غموض العبارات والمصطلحات التي جاءت عليها الحالات التي تسمح باللجوء إلى إبرام عقد محدودة المدة، والتشابه بين نفس الحالات، كما أن نفس الحالة قد تضم أحيانا عدة حالات دون تعريفها أو تنظيمها.

كذلك الشأن فيما يخص الشروط القانونية التي تسمح باللجوء إلى نظام العقود محددة المدة المتعلقة بشرط المدة والحالة، لم يعتن بهما المشرع على النحو الذي يحول دون إعطاء الفرصة لكل من يتعامل معهما بأن ينحرف بهما عن الحدود التي رسمها المشرع لهذا النظام. ها حتى ولو سعى لوضع أحكام تحد من اللجوء إلى تحديد مدة عقد العمل نظرا لما يترتب عن لك من آثار اجتماعية سلبية. إلا أنه مع ذلك يعتبر الأكثر شيوعا، وانتشارا وذلك من خلال تفضيل المستخدمين لها النوع من العقود باعتباره يخدم مصالحهم الاقتصادية، وهذا كله تحت غطاء تقشي البطالة وازدياد الطلب على العمل. فضلا عن الخرق الصارخ لأحكام المادة 12 من قانون 90-11.

نستنتج مما سبق ذكره، أن ما كان يسعى إلى تحقيقه التعديل الجديد ألا وهو إضفاء مرونة أكثر في اللجوء على التعاقد عن طريق العقود محددة المدة، يمكن أن يتحول إلى وسيلة في يد أرباب العمل لهدر قوام علاقة العمل الذي يتميز أساسا بطابع الديمومة، ليصبح هو الاستثناء. وينتج الاهتمام أكثر إلى إساءة تميز النظام الاقتصادي والقانوني الجديد لأنه قائم على الحرية المطلقة في التعاقد. بذلك يمكن القول أن نظام العقود محدودة المدة وإن كان وسيلة تملئها متطلبات النظام الاقتصادي الجديد، إلا أن البعض قد اتخذ أسلوبا لتخلص من بعض العمال الدائمين في إطار ما اصطلح على تسميته منذ 1996 "التخلي عن ديمومة

الشغل ، مع أن الهدف الحقيقي المتوخى من وراء هذا النظام هو عكس ذلك تماماً، مادام أنه لا يزال دائماً ما يحافظ على طابعه الاستثنائي ويبقى عنصر الديمومة هو الأصل العام.¹

2- مسألة إنهاء عقد العمل بالإرادة المنفردة للمستخدم

أمام التطور التكنولوجي الهيكلي للمؤسسات المستخدمة وأمام الأزمات الاقتصادية والمالية، أصبحت هذه الأخيرة معرضة إلى ظروف وحتميات تمليها عليها الأوضاع السائدة وتفرضها عليها من أجل التغلب على هذه الصعوبات. فحتى تتمكن من فرض وجودها في عالم المنافسة الحرة، أصبحت تلجأ على تقليل النفقات وزيادة المردودية والفعالية الاقتصادية وإعادة التنظيم الهيكلي. وقد كان لهذه المعطيات الانعكاس السلبي على عالم الشغل بصفة عامة، وعلى العمال بصفة خاصة. إذا أصبح ضحية في كل عملية من العمليات السابقة العمال بدرجة الأولى. فلم يبقى إجراء الفصل يتم في شكل فردي ولأسباب محددة بل أخذ مفهومه بعداً واسعاً أي جماعي، ليس بسبب من الأسباب التقليدية بل لسبب جديد وهو السبب الاقتصادي والتقني، مما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في مجال قانون العمل، ألا وهو التسريح الجماعي لأسباب اقتصادية حسب نص المادة 69 من قانون 90-11.

إن هذه الإجازة الممنوحة للمستخدم في التسريح وردت بشكل يوسع حريته في مجال إنهاء عقود العمل بإرادته المنفردة ويستدل على ذلك من خلال ما يلي:

- عدم إدراج المشرع الجزائري أي نص من خلال قوانين الإصلاحات الصادرة ابتداءً من سنة 1988 يعالج أو يحدد أسباب التسريح الجماعي لأسباب اقتصادية ، إلا ما أورده في المادة "69 المذكورة أعلاه أن يكون "لأسباب اقتصادية " دون حصر دقيق لهذه الأسباب.

- صدور قوانين مدعمة لتوسيع حرية المستخدم في سلطته للإدارة الاقتصادية للمؤسسة وهذا كلما تعرض لصعوبات مالية أو تقنية أو إدخال تعديلات تنظيمية وهيكلية على مؤسسته بهدف تطويرها ورفع مردوديتها وفعاليتها ، كإدخال الطرق والوسائل الجديدة في الإنتاج

¹ ماموني فاطمة الزهرة ، مرجع سابق ، ص 112 115.

الأكثر آلية و مردودية . ومما لاشك فيه أن ذلك سيؤدي إلى الاستغناء عن جزء كبير من اليد العاملة لما يترتب عن ذلك من تقليص لنفقات الإنتاج وسعر التكلفة. تترتب نفس النتائج في حالة تقليص النشاط بسبب صعوبات مالية أو تجارية ، حيث تصبح المؤسسة عاجزة عن دفع أجورا لعمال وذلك وفق إجراءات معينة ومحددة في القوانين والنظم الموضوعة بصفة خاصة لتنظيم هذه الطريقة في التسريح، خاصة بعد اللجوء إلى تجربة الخوصصة في إطار إصلاح الاقتصاد الوطني وتنازل الدولة عن تسيير أموالها بموجب الأمر 25/75. هذا ثابت بالإحصائيات الواردة حيث تم تسريح ما يزيد عن 519881 عاملا من سنة 94 إلى 97 نتيجة خوصصة حوالي 861 مؤسسة.

ترك المشرع الجزائري أمر معالجة التسريح الجماعي للاتفاقيات الجماعية رغم ما يمثله تهديد لمناصب العمل ، ولا استقرار الجماعي للعمال الاجتماعي ككل.

إن موقف المشرع الجماعي من مسألة إنهاء عقود العمل بالإدارة المنفردة المستخدمة يبين مدى التأثير والاستجابة لمقتضيات السياسات الاقتصادية المعاصرة. وتحرير السوق وإطلاق آلياته وإلغاء أي عوائق قد تحد من القدرة على المنافسة ، ولو كان لك على حساب حماية العمال وضمان حقهم في العمل والاستمرارية فيه.

إن ها الوضع يعد أمرا بالغ الخطورة باعتباره يؤدي إلى إنهاء عقود الكثير من العمال وحرمانهم من مصدر رزقهم الوحيد وزيادة البطالة من جهة أخرى. وإن كان المشرع فرض بعض القيود حول ضرورة اللجوء إلى جميع الوسائل التي من شأنها التقليل من عدد التسريحات والمتمثلة في تخفيض ساعات العمل ، العمل الجزئي الإحالة على التقاعد والتقاعد المسبق ، دراسة إمكانية تحويل المستخدمين إلى أنشطة أخرى أو تحويلهم إلى مؤسسات أخرى ، واللجوء بعد ذلك إلى عدد العمال على أساس معايير معينة كالأقدمية والخبرة والتأهيل لكل منصب.¹

¹ ماموني فاطمة الزهرة ، مرجع سابق ، ص 115 117.

3- مسألة الأجور

خلافا لدستور 1976 ، جاء الدستور الحالي خاليا من الإشارة إلى الأسس التي يجب أن تقوم عليها ساسة الأجور اعتبارا من أن الإصلاح الاقتصادي يقتضي إجراء مفاوضات في مستوى المؤسسة تتناول تلك السياسة ، بحيث أصبحت المؤسسة المستخدمة تتكفل بنفسها بتسيير علاقة العمل بعدما كان لك من الاختصاص الحصري للجهاز المركزي.

فإذا كانت تشريعات العمل السابقة ، قد تعرضت إلى الحق في المقابل المالي في مختلف النواحي (الأسس ، طرق التحديد ، المكونات ، الحماية...)، فإن التشريع الحالي قد اكتفى بوضع القواعد الأساسية العامة ، ليحيل أمر تفصيلها ومعالجتها إلى الاتفاقيات الجماعية.

وهذا يتماشى مع فكرة دعاة السياسة الليبرالية الذين يرون أن تدخل الدولة في تحديد الأجر يعد السبب الرئيسي للتشوهات الاقتصادية وعاملا مؤثرا على ارتفاع نسبة البطالة نتيجة الحد من فرص الاستخدام. وتميل إلى هذا الاتجاه تعديلات قوانين 11/90 والتي حولت للمؤسسة استعمال الأجر كوسيلة لتنمية ورفع الإنتاج تبعا لمعطياتها وظروفها الخاصة ، متجاوزا بذلك الوضع السابق الذي كان يقوم على التحكم المركزي في الأجور. ليعاد النظر بلك في نظامها ، حيث تم ربطها بالإنتاج و المردودية والكفاءة وروح المبادرة. إلى جانب خلق نظام جديد للعلاوات من خلال المادة 87 من قانون 90-11.

حقيقة أن المشرع الجزائري تدخل على غرار العديد من التشريعات العمالية ليضمن للعمال الحد الأدنى اللازم لمعيشتهم والذي لا يجوز النزول عنه قانونا. إلا أنه مع ذلك يعتبر تدخل الدولة في مجال تحديد الحد الأدنى للأجور تدخلا هامشيا لم يحقق الغرض منه ويستدل على ذلك بما يلي:

- نص المادة 87 في أن يحدد هذا الحد بموجب مرسوم بعد استشارة نقابات العمال والمستخدمين والمنظمات النقابية الأكثر تمثيلا.

- تحديد الأجر الوطني الأدنى المضمون، بناء على معايير متوسط الإنتاجية الوطنية المسجلة والأرقام الاستدلالية لأسعار الاستهلاك والظروف الاقتصادية العامة. مما يعني أن

تحديد الحد الأدنى للأجور يتم بمراعاة درجة من المرونة تجعله لا يستجيب لدواعي الضرورات الاجتماعية ودواعي حماية العمال لصالح المقتضيات الاقتصادية كون مراعاة هذه المعايير من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الأجر الحقيقي للعمال.

- كرس التعديل الجديد، مبدأ التحديد التفاوضي للأجور ومختلف التعويضات ، لتحدد بصفة حرة ما بين العمال والمؤسسات المستخدمة عن طريق التفاوض والاتفاقيات الجماعية ، أو التصنيف المهني لمناصب العمال المحددة من قبل المؤسسة. وهو ما يدخل في إطار تطبيق مبدأ الحرية التعاقدية في علاقات العمل الذي كرسه منهج استقلالية المؤسسات التي أصبح تسيورها يتم عن طريق علاقات تعاقدية بدل القرارات الإدارية المركزية إلى جانب الاتفاقيات الجماعية للعمل التي تحدد بموجبها الأجور ومختلف ملحقاتها عن طريق التفاوض بين ممثلي العمال وأصحاب العمل بكل حرية واستقلالية. ليبقى دور الدولة في هذا المجال محصور على المحافظة على توازن وتناسب كتلة الأجور وحجمها العام مع إمكانيات الدولة الاقتصادية والمالية ، ثم ربطها بالنتائج الوطني والمردود الاقتصادي ، قصد تقادي الوقوع في التضخم المالي عن طريق الزيادة المستمرة في الأجور التي تقابلها آلية في الأسعار.

- ربط التعويضات كأحد عناصر الأجر الوطني الأدنى المضمون بإنتاجية العمل ونتائجه ، ومراعاة التناسب ما بين دخل العامل ونتائج العمل حسب المردود لاسيما عندما يتم دفع الأجر على أساس القطعة أو العمل بالحصّة حسب رقم الأعمال طبقاً لأحكام المادتين 81 و 82 من القانون 90-11.

- عدم تنظيم تشريعات العمل لأي نص قانوني بشأن، مراجعة هذه الأجور على نحو يكفل عدم تخلفها عن أداء وظيفتها الاجتماعية.

بلك يتضح من خلال معالجة قانون علاقات العمل لمسألة الأجور مدى التأثير الواضح والاستجابة المطلقة للمقتضيات الاقتصادية الداعية إلى ترك مسألة تحديد الأجور لآليات

السوق ، انطلاقا من تفضيل أداء أجور منخفضة للعمال عن عدم توظيفهم لعدم القدرة على دفع أجور مرتفعة.¹

4- في المجال التأديبي

انطلاقا من التوجهات الجديدة للقوانين الصادرة سنة 1991 ، والتي أكدت كلها على إعادة الاعتبار لدور صاحب العمل باعتباره المسير الرئيسي داخل المؤسسة و المسؤول عن تحقيق النجاح الاقتصادية ، كونه صاحب وسائل الانتاج ورأس المال، تم توسيع صلاحياته وسلطاته. هذا خلافا لما كان عليه في ظل التشريعات السابقة حيث كان يعتبر بمثابة عامل أجبر ينحصر دوره في تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة عن السلطة الوطنية.

إن الدور المحوري الذي أسند إلى صاحب العمل بموجب القانون قوانين التسعينات ، فتح المجال واسعا للتشغيل والتعاقد بكل حرية من جهة ومن جهة أخرى إفادته بحق تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة عن طريق النظام الداخلي الذي ينفرد بإعداده. وبسلطة إعداد الأخطاء المهنية والعقوبات المناسبة لها وحتى طرق تنفيذها. خلافا لما كان معمولا به سابقا حيث كانت السلطات محددة عن طريق القوانين أو التنظيم ، مما دفع البعض إلى القول أنه بموجب قانون 90-11 تم الانتقال من القانون التأديبي إلى السلطة التأديبية لصاحب العمل. ويتضح ذلك من خلال المادة 66 والتي نصت على أنه : " تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية..العزل " .

يمكن بذلك القول أن المشرع الجزائري لم يحقق أي تقدم في مجال حماية العمال وضمان حقهم في العمل والاستمرارية فيه، محاولا منح المستخدم أكبر قدر من الحرية في علاقته مع العمال. وهو مايدل على مدى تأثر به بالمقتضيات المعاصرة وإعطائها الأولوية على حساب الضروريات الاجتماعية. يظهر هذا خاصة أمام السياسة التشريعية للدولة وانسحابها من مجالات الحماية الاجتماعية وحصر دورها في ضمان تطبيق القوانين والنظم المعمول بها.

¹ ماموني فاطمة الزهرة ، مرجع سابق ، ص 117 119.

ترجيح مبدأ حرية التعاقد الذي كرسه الإصلاحات الاقتصادية ، واعتمدها القانون في كافة العلاقات العمالية الفردية والجماعية.

هذا فضلا عن تقليص دور العمال في المشاركة في إدارة وتسيير المؤسسة ، مقارنة مع نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، فالصلاحيات المسندة للجنة المشاركة بالمؤسسة لا تتعدى إبداء الرأي والإعلام والإطلاع على ما يجري بها دون أن تكون لها القدرة على التأثير في القرارات الأساسية.

يترتب عن هذا الوضع خطر مزدوج يهدد مصالح العمال ، لك أن مبدأ الحرية التعاقدية لا يراود به سوى حرية المستخدم في فرض ما يشاء من شروط وما على العمال سوى القبول بها ، مما يجعل هذه الحرية حرية نظرية لا تجد لها تطبيقا إلا في أحوال ضيقة تفرضها قواعد النظام العام.

من جهة أخرى وأمام ما يمكن تنظيمه من خلال الاتفاقيات الجماعية في كل ما يتعلق بشروط التشغيل والعمل والأجر والحق النقابي ، يستحيل أن تتضمن أحكاما أكثر نفعا للعمال أمام التسارع نحو التقليص من النفقات ضمانا للربح ، مما يجعل بعض أحكام القانون 90-11 مجرد شعارات لا جدوى من وجودها كالمادة 118 من قانون 90/11 وخير دليل على ذلك هو احتلال الجزائر الصدارة من بين الدول العربية فيما يتعلق بارتفاع معدل البطالة وتشغيل الأطفال. لنخلص إلى نتيجة تراجع قانون علاقات العمل عن فكرة " تقرير الحق في العمل " أمام مفهوم جديد للعلاقة بين المستخدم وعماله قائم على حرية التعاقد.¹

¹ ماموني فاطمة الزهرة ، مرجع سابق ، ص 120 121.

ثالثا : علاقات العمل

1 - تعرف عقد العمل وخصائصه

لقد استعمل المشرع الجزائري عبارة عقد العمل دون أن يعطي له تعريفا محددًا و هذا التعريف يمكن استنباطه من خلال معرفة هذا العقد وعناصره الأساسية.¹

تحدد ماهية عقد العمل بتعريف هذا الأخير و تعيين طبيعته القانونية و ارتباطه بفكرة علاقة العمل ارتباط وثيقا و تحديد مميزاته و كذا استقلاله عن باقي العقود.²

1-1 تعريف عقد العمل و طبيعته القانونية

أ- تعريف عقد العمل

لقد اختلف كل من الفقه و التشريع في تعريف عقد العمل و قد أفرزت المحاولات الفقهية و التشريعية عن عدة محاولات يمكن أن نوجزها فيما يلي:

أولاً: المحاولات الفقهية : نجد هناك من عرف عقد العمل بأنه « إتفاق يتعهد بمقتضاه أحد الطرفين بإنجاز أعمالا مادية ذات طبيعة حرفية على العموم لصالح آخر و تحت إشرافه مقابل عوض »³ في حين يرى جانب من الفقه بأنه « إتفاق يتعهد بمقتضاه أحد طرفيه بأداء عملا ماديا تحت إدارة طرف آخر في مقابل أجر يحصل عليه » أما التعريف الأكثر شمولية هو الذي يرى بأن عقد العمل هو « اتفاق يلتزم بموجبه أحد الأشخاص بالعمل لحساب شخص آخر و هو صاحب العمل و تحت إشرافه و إدارته و توجيهه لمدة محددة أو غير محددة مقابل أجر معين و محدد سلفا »⁴

ثانياً: المحاولات التشريعية: إن التشريعات الحديثة لا تعرف غالبا عقد العمل و تكتفي بوضع القواعد التشريعية أو حتى التنظيمية التي تنظم علاقة العمل بوضوح، ولم يخرج المشرع الجزائري عن هذا المنهج، إذا انه لم يعرف عقد العمل و اعتبره عقد غير شكلي أي

¹ راشد راشد : شرح علاقات العمل الفردية و الجماعية في ضوء التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1991 ، ص 169.

² راشد راشد: شرح علاقات العمل في ضوء النصوص التشريعية الحديثة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1985، ص 77.

³ جلال مصطفى القرشي : شرح قانون العمل الجزائري ، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1975 ، ص 80 .

⁴ أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 15.

أنه لا يخضع لشكل معين و قد يكون مكتوب أو غير مكتوب¹ و بهذا يكون قد اعتمد ضمنيا على تعريف العقد حسب القواعد العامة المنصوص عليها في القانون المدني حيث تنص المادة 54 منه على أنه « إتيان يتعهد بموجبه شخص أو عدة أشخاص آخرين بمنح أو فعل أو عدم فعل شيء ما »² و بذلك أعتبر عقد العمل عقد مدني و مجرد أداة لإبرام علاقة العمل التي تعتبر أوسع و أشمل ، والتي تخضع بالدرجة الأولى لإرادة الطرفين ثم للقوانين و النظم المعمول بها ، و هذا ما تقضي به المادة 9 من قانون علاقات العمل المعدل و المتمم التي تنص على أنه « يتم عقد العمل حسب الأشكال التي تتفق عليها الأطراف المتعاقدة »³ و هذا ما يجعل عقد العمل في القانون الجزائري عقد غير شكلي .

أما بخصوص مصطلح عقد العمل فهذا المصطلح حديث العهد ، لم يشرع في استعماله إلا في أواخر القرن 19 حيث كان يعرف فيما سبق بعقد إجارة الخدمات و عقد إجارة الأشخاص⁴ ، أي أن العامل يؤجر قوة عمله لصاحب العمل لمدة معينة مقابل أجر⁵ ، وقد اخذ المشرع الجزائري بمصطلح عقد العمل حيث تنص المادة 9 من قانون علاقات العمل على أنه « يتم عقد العمل حسب الأشكال التي تتفق عليها الأطراف المتعاقدة » ، و تنص المادة 10 منه على أنه « يمكن إثبات عقد العمل أو علاقته بأي وسيلة كانت »⁶ أما بالنسبة لطرفي عقد العمل وحسب المشرع الجزائري هما رب العمل و الذي أطلق عليه تسمية المستخدم و الأجير الذي أطلق عليه تسمية العامل و هذا ما تنص عليه المادة 1 من قانون علاقات العمل يحكم هذا القانون العلاقات الفردية و الجماعية في العمل بين العمال الأجراء و المستخدمين و كذلك المادة 2 منه يعتبر عمالا أجراء في مفهوم هذا

¹ عبد السلام ديب : قانون العمل الجزائري و التحولات الاقتصادية ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2003 ، ص 28 .

² القانون المدني الجزائري .

³ محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر ، مطبعة قالمة ، 1995 ، ص 104 .

⁴ جلال مصطفى القرشي ، مرجع سابق ، ص 81 .

⁵ عبد السلام ديب ، مرجع سابق ، ص 26 .

⁶ قانون 11/90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق لـ 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل المعدل و المتمم بالقانون 29/90 المؤرخ

في 24 جمادى الثانية عام 1412 الموافق لـ 21 ديسمبر سنة 1990 ، الجريدة الرسمية ، العدد 17 .

القانون ، كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب في إطار التنظيم و لحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم فإذا لم يكن للشخص الذي يرتبط بالعمل صفة العامل ، أو لم يكن لمن يؤدي العمل لحسابه صفة المستخدم حسب المادتين 1،2 فلا يمكن أن يكون هناك عقد عمل¹.

ب- الطبيعة القانونية لعقد العمل

إن معرفة الطبيعة القانونية لعقد العمل ، أي طبيعة الروابط التي تربط العمال بالمستخدمين ضرورية حيث يتوقف على هذا التحديد تطبيق النصوص القانونية المتعلقة بتنظيم العمل لاسيما في حالة غياب تعريف قانوني لعقد العمل.

وقد انقسم الفقه الباحث لموضوع الطبيعة القانونية إلى فريقين :

أولا: النظرية التقليدية : يتزعمها فقهاء المذهب الرأسمالي حيث يعتبرون عقد العمل عقد تأجير الخدمات و الأساس الذي يستندون إليه هو اعتبارهم قوة العمل سلعة كبقية السلع أو بضاعة يضعها صاحبها تحت تصرف من هو بحاجة إلى استعمالها ، و قد وجهت عدة انتقادات أبرزها :

- أنها تفصل بين عنصرين متلازمين، العامل و قوة عمله في حين أنه لا يمكن الفصل بينهما .

- اعتبارهم عقد العمل عقد تأجير الخدمات على أساسا حرية التعاقد المبني على أساس سلطان الإرادة إلا انه ما لبث أن أصبح يخضع للقوانين و النظم المعمول بها.²

ثانيا: النظرية الحديثة: تنطلق هذه النظرية من الخصائص و المميزات التي أصبح ينفرد بها عقد العمل في ظل القوانين العمالية الحديثة ، حيث تدعو إلى ضرورة تطوير مفهوم عقد العمل و توسيع محتواه ليستوعب مختلف الجوانب و التنظيمات التي أصبح يفرضها قانون

¹ على عوض حسن : الوجيز في شرح قانون العمل ، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1996 ، ص 270.

² أحمية سليمان، ج2، مرجع سابق ، ص 87.

العمل الحديث بل ذهبوا الى ابعد من ذلك إذا اعتبروا عقد العمل مجرد وسيلة شكلية تعبر عن فكرة أوسع و هي علاقة العمل¹ هذه الفكرة التي وجدت صدى كبير لدى التشريعات الحديثة منها التشريع الجزائري .

1-2 خصائص عقد العمل :

يخضع عقد العمل للخصائص العامة المقررة في النظام التعاقدى ككل ويمتاز هذا العقد بالخصائص التالية:

✓ **عقد العمل من العقود الملزمة للجانبين :** العقد الملزم للجانبين هو العقد الذي يترتب التزامات متقابلة في ذمة كل من المتعاقدين وعقد العمل هو عقد ملزم للجانبين لأنه يترتب التزامات على عاتق كل من الطرفين حيث يلتزم العامل بتقديم الخدمات و يلتزم المستخدم بدفع الأجر² و يترتب على ذلك انه لا يستحق الأجر إلا إذا نفذ العمل الموعود به ضمن الشروط المتفق عليها و بالمقابل يحق للعامل أن يتوقف عن عمله طالما أن المستخدم لم يسدد له الأجر و هذا تطبيقا لمبدأ الدفع بعدم التنفيذ، كما أنه إذا لم ينفذ احد الطرفين التزامه الأساسي بصفة إرادية خلال الفترة التجريبية جاز للطرف الآخر طلب الفسخ و هذا ما تنص عليه المادة 20 من قانون علاقات العمل « يجوز لأحد الطرفين أن يفسخ في أي وقت علاقة العمل خلال المدة التجريبية دون تعويض و من غير إشعار مسبق » .

✓ **عقد العمل من العقود الرضائية :** العقد الرضائي هو الذي تكفي لانعقاده الإرادة، عن طريق توافق إرادة المتعاقدين و ذلك باقتران الإيجاب و القبول دون الحاجة لاتخاذ أي إجراء شكلي لانعقاده³ و يعتبر عقد العمل رضائي يكفي لانعقاده تطابق إرادتين و هذا

¹ أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 70 .

² خليل أحمد حسن ققادة : الوجيز في شرح القانون المدني الجزائري ، ج 1 ، مصادر الالتزام ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص 22 .

³ خليل أحمد حسن ققادة ، مرجع سابق ، ص 20 .

ما تنص عليه المادة 9 من قانون علاقات العمل يتم عقد العمل حسب الأشكال التي تتفق عليها الأطراف المتعاقدة.¹

✓ **عقد العمل من عقود المعاوضة** : عقد المعاوضة هو الذي يحصل فيه المتعاقد على مقابل لما التزم به أمام المتعاقد الآخر و عقد العمل من عقود المعاوضة لأن العامل يتلقى عوض عن عمله و هو الأجر، و يتلقى المستخدم الأداء الذي قام به العامل، و هذا ما تنص عليه المادة 2 من قانون علاقات العمل « يعتبر عمالا أجراء في مفهوم هذا القانون كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب ... » .

✓ **عقد العمل من العقود المستمرة** : العقد الزمني هو الذي يعتبر الزمن عنصر جوهرى و أساسى فيه لأنه تنفذ فيه التزامات أو أداءات كل من الطرفين خلال فترة زمنية معينة أي أنه عقد متتالي التنفيذ² وهذا ما يؤدي إلى النتائج التالية : يكون الأجر مطابقا للعمل خلال فترة زمنية معينة .

إذا ما أبطل العقد لأسباب تتعلق بتكوينه أي عيوب الرضا فإن إبطاله يستتبع آثار تسري في المستقبل ولا تطبق قاعدة رجعية الآثار المترتبة عن البطلان و يترتب على هذه النتيجة عدم ضياع الأجر المستحق عن عمل الذي يتم أدائه طبقا للمادة 135 الفقرة 2 من قانون علاقات العمل و كذلك لا يحق للمستخدم المطالبة باسترداد الأجر المدفوع للعامل خلال المدة التي نفذ فيها العمل لكن يلتزم بتقديم شهادة عمل³.

يمكن توقيف علاقة العمل خلال مدة لم تنفذ فيها الالتزامات المتقابلة ثم بسريان العقد ينفذ من جديد كل من الطرفين التزاماته مثل حالة المرض و غيرها من حالات توقف علاقة العمل.

¹ عبد السلام ديب ، مرجع سابق، ص 27 .

² عبد السلام ديب ، مرجع لسابق، ص 27 .

³ راشد راشد ، مرجع سابق ، ص 77.

✓ **عقد العمل من عقود الإذعان** : عقد الإذعان هو الذي لا يملك فيه احد المتعاقدين الحرية الكاملة بما يتمتع به الطرف الآخر بحكم وضعه القانوني بوضع شروط العقد و لا يبقى للطرف الأول إلا حرية قبول العقد برمته او رفضه برمته¹.
و عقد العمل هو عقد إذعان ذلك أن شروطه و محتواه سابق لمرحلة تبادل التراضي ، وهذه الشروط موضوعة من قبل المستخدم و ما على العامل إلا أن يقبل بها بسبب وضعه الاقتصادي².

✓ **الاعتبار الشخصي لعقد العمل** : يترتب عليها أن يظهر الاعتبار الشخصي من جهة العامل أكثر مما يظهر من جهة المستخدم، وهذه ميزة العامل يلتزم شخصيا بأداء مهامه اتجاه المستخدم و هذا ما أشارت إليه المادة الأولى « يحكم هذا القانون العلاقات الفردية و الجماعية في العمل بين العمال الأجراء و المستخدمين » ، كما أن الاعتبار الشخصي لعقد العمل يؤدي إلى انتهائه في حالة الوفاة ، في المقابل إن الاهتمام بضمان استقرار منصب الشغل أدى إلى استبعاد انتهاء العقد العمل في حالة التصرف في المؤسسة³ ، حيث نصت المادة 74 فقرة 1 من قانون علاقات العمل « إذا حدث تغيير في الوضعية القانونية للهيئة المستخدمة تبقى جميع علاقات العمل المعمول بها يوم التغيير قائمة بين المستخدم الجديد و العمال » .

2 - العناصر الأساسية لعقد العمل

إن عقد العمل يقوم على أربعة عناصر أساسية ، عنصر العمل ، عنصر الأجر ، عنصر التبعية ، عنصر الزمن و هي العناصر التي اجمع الفقه على أنها تشكل الهوية المميزة له.

¹ خليل أحمد حسن قداد ، مرجع سابق ، ص 23 .

² عبد السلام ديب ، مرجع سابق ، ص 27 .

³ راشد راشد ، مرجع سابق ، ص 80 .

2-1 عنصر العمل : لم يعط المشرع الجزائري تعريفا لعقد العمل و هو بذلك اعتمد تعريف العقد طبقا للقواعد العامة المادة 54 من القانون المدني ، و من بين المميزات التي تميز عنصر العمل باعتباره أحد الأسس التي يقوم عليها عقد العمل أن يتطلب توفر بعض الشروط.

الأداء الشخصي للعمل المحدد أو المتفق عليه : يجب على العامل تنفيذ وأداء العمل المتفق عليه بصفة شخصية دون مساعدة أي شخص آخر و هذا ما تنص عليه المادة الأولى ، و تتجلى أهمية شخص العامل في عقد العمل في كون مميزات و مؤهلات العامل هي الدافع للتعاقد ، و تظهر هذه الأهمية في حالة الوفاة إذ تعتبر من بين الأسباب القانونية لإنهاء علاقة العمل .

تنفيذ العمل وفق توجيهات و أوامر المستخدم : يجب على العامل أن يمارس عمله وفق توجيهات و تعليمات المستخدم و النظم التي يضعها و هذا يعني التزام العامل بكل ما يضعه و يحدده المستخدم¹ و أن يبذل العناية اللازمة في أداء عمله و هذا ما تنص عليه المادة 7 فقرة 3 من قانون علاقات العمل على انه يخضع العمال في إطار علاقات العمل للواجبات الأساسية التالية:

أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء ممارسته العادية لسلطاته في الإدارة . وكذلك المادة 7 فقرة 1 من نفس القانون « ...أن يؤدوا بأقصى ما لديهم من قدرات ، الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم و يعملوا بعناية و مواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم » و يجب على العامل ان يحترم كافة قواعد الأمن و الوقاية في العمل² و هذا ما تنص عليه المادة 7 فقرة 4 « ...أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية و الأمن التي يعدها المستخدم وفقا للتشريع و التنظيم » .

¹ جلال مصطفى القرشي ، مرجع سابق ، ص 96 .

² محمود جمال الدين زكي : عقد العمل ، ط 2 ، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1982 ، ص 718 .

التزام المستخدم بتوفير الأدوات اللازمة و الظروف الملائمة للعمل : عقد العمل من مميزاته أن يفرض على المستخدم أن يوفر كل الأدوات و الوسائل الضرورية للعمل بالشكل الذي لا يعرض العامل لأي ضرر مباشر أو غير مباشر و يجب على المستخدم تنظيم العمل بالشكل الذي يسمح بتجديد قوة و نشاط العامل و منع بعض الأعمال الشاقة على بعض الفئات كالنساء و الأطفال و هذا ما تنص عليه المادة 28 من نفس القانون "لا يجوز تشغيل العمال من كلا الجنسين الذين يقل أعمارهم عن تسع عشرة(19) سنة كاملة في أي عمل ليلي" و كذلك المادة 29 فقرة 1 من نفس القانون "يمنع المستخدم من تشغيل العاملات في أعمال ليلية".

2-2 عنصر الأجر : إذا كان العمل محل التزام العامل ، فالأجر هو محل التزام المستخدم ، و لا يمكن الحديث عن العمل دون الحديث عن الأجر¹.

مفهوم الأجر : هو العوض النقدي الذي يحصل عليه العامل لقاء العمل الذي يؤديه للمستخدم² وقد تناوله المشرع الجزائري في المواد من 80 إلى 90 من قانون علاقات العمل ، حيث تنص المادة 80 منه « للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ، و يتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب و نتائج العمل » وقد عبر المشرع الجزائري عن عنصر الأجر بعدة تسميات و هي :

✓ الأجر : كل ما يحصل عليه العامل الخاضع لقواعد قانون العمل و هذا طبقا للمادة 80 .

✓ المرتب : تعبير يطلق عادة على أجر الموظف الخاضع لقواعد قوانين الوظيف العمومي وقد استعمله المشرع في القانون ، حيث تنص المادة 81 منه على انه يفهم من عبارة مرتب حسب هذا القانون ما يلي:

الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة.

¹ محمود جمال الدين زكي ، مرجع سابق ، ص 362 .

² محمود الهمشري : عنصر الأجر في عقد العمل ، إدارة البحوث و الاستشارات السعودية ، 1977 ، ص 3 .

التعويضات المدفوعة بحكم أقدميته أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة ، لاسيما العمل التناوبي ، و العمل المضر و الإلزامي ، بما فيه العمل الليلي و علاوة المنطقة . والعلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل و نتائجه .¹

✓ الدخل : و يقصد به كل ما يدخل في ذمة العامل من إيرادات مهما كان نوعها ، وقد تحدثت المشرع عن الدخل في المادة 82 بقوله « يفهم من عبارة الدخل المتناسب مع نتائج العمل الأجرة حسب المردود ، لاسيما العمل بالالتزام ، أو بالقطعة أو العمل بالحصصة أو حسب رقم الأعمال » .

تحديد الأجر : يمكن إجمال الأسس التي يتم بمقتضاها تحديد الأجر فيما يلي :

معيار المدة : هو الذي يعتمد على مدة زمنية معينة كأساس لتحديد الأجر ، هذه المدة قد تكون قصيرة ، كالساعة أو اليوم ، و قد تكون متواصلة كأسبوع أو أسبوعين ، كما قد تكون طيلة الشهر² ، وهو المعيار المعتمد في اغلب الحالات لاسيما في علاقات العمل الدائمة و هو تحقيق مصلحة العامل أكثر من مصلحة المستخدم ، حيث يتحصل العامل على اجر بحلول اجل الدفع بغض النظر عن مروديته و نتيجة عمله ، و لو كانت هذه المر دودية ضعيفة .³

✓ معيار المردودية : هو الذي يحدد فيه قيمة الأجر تأسيسا على النتائج التي يتحصل عليها العامل أو مجموعة من العمال خلال وقت معين⁴ ، ويتغير الأجر فيه بتغير مستوى المردود، وعكس المعيار الأول هذا المعيار يحقق مصلحة المستخدم أكثر من مصلحة العامل لكون الاستمرار و المحافظة على وتيرة معينة على مستوى المردود أمرا مرهقا للعامل فهو ليس آلة يمكن ضبطها على وتيرة عمل معينة .

¹ أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 192 .

² محمد لبيب شنب : شرح قانون العمل ، دار النهضة العربية ، الإسكندرية ، 1976، ص 49 .

³ أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 216 .

⁴ عبد السلام ديب ، مرجع سابق، ص 276 .

✓ المعيار المزدوج : تعتمد التشريعات الحديثة على الأخذ بالمعيارين معا ، حيث يحدد الأجر الأساسي و بعض ملحقاته الثابتة وفق للمعيار الأول أي على أساس وحدة حساب زمنية معينة ، أما العلاوات و المكافآت و الحوافز التشجيعية فتحدد على أساس المعيار الثاني وهو معيار المردودية .

مع الإشارة إلى أن المشرع الجزائري في قانون علاقات العمل لم ينص صراحة على اعتماد مدة زمنية معينة حيث نص على وجوب دفع الأجر المستحق للعامل عند حلول الأجل فقط¹ في المادة 88 في حين نص على معيار المردودية في المادة 82 بقوله « يفهم من عبارة الدخل المتناسب مع نتائج العمل الأجرة حسب المردود... » إلى جانب هذا هناك عدة أدوات لتحديد الأجر إذ يجب تحديده بعبارات نقدية محضة حيث تنص المادة 85 على أنه « تحدد الأجور بعبارات نقدية محضة ، و تدفع عن طريق وسائل نقدية محضة » كما يتم تحديد الأجر عن طريق عقد العمل ، و هذا يعني أن الطرفين يتفقان بكل حرية على تحديد الأجر مع الأخذ بعين الاعتبار الأنظمة المعمول بها في نظام الأجر²، و كذلك الاتفاقيات الجماعية للعمل حيث تنص المادة 120 من ق.ع.ع على انه تعالج الاتفاقيات الجماعية التي تبرم حسب الشروط التي يحددها هذا القانون شروط التشغيل و العمل و يمكنها أن تعالج خصوصا العناصر التالية

- الأجور الأساسية الدنيا المطابقة.
- التعويضات المرتبطة بالأقدمية و الساعات الإضافية و ظروف العمل بما فيها تعويض المنطقة .
- المكافآت المرتبطة بالإنتاجية و نتائج العمل.
- كفاءات مكافأة فئات العمال المعنيين على المردود .

¹ أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 217.

² عبد الودود يجني : شرح قانون العمل ، دار النهضة العربية الإسكندرية، 1974، ص 107 .

مكونات الأجر : يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين هما : الأجر الثابت و الأجر المتغير .¹

أولا : الأجر الثابت و يتكون من:

1. الأجر الوطني الأدنى المضمون.
2. الأجر الأساسي أو القاعدي.
3. التعويضات الثابتة (المرتبطة بمنصب العمل).

ثانيا : الأجر المتغير: يتكون الأجر المتغير من مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث الكم أي القيمة المالية و من حيث عنصر الديمومة و الاستقرار ، إذ أنها ليست دائمة و مستقرة لأنها تخضع لعدة عوامل متغيرة ، لكن متى وجدت فإنها تعتبر عناصر قانونية تحضى بنفس الحماية التي تحضى بها العناصر الثابتة و تتمثل هذه العناصر في التعويضات و المكافآت

1. التعويضات: تمنح للعامل متى قام بعمل إضافي عن العمل المقرر له، أو قام بعمل في غير الظروف العادية أو مقابل المصاريف التي يكون العامل قد أنفقها أثناء قيامه بمهمة معينة أو بمناسبة، و هذا ما تتضمنه المادة 81 فقرة 2 من ق.ع.ع ، و الحالات التي تتعلق بالتعويضات هي :

- تعويض العمل الإضافي
- تعويض العمل الليلي
- تعويض العمل التناوبي

- تعويض المصاريف الخاصة بالمهام المنجزة خارج مهام العمل

2. المكافآت: و هي مبالغ مالية تمنح للعامل كتعبير من المستخدم على الاعتراف بالخبرة أو المهارة أو كحافز على زيادة بدل جهد لتحقيق نتائج أفضل¹، و أهم أنواع المكافآت و الحوافز التي اخذ بها المشرع الجزائري هي:

¹ محمود الهمشري ، مرجع سابق ، ص 107 .

- مكافأة المردود الفردي و الجماعي
- المنح الخاصة ببعض المناسبات
- المكافآت العينية

2-3 عنصر التبعية : إن هذا العنصر هو المعيار المميز لعقد العمل عن بقية العقود الأخرى المشابهة له ، و يقصد بالتبعية سلطة الإشراف و الإدارة و الرقابة التي يخضع لها العامل باعتبارها إحدى الحقوق الأساسية التي يتمتع بها المستخدم² و تأخذ التبعية ثلاثة صور في علاقات العمل و هي:

- الوجه القانوني و التنظيمي : و تتمثل في امتثال العامل لبعض الإجراءات و التعليمات التي يحددها القانون و النظم المعمول بها و خضوعه للرقابة و الإشراف التي يقوم بها المستخدم الذي له أن يصدر إلى العامل أوامر و توجيهات، حيث يجب على هذا الأخير إطاعتها³ و هذا ما نصت عليه المادة 7 فقرة 1 و 3 من ق.ع.ع يخضع العمال في إطار علاقة للواجبات الأساسية التالية:

أن يؤدوا بأقصى ما لديهم من قدرات ، الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ، و يعملوا بعناية و مواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم .
أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء ممارسته العادية لسلطاته في الإدارة .

و من بين أهم مظاهر سلطة الإشراف و الإدارة و الرقابة التي يتمتع بها المستخدم في مواجهة العامل هو تحديد أوقات العمل و توزيع العمل على العمال و توزيع العمال في أماكن العمل ، ووضع النظام الداخلي للعمل و سلطة التأديب و فرض قواعد الأمن و الوقاية و ما إلى ذلك من المسائل التنظيمية الأخرى المعترف بها قانونا .

¹ عبد الودود يجني ، مرجع سابق ، ص 210 .

² أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 33 .

³ عبد الودود يجني ، مرجع سابق ، ص 120 .

- الوجه الفني أو التنفيذي : يمارس هذا النوع من التبعية من قبل عمال ذوى خبرة مهنية و اختصاص يمكنهم من تأطير العمال و الإشراف على أعمالهم و تنفيذ البرامج المقررة من قبل المستخدم من الناحية التقنية و التنفيذية و بالتالي فهؤلاء العمال يعتبرون عمالا مفوضين من قبل المستخدم¹.

- الوجه الاقتصادي : و تتمثل في اعتماد العامل في حياته على ما يحققه من دخل لقاء العمل الذي يؤديه مما يجعله مرتبطا معيشيا بالمستخدم و هذا يترتب عنه أنه يمنع على العامل أن يمارس أي نشاط خارج علاقته بالمستخدم و هذا ما يسمى " منع ازدواج الوظيفة "، و هذا ما يجعل المستخدم محتكرا لجهد و وقت العامل طيلة علاقة العمل . و خلاصة القول أن التبعية هي المعيار الأساسي لعقد العمل و الذي يجعله مميزا عن باقي العقود.

2-4 عنصر الزمن أو المدة : يقصد بها المدة الزمنية التي يضع فيها العامل نشاطه و جهده و خبرته في خدمة المستخدم و هذه المدة تحدد مبدئيا طبقا لحرية التعاقد ، مع الأخذ بعين الاعتبار النصوص القانونية و التنظيمية و بعض المبادئ التي تنص عليها مثل منع التعاقد لمدى الحياة. و مبدئيا تنشأ علاقة العمل أو عقد العمل لمدة غير محددة إلا إذا اتفق على غير ذلك كتابيا، و في حالة عدم توفر عقد مكتوب يفترض أن تكون العلاقة لمدة غير محددة² ، و كل من المواد 12 ، 13 ، 14 من ق.ع.ع تنص عن عقد العمل المحدد المدة و عقد العمل غير محدد المدة. أما المدة القانونية للعمل هي أربعون ساعة (40) في الأسبوع و تتوزع هذه الساعات على 5 أيام على الأقل، و هذا ما تنص عليه المادة 2 من الأمر 03/97 الصادر في 11 جانفي 1997 الذي يحدد المدة القانونية للعمل و استثناء على هذه المدة يمكن أن يخفف للأشخاص الذين يقومون بأشغال شاقة و خطيرة أو تترتب عليها متاعب أو ضغط على الحالة الجسدية و العصبية، و كذلك أن ترفع بالنسبة لبعض

¹ أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 33.

² أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 36.

المناصب المتميزة بفترات توقف عن النشاط، و هذا ما تنص عليه المادة 4 من الأمر 03/97، كما يجب أن لا تتعدى فترة أو مدة العمل 12 ساعة في اليوم و هذا ما تنص عليه المادة 7 من الأمر 03/97، وقد ترك القانون صلاحيات تخفيض المدة القانونية الأسبوعية للعمل و رفعها للاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية طبقا للمادة 3 من الأمر 03/97 « يحدد تنظيم ساعات العمل الأسبوعية و توزيعها عن طريق الاتفاقيات أو الإتفاقات الجماعية ، و يتم تحديدها عن طريق التنظيم بالنسبة لقطاع المؤسسات و الإدارات العمومية »¹.

3 شروط صحة عقد العمل

إن استقلالية قانون العمل بذاته، لم تمكنه من وضع كافة القوانين المنظمة لكل جوانبه، إذ لا يزال يخضع في الكثير من المواضيع إلى الأحكام العامة للالتزامات المدنية، لاسيما في مجال شروط صحة التعاقد، والأهلية وصحة الرضا... الخ من المسائل الأخرى التي لا توجد نصوص خاصة بشأنها ضمن قواعد وقوانين ونظم علاقات العمل. ولا يخرج عقد العمل في التشريع الجزائري من حيث المبدأ عن هذه القاعدة ، حيث تطبق أحكام القانون المدني على مختلف الجوانب المتعلقة بصحة الأهلية، والرضا، والتعبير عن الإرادة وغيرها من المسائل الأخرى المرتبطة بذلك. ولما كان عقد العمل كغيره من المعاملات التعاقدية الأخرى المدنية والتجارية، لا يتم إلا بتوافق وتطابق إرادتين أو أكثر على أحداث أثر قانوني معين، كما تنص على ذلك أحكام القانون المدني (المادة 59م.ج) فإنه يجب أن تتوافر في عقد العمل مختلف الشروط الضرورية في أي عقد. ومن أهمها، اكتمال أهلية التعاقد، وصحة الرضا وخلوه من العيوب المعروفة، وشرعية وإمكانية المحل والسبب، واحترام القوانين والنظم المعمول بها في مجال علاقات العمل. وهي المسائل التي سوف نتعرض لها بالتفصيل وفق ما يقتضيه كل موضوع منها.

¹ قانون العمل، نصوص تشريعية و تنظيمية، الطبعة الثانية متممة و معدلة، المعهد الوطني للعمل، ص 78 .

أولاً : الأهلية في عقد العمل: يستلزم بحث موضوع الأهلية في عقد العمل، التمييز بين أهلية العامل للتعاقد، وأهلية صاحب العمل، سواء أكان شخصاً طبيعياً أو معنوياً، نظراً لاختلاف الأحكام التي تحكم كل واحد منهما .

- أهلية العامل :يعرف الفقه الأهلية بأنها ، "صلاحية الشخص لأن تكون له علاقة، وصلاحيته لاستعمالها." كما يقسم الفقه كذلك الأهلية إلى أهلية وجوب، وهي: " صلاحية الإنسان لوجوب الحقوق المشروعة له، أو عليه. وأهلية الأداء، التي تتمثل في صلاحية الشخص لصدور العمل القانوني منه على وجه يعتد به شرعاً " .ونظراً لكون عقد العمل تتراوح آثاره بين النفع والضرر، بالنسبة للعامل،لما تتضمنه من حقوق والتزامات، ونظراً للطابع المميز لقواعد العمل، نظراً لاعتبارات اقتصادية واجتماعية، فقد فرض المشرع الجزائري أهلية خاصة بعقد العمل، وهي ستة عشر 16سنة بينما حددتها الاتفاقية الدولية الصادرة عن منظمة العمل الدولية، رقم 138 لسنة 1973بالسن الذي ينتهي فيه الطفل من المرحلة الدراسية ، وهي سن الخامسة عشر 15سنة مع إمكانية تخفيضها إلى سن الرابعة عشر 14 سنة بالنسبة للبلدان التي يكون فيها النظام الاقتصادي والتعليمي غير متطور ، حيث نصت المادة 15من قانون علاقات العمل بأنه: "لا يجوز توظيف القاصر ، إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي.¹

. أهلية صاحب العمل :تختلف أحكام الأهلية الخاصة بصاحب العمل، عن تلك التي تحكم أهلية العامل، ذلك لكون صاحب العمل قد يكون شخصاً طبيعياً، أو شخصاً معنوياً، عاماً أو خاصاً .

فبالنسبة للشخص الطبيعي، يجب أن يتمتع الشخص صاحب العمل، بالأهلية الكاملة التي تمكنه من الإدارة وفق ما تقتضيه الأحكام المدنية والتجارية في الأعمال التجارية وإدارة الأموال والأموال .

¹ أحمية سليمان : قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري ،مرجع سابق ، ص 23 24 .

أما بالنسبة للشخص المعنوي، فإن الأهلية يقابلها الاختصاص حسبما تحدده القوانين والنظم والقوانين الداخلية للمؤسسات المستخدمة بغض النظر عن طبيعتها العامة أو الخاصة، وبغض النظر عن شكلها القانوني سواء أكانت شركات أموال أو شركات أشخاص .

ثانياً : الرضا في عقد العمل: ترجع أحكام الرضا والتعبير عن الإرادة في عقود العمل عادة إلى قواعد القانون المدني، والنظرية العامة للالتزامات المدنية أساساً، نظراً لعدم وجود أحكام خاصة بها في تشريعات العمل. فالتعبير عن الإرادة في هذه العقود لا يختلف عنه بالنسبة للعقود المدنية الأخرى، حيث يتم التعبير عن الإرادة أو الموافقة كما هو عليه الحال في مختلف العقود، إما بالتعبير الصريح، سواء أكان في شكل الكتابة أو اللفظ، أو الإشارة الدالة على الموافقة كما هو متفق عليها بين المتعاقدين. أو التعبير الضمني، حسب الأشكال

المتعارف عليها كالكسوت مثلاً، أو الشروع في العمل دون تردد أو تأخر، أو ما يؤدي إلى استخلاص الموافقة الضمنية بمختلف الوسائل الطرق المتعارف عليها (المادة 60 مدني جزائري) ونظراً لكون العامل حراً من الناحية المبدئية والنظرية في إبرام العقد الذي يتناسب مع إمكانياته ومؤهلاته ، ورجباته ، فإن احتمالات وجود الإكراه أو الضغط على حرية ورضا العامل أمر نادر الوقوع ، نظراً لانعدام أو استبعاد وجود مصلحة لأي كان في ممارسة هذا الإكراه أو الضغط على العامل مثلما هو عليه الشأن في بعض العقود الأخرى، إلا أن الإكراه والضغط في عقود العمل يأخذ شكلاً آخر، انطلاقاً من خلفيات واعتبارات اقتصادية واجتماعية، قلما نجدها في مختلف أنواع العقود الأخرى. حيث أنه من الناحية العملية، كثيراً ما يكون عقد العمل من صنع إرادة منفردة، أو على الأقل من اقتراح إرادة تتمتع بنوع من السلطة، أو أنها توجد في مركز يسمح لها بفرض شروطها، أي صاحب العمل الذي كثيراً ما يضيق السبيل على العامل حتى يناقش أو يعدل في هذه الشروط خاصة إذا كان طلب العمل يفوق بكثير عرضه، أي حالة وجود بطالة كبيرة في البلاد، الأمر الذي يجعل العامل أمام نوع من عقد الإذعان، أي أمام أمر واقع، لا يملك إلا أن يقبل العقد بالشروط التي وضعتها صاحب العمل، وهنا لا تكون لإرادته أي معنى

أو دور، حيث تصبح حرته في إبرام العقد مجرد حرية وهمية لا وجود لها إلا في نصوص القانون وآراء الفقهاء، فقط .

وبالرغم من أن هذه الوضعية تعتبر من مخلفات المرحلة التي ساد فيها مبدأ سلطان الإرادة قبل تدخل القانون والنصوص التنظيمية التي حدثت من الإفراط في اعتماد هذا المبدأ، إلا أنها من الناحية العملية لا زالت موجودة ومتبعة حتى في أيامنا هذه ، رغم التقدم الذي حققه القانون في تنظيم وحماية حقوق وحرريات العمال في مجال علاقات العمل لأن هذه الحقوق والحرريات في مجال إبرام عقود العمل بالذات ليست سوى حقوق وحرريات مثالية نادرا ما لا تجد طريقها إلى التطبيق.¹

ثالثاً: المحل و السبب : يعرف المحل بأنه الشيء الذي يلتزم المدين بالقيام به بينما يعرف السبب بأنه الغرض المباشر الذي يقصد الملتزم الوصول إليه من وراء التزامه ، كما أن التمييز بين المحل والسبب ، يكون الأول هو إجابة للسؤال : بماذا يلتزم المدين في حين أن الثاني هو إجابة سؤال: لماذا التزم المدين . يعتبر المحل والسبب في عقد العمل من المسائل التي تميز هذا العقد عن غيره من العقود الأخرى، حيث أن محل التزام العامل هو في نفس الوقت سبب التزام صاحب العمل، والعكس صحيح. فبالنسبة للعمل (كمحل التزام العامل) فيجب أن يكون ممكناً ومعيناً أو قابل للتعيين سواء من ناحية تحديده أو تنظيمه، حيث تطبق عليه نص المادة 93م.ج. القاضية بأنه: "إذا كان المحل مستحيلاً في حد ذاته، كان العقد باطلاً بطلاناً مطلقاً، ويكيف شرط "الإمكانية" هنا بقدرته العامل المهنية والفكرية على ممارسة العمل الموكل إليه، أو الملتزم به ، أو بمعنى آخر يجب أن يدخل العمل ضمن حدود قدرات العامل المهنية والفكرية، أي ضمن اختصاصاته إلى جانب أن يكون العمل الملتزم به شرعياً وغير مخالف للنظام العام والآداب العامة، كالاتجار في المخدرات أو ممارسة الدعارة، أو ما شابه ذلك من الأعمال المحظورة قانوناً.

¹ أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص 24 .

أما بالنسبة للأجر (كمحل التزام صاحب العمل) فيخضع بدوره لنفس معايير وشروط الصحة والشرعية المطلوبة في أي محل للعقد، وأن يكون محددًا وفق متطلبات النصوص القانونية أو وفق الاتفاقيات الجماعية، وأعراف المهنة، المنظمة له، كأن يكون محددًا بقيمة نقدية محددة، سواء في شقة الثابت، أو المتغير، وأن يدفع بقيمة نقدية، ووفق جدول زمني معين، أي في أوقات محددة، وهي الشروط التي تفرضها مختلف النصوص المتعلقة بالأجور والمرتببات.¹

رابعاً: مراعاة القوانين والنظم المعمول بها: يعتبر احترام التشريعات والنظم التي تحكم إبرام وتنفيذ وسريان علاقات العمل من أهم الشروط الأساسية التي يجب أن تحرص على احترامها عقود العمل خاصة فيما يتعلق بالمسائل الجوهرية سواء تلك الخاصة بالحقوق أو الالتزامات بالنسبة للطرفين، وهو ما تنص عليه أغلب التشريعات العمالية، واعتبار أية علاقة عمل لا تحترم فيها أحكام القوانين والنظم المعمول بها علاقة باطلة، وعديمة الأثر، دون المساس بالحقوق المكتسبة للعمال، من ذلك نص المادة 135 من قانون علاقات العمل وكذلك مجموعة أخرى من المواد المتعلقة بشروط التوظيف (المواد 15 و 17 من نفس القانون)².

4- أنواع عقود العمل في قانون 11/90

تنص المادة 11 من ق.ع.ع على أنه « يعتبر العقد مبرماً لمدة غير محدودة إلا إذا نص على غير ذلك كتابة، وفي حالة إنعدام عقد عمل مكتوب يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محدودة » من خلال ما جاء في هذه المادة نستشف أن هناك نوعين من عقود العمل في قانون 11/90، و هي عقود عمل غير محددة المدة و عقود عمل محددة المدة إضافة إلى ما نصت عليه المادة 4 من ق.ع.ع « تحدد عند الاقتضاء، أحكام خاصة، تتخذ عن طريق التنظيم، النظام النوعي لعلاقات العمل التي تعني مسيري المؤسسات، و مستخدمي الملاحة الجوية و البحرية و مستخدمي السفن التجارية و الصيد

¹ أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 25.

² أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 25.

البحري و العمال في المنزل و الصحفيين و الفنانين و المسرحيين و الممثلين التجاريين و رياضي النخبة و مستخدمي البيوت ، وذلك بغض النظر عن أحكام هذا القانون و في إطار التشريع المعمول به » ، وهذا ما يعني وجود عقود عمل خاصة أخرى .

1-4 عقد العمل غير محدد المدة : كما جاء في نص المادة 11 من ق.ع.ع الأصل أن يكون عقد العمل لمدة غير محدودة إلا إذا نص على غير ذلك كتابة ، و في حالة إنعدام عقد عمل مكتوب يفترض أن تكون علاقة العمل لمدة غير محدودة ، و معنى هذا أن عقود العمل غير محددة المدة هي الأصل و لا يخضع لشكالية معينة بل يكفي أن يتضمن المعلومات الأساسية التي تبين أطراف العقد و محله و سببه من حيث هوية الأطراف ، وتاريخ التشغيل و نوعية العمل و مكانه و الأجر و حقوق وواجبات الطرفين ، و أن تكون بنوده غير مخالفة للقانون و إلا اعتبرت باطلة و عديمة الأثر و هذا ما تنص عليه المادة 137 من ق.ع.ع « يكون باطلا وعديم الأثر كل بند في عقد العمل يخالف باستتقاصه حقوقا منحت للعمال بموجب التشريع و الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية »¹.

و تمر هذه العقود بفترة تجريبية و هذا لإعطاء فرصة لتعارف الطرفين ، و إذا انتهت هذه الفترة و كانت مرضية يثبت العامل في منصبه كذلك يجوز إبرام عقد عمل لمدة غير محددة و لكن بالتوقيت الجزئي أي بحجم ساعات متوسط يقل عن المدة القانونية للعمل و يكون ذلك في الحالتين ، إذا كان حجم العمل المتوفر لا يسمح باستخدام العامل كامل الوقت ، إذا طلب العامل الممارس ذلك لأسباب عائلية أو لاعتبارات شخصية ووافق المستخدم ، و لا يمكن أن يقل في أي حال من الأحوال الوقت الجزئي في العمل عن نصف المدة القانونية للعمل و هذا ما تنص عليه المادة 13 من ق.ع.ع ، ويقصد بالتوقيت الجزئي العمل أقل من المدة الرسمية على أن لا تقل عن نصف المدة القانونية للعمل .

¹ قانون العمل ، مرجع سابق، ص 72 .

4-2 عقد العمل محدد المدة : تنص المادة 12 من قانون 11/90 المكمل بالمادة 2 من الأمر 21/96 على 5 حالات تسمح بإبرام عقد عمل محدد المدة بالتوقيت الكامل أو الجزئي.

- تنفيذ أعمال مرتبطة بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة : و هي أعمال لا تدخل ضمن نشاطات المؤسسة العادية، و تتطلب مزيدا من العمال الذين يتمتعون بمهارات خاصة، فمدتها يجب أن تكون محددة من حيث الزمان ،و مثال هذه الأعمال، الأشغال الاستثنائية المتعلقة بالبناء و الطلاء، الخبرة الحسابية، عمليات تكوين فئة من العمال.

- استخلاف عامل مثبت : و يتعلق الأمر هنا بشغل منصب عمل صاحبه غائب مؤقتا و يتعلق بإحدى حالات تعليق علاقة العمل كما سنبينه في الفصل الثالث و المنصوص عليها في المادة 61 من ق.ع.ع بإستثناء حالة الإضراب¹، و تهدف هذه الوضعية إلى ضمان حسن سير المؤسسة مع الحفاظ على منصب العامل الغائب ، بحيث يتعين على المستخدم بعد انقضاء حالة التعليق إرجاع العامل إلى منصبه، و في جميع الحالات يجب أن يكون الاستخلاف مؤقتا .

- أشغال دورية ذات طابع منقطع: تتعلق هذه الحالة بالأشغال التي تتطلب التجديد بصفة دورية و لكنها غير مستديمة و مثال ذلك أعمال الصيانة المتخصصة.

- تزايد العمل لأسباب موسمية : يجب أن يحمل تزايد العمل طابعا مؤقتا و هذا التزايد يشكل عبئ على المؤسسة و لكنه محدود من حيث الزمان، و أن تكون المهمة معينة بدقة، وان تكون غير دائمة بطبيعتها، و أن لا تدخل ضمن النشاط العادي للمؤسسة، وأن يتسبب فيها ارتفاع غير عادي و مؤقت للنشاط، و مثال ذلك ارتفاع النشاط لدى انطلاق محطة إذاعية جديدة، وارتفاع النشاطات في المحلات التجارية في الأعياد، و جني المحاصيل الزراعية.

¹ عبد السلام ديب ، مرجع سابق ، ص89.

و أما النشاط الموسمي الذي يسمح بإبرام عقود عمل محددة المدة هو الذي يتعلق بأشغال تتجدد دوريا و بصفة منتظمة، لا تنتج عن إرادة المستخدم بل عن ضغوطات خارجية طبيعية أو تقنية واجتماعية أو اقتصادية.

- نشاطات أو أعمال ذات مدة محددة أو ذات طبيعة مؤقتة : لم يحدد المشرع الجزائري النشاطات ذات الطابع المؤقت أو المحدد و قد أسندت هذه المهمة للقاضي على عكس القانون الفرنسي الذي حصر بعض العقود تحت عنوان "عقود الاستخلاف" هذه العقود تبرم لشغل بعض المناصب التي جرى العرف على عدم إبرام عقود غير محدد المدة بشأنها بحكم أن النشاط المنجز طابعه مؤقت¹، و من أمثلتها: الفنادق و الإطعام، الإستغلالات الغائبية، البناء، التصليح على السفن البحرية.

وقد ذكرت هذه الحالات على سبيل الحصر، فإذا أبرم عقد العمل محدد المدة مخالفا لما نص عليه قانون علاقات العمل يعتبر عمل غير محدد المدة و هذا طبقا للمادة 14 من ق.ع.ع « يعتبر عقد العمل المبرم لمدة محدودة خلافا لما تنص عليه أحكام هذا القانون، عقد عمل لمدة غير محدودة دون الإخلال بالأحكام الأخرى الواردة في هذا القانون ». و تجدر الإشارة إلى أن القانون الأساسي العام للعامل كان ينص على أن علاقة العمل تكون غير محددة المدة من حيث المبدأ، ثم جاء قانون 06/82 ينص على الاستثناءات في المواد من 26 إلى 30 و تتمثل في العمل المؤقت و العمل الموسمي ثم جاء قانون 11/90 و نص على أن الأصل يكون العقد لمدة غير محددة و الاستثناء الحالات الواردة في المادة 12 من ق.ع.ع و هنا تطرح مسألة قانونية تتعلق بتطبيق القانون من حيث الزمان على العقود محددة المدة التي بدأ تنفيذها قبل صدور قانون العمل الجديد ففي هذه الحالة المحكمة العليا تعين ما إذا وقع التجديد المحتج به في ظل القانون السابق أو الحالي .

¹ عبد السلام ديب ، مرجع سابق ، ص 90 .

قرار رقم 131 164 المؤرخ في 14/7/1998 الصادر على إثر الطعن بالنقض في القرار الذي ألغى الحكم المستأنف. « و في الموضوع : تدعيما لطعنه يتمسك السيد...بوجه واحد لنقض الوجه الوحيد المأخوذ من خرق القانون و الخطأ في تطبيقه.

- الخطأ في تطبيق القانون : ذلك أن المدعي قدم أدلة إثبات تتمثل في العقد المحدد المدة المؤرخ في 1990/1/2 و الذي تم تجديده لخمس مرات متتالية ينتهي في 1991/9/30 و بالتالي فإن القانون 06/82 المؤرخ في 1982/2/27 المادة 34 منه هو الواجب تطبيقه و الذي يجعل علاقة العمل تتحول من علاقة عمل محددة إلى علاقة عمل غير محددة ، و أن القرار لما اعتبر أن علاقة العمل بدأت انطلاقا من تاريخ العقد محدد المدة الثاني المؤرخ في 1990/4/1 و صرح بأن العلاقة يحكمها قانون 11/90 المؤرخ في 1990/4/21 يكون قد خطأ في تطبيق القانون و لكن حيث يتضح من أوراق ملف الدعوى أن السيد...قد شغل بموجب عقد محدد المدة انطلاقا من 1990/1/2 و قد جدد هذا العقد مرة واحدة في ظل قانون 06/82 المؤرخ في 1982/2/27 و مادام أن عقد العمل المحدد المدة لم يتجدد أكثر من مرة في ظل هذا القانون فإن المادة 34 من القانون المذكور لا يمكن تطبيقها، حيث أن العقود المبرمة بعد صدور القانون الملغي لقانون 06/82 المؤرخ في 1982/2/27 أي قانون 11/90/1990 تخضع تلك العقود على قانون 06/82 المؤرخ في 1982/2/27 يكونون على صواب و لو أنهم لم يأخذوا بعين الاعتبار عقد العمل الأول و اعتبروا أن بداية العمل انطلقت في 1990/4/7 ، ذلك أن هذا السهو لا يغير من نوعية عقد العمل بحيث لم يتجدد هذا العقد أكثر من مرة في ظل قانون 06/82 لكي يستوجب تطبيق المادة 34 المذكورة أعلاه و على كل هذا فإن الفرع الأول غير مؤسس .

- خرق القانون: ذلك أن المجلس قد أحليت إليه القضية بعد النقض للفصل في النقطة القانونية التي قضت فيها المحكمة العليا و المتعلقة بأي من القانونين قد أخذ به المجلس في القضية المحالة بعد الطعن، هل هو قانون 06/82 المؤرخ في 1982/2/27 أم هو قانون 11/90 المؤرخ في 1990/4/21، غير أن المجلس أغفل الفصل في هذه النقطة القانونية

و أن القضاء بما يخالف ما قضت فيه المحكمة العليا يعد مخالفة لنقطة قانونية مما يتعين نقض القرار و لكن عكس ما جاء به المدعي يتبين من قراءة القرار المطعون فيه أن قضاة المجلس قد أبعدهوا تطبيق قانون 06/82 المؤرخ في 1982/2/27 والذي اعتمد عليه المدعي، وخاصة منها المواد 11،12،18،53،66،157 و بالتالي فإن مجلس القضاء قد عمل حسب ما ورد في قرار الإحالة مما يجعل الوجه غير جدي .

و هناك حالات غير قانونية لإبرام عقد عمل محدد المدة منها :

✓ إبرام عقود محددة المدة لأعمال ذات طابع دائم

✓ إبرام عقود محددة المدة لاستخلاف المضربين خلافا لأحكام المادة 33 من قانون

02/90 المؤرخ في 1990/2/6 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل

و تسويتها وممارسة حق الاضراب المعدل والمتمم ، التي تنص على انه « يمنع

أي تعيين للعمال عن طريق التوظيف أو غيره قصد استخلاف العمال المضربين »

✓ إبرام عقود العمل محددة المدة للتشغيل وذلك بعد تقليص العمال و هذا خلافا للمادة

69 الفقرة 3 من قانون 11/90 التي تنص على أنه « يمنع على أي مستخدم قام

بتقليص عدد المستخدمين، اللجوء في أماكن العمل نفسها إلى توظيفات جديدة في

الأصناف المهنية المعنية بالتقليص » .

و يجب أن يكون عقد العمل المحدد المدة مكتوب و في حالة إنعدام عقد عمل مكتوب

يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محدودة و هذا ما تنص عليه المادة 11 من

ق.ع.ع، و يفرض القانون ذكر مدة عقد العمل المحدد المدة و كذلك أسباب المدة المذكورة،

و هذا ما تنص عليه المادة 12 فقرة أخيرة من ق.ع.ع، كما تنص المادة 12 مكرر من

ق.ع.ع المدرجة بموجب المادة 3 من الأمر 21/96 على أنه « يتأكد مفتش العمل

المختص إقليمياً، بحكم الصلاحيات التي يخولها إياه التشريع و التنظيم المعمول بهما ، من

أن عقد العمل لمدة محدودة ابرم من أجل إحدى الحالات المنصوص عليها صراحة في

المادة 12 من هذا القانون وان المدة المنصوص عليها في العقد موافقة للنشاط الذي وظف من أجله العامل»¹.

و تجدر الإشارة إلى أن المحكمة العليا اعتبرت أن ذكر سبب و مدة العقد مسألتان من النظام العام مع ما يترتب عن ذلك من آثار² و من ذلك القرار رقم 171623 المؤرخ في 1998/12/8 « حيث أنه بالرجوع إلى وثائق الدعوى و حيثيات القرار المطعون فيه و العقود المؤقتة للعمال المبرمة بين الطرفين يتبين أنها جددت أربعة مرات و هذا ظاهر من عقود تضمنت فقط بيانات متعلقة بمدة علاقة العمل دون ذكر لأسباب الحالات المقررة في المادة 12 المثارة في الوجه، وهذا يعتبر مخالفة للمادة المذكورة التي هي من النظام العام ، وكان على القضاة معاينة ذلك » ، و الأثر المترتب على مخالفة أحكام القانون و المتعلقة بعقد العمل المحدد المدة هو تحوله إلى عقد غير محدد المدة هذا من الناحية المدنية، كما أنه هناك ناحية جزائية و هي تعرض المستخدم لعقوبات مالية حيث تنص المادة 146 مكرر من ق.ع.ع المدرجة بالمادة 20 من الأمر 21/96 « يعاقب على كل مخالفة لأحكام هذا القانون المتعلقة باللجوء إلى عقد العمل ذي المدة المحدودة خارج الحالات و الشروط المنصوص عليها صراحة في المادتين 12، 12 مكرر من هذا القانون بغرامة مالية من 1.000 دح على 2.000 دح مطبقة حسب المخالفات » .

قرار رقم 188 774 المؤرخ في 2000/11/15 الصادر على إثر الطعن بالنقض في الحكم القاضي برجوع العامل عن « الوجه الأول و الثاني معا لارتباطهما و المأخوذ من المخالفة و الخطأ في تطبيق القانون و من انعدام الأساس القانوني حيث ينعي الطاعن على الحكم المطعون فيه أن قاضي الدرجة الأولى قد خالف مقتضيات المادة 11 من قانون 11/90 المؤرخ في 1990/4/21 المتعلق بعلاقات العمل ذلك لما اعتبر خطأ أن العقود المحددة المدة إذا تجددت تتحول إلى عقود غير محددة المدة ، و بأنها وظيفة مستمرة و

¹ قانون العمل، مرجع سابق، ص 40.

² عبد السلام ديب ، مرجع سابق ، ص106.

غير مؤقتة رغم أن المادة 12 من القانون 11/90 السالف الذكر تسمح للمستخدم في حالة زيادة حجم العمل أن يبرم عقود محددة المدة و أن نية المشرع كانت تهدف إلى السماح بتجديد العقد المحدد المدة أكثر من مرة بدون أن يتحول إلى عقد غير محددة المدة، ذلك كما ألغى القانون القديم أي قانون 06/82 المؤرخ في 1982/2/27 المتعلق بعلاقات العمل الفردية الذي كان يعتبر أن تجديد العقود المحددة المدة أكثر من مدة يحوله إلى عقد غير محددة المدة، و لكن بالرجوع إلى الحكم المطعون فيه يتبين منه أن قاضي الدرجة الأولى قد تحقق بعد إطلاعها على عقود العمل المقدمة للنقاش، إذ أنها لا تحتوي على الشروط المنصوص عنها في المادة 12 من قانون 11/90 و أنها كذلك لا تتضمن مدة علاقة العمل و الأسباب التي من أجلها وظف العامل، كما أن نوعية النشاط الذي يمارسه المطعون ضده هو ذو طبيعة مستمرة و غير مؤقتة، و حيث من الثابت أن القانون 11/90 في مادته 12 حدد على سبيل الحصر الحالات التي يمكن بموجبها إبرام عقد عمل محدد المدة بشرط أن يبين بدقة في جميع هذه الحالات أن عقد العمل الذي يكون خال من هذه الشروط يكون مخالفة للقانون و يعتبر عقد عمل غير محدد المدة طبقاً لأحكام المادة 14 من القانون 11/90، و حيث ما توصل إليه قاضي الدرجة الأولى كانت متطابقاً مع التشريع الجديد الساري المفعول و أعطى بحكمه الأساس القانوني مما يجعل هذين الوجهين غير مؤسسين » .

- عقود العمل الخاصة : تنص المادة 4 من ق.ع.ع على أنه « تحدد عند الاقتضاء ، أحكام خاصة تتخذ عن طريق التنظيم ، النظام النوعي للعلاقات العمل التي تعني مسيري المؤسسات و مستخدمي الملاحة الجوية و البحرية و مستخدمي السفن التجارية و الصيد البحري و العمال في المنزل و الصحفيين و الفنانين و المسرحيين و الممثلين التجاريين و رياضي النخبة ، و مستخدمي البيوت ، وذلك بغض النظر عن أحكام هذا القانون و في إطار التشريع المعمول به » .من خلال هذه المادة نلاحظ أن قانون 11/90 تناول عقود عمل خاصة بالفئات التالية: عمال المنازل، مسيرو المؤسسات الممثلون التجاريون و

مستخدمو البيوت، مستخدمي الملاحة الجوية و البحرية و السفن التجارية و الصيد البحري، علاوة على الصحفيين و الفنانين و المسرحيين و الممثلين التجاريين و رياضي النخبة. غير أنه و منذ صدور قانون 11/90 لم يتخذ إلا نصين اثنين يخصان العمل في المنزل و هو المرسوم التنفيذي 474/97 المؤرخ في 1997/12/8 و مسيري المؤسسات المرسوم التنفيذي 90/290 المؤرخ في 1990/12/29 و اتخذ نص يتعلق فقط بكيفية ضبط التوقيت اليومي للعمل و الترخيص بالغيابات المدفوعة الأجر لرياضي الطليعة و النخبة مرسوم تنفيذي 481/91 المؤرخ في 1991/12/14 .

الفصل الثالث

تسيير الموارد البشرية

أولا : إدارة الموارد البشرية

- 1 - تعريف إدارة الموارد البشرية
- 2 - نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية
- 3 - خصائص إدارة الموارد البشرية
- 4 - أهمية إدارة الموارد البشرية
- 5 - أهداف إدارة الموارد البشرية

ثانيا : إدارة الموارد البشرية الادوار والوظائف

- 1 - ادوار ادارة الموارد البشرية
 - 2 - وظائف ادارة الموارد البشرية
- ثالثا : العوامل المؤثرة في عمل ادارة الموارد البشرية

- 1 - العوامل البيئية الخارجية
- 2 - العوامل التنظيمية الداخلية

رابعا : أهم النظريات في تسيير الموارد البشرية

- 1 - النظريات الكلاسيكية
- 2 - النظريات الحديثة

أولاً :إدارة الموارد البشرية

1- تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد أدى تعدد وظائف نسق تسيير الموارد البشرية إلى اختلاف التحديدات المتعلقة بتعريف تسيير الموارد البشرية ، فمنهم من ركز على وظائفها الإدارية من تخطيط ، رقابة ، تنظيم و توجيه ، ومنهم من جعل من و وظائفها التنفيذية " توظيف ، تكوين، حوافز ..." كأساس يبني عليه تعريفاته .

- لقد عرف Flippo.E "إدارة الموارد البشرية بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة ".¹

- كما عرف pigros.p و Myres.c إدارة الموارد البشرية بأنها " ذلك القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد".²

وانطلاقاً من هذين التعريفين تجسدت النظرة لتسيير الموارد البشرية في الإطار الإداري الذي يشمل على مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة ، التي تشمل أساسا التخطيط وتحديد الأهداف ، التنظيم . التوجيه ، وينتهي بالرقابة للكشف عن أهم الانحرافات التي خرجت عن الخطة المرسومة لتعديلها وهيكلتها بما يتماشى والواقع التنظيمي ؛ لكن مهام إدارة الموارد البشرية ليست إدارية فحسب ، بل تمتد لتشمل الوظائف التخصصية أو التنفيذية من التعيين والتدريب وحتى توفير الخدمات الاجتماعية والحوافز .

ففي هذا الإطار ذكر " French " إن إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة .³

¹ عبد الباقي صلاح :إدارة الموارد البشرية : من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ص 22 .

² المرجع نفسه ، ص 21 .

³ المرجع نفسه ، ص 20 .

وفي نفس الاتجاه حدد " Gluech.W " مفهوم تسيير الموارد البشرية بأنها " تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة ، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها .¹ فهذين المفهومين حددا مدلول تسيير الموارد البشرية في خضم وظائفها التنفيذية ، والتي بمقتضاها تتعامل مباشرة مع الموارد البشرية في إطار تحويل الخطط المرسومة إلى واقع عملي ، فنسق تسيير الموارد البشرية هي: "نسق تنظيمي متخصص بأداء أدوار إدارية وتنفيذية في إطار تكاملي كفيل بتوجيه العنصر البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. مفهوم اجرائي : يعرف تسيير الموارد البشرية على انه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات ، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة ، و تحفيزها وتطوير إمكانياتها لتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف ، وتحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها.

2 نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت مسميات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ حتى وصمت إلى هذا المسمى ، فقد لقت بألقاب عدة منيا إدارة القوى العاملة ، إدارة شؤون الموظفين ، إدارة العلاقات الإنسانية ، ثم إدارة الموارد البشرية ، لتعكس حقيقة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقدم ونمو المنظمات عمى اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها. ويعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثا ، وقد كان عام 1990 هو نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة في هذا الوقت والتي تحولت الآن باسم SHRM بتغيير المصطلح إلى إ.م.ب لتتماشى مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة. حيث أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لتطورات عدة يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ، تلك التطورات التي ساهمت في

1 عبد الباقي صلاح ، مرجع سابق ، ص ص 20 ، 21 .

إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة ، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع الهامة في الإدارة ، ومن هذه الأسباب ¹ :
التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد في ظهور التجمعات العمالية المنظمة منذ فترة كبيرة.

1. ظهور ونمو المنظمات الكبرى والمجتمعات الحضارية الحديثة.
2. التطور الذي حدث في مجال التعميم والتدريب الإداري.
3. التغيير الذي حدث في مجال الفرص التعميمية في الماضي وتأثير ذلك على القوى العاملة.

4. التغيير الذي حدث في اتجاهات أصحاب المال وآرائهم اتجاه العاملين.
5. التطورات الاجتماعية . والاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين .

ومن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إ.م.ب من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن ما يلي:

أولاً : تطور نمط الحياة بعد الثورة الصناعية :

بعد أن كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة.ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1. نظرة إلى العامل باعتباره سمعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

1 عبد العزيز علي حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، تميز بلا حدود ، ط1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة مصر ، 2009 ص 16.

2 زاهد محمد ديري ، سعادة راغب الكسواني : إدارة العنصر البشري: في منظمات الأعمال الحديثة ، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 11 .

2. نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير- وعمى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في حجم الإنتاج و السمع .

ثانيا : ظهور حركة الإدارة العلمية :

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- 1 . إتباع الطريقة العلمية في الإدارة .
- 2 . الاختيار العلمي لمعاملين .
- 3 . الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم .
- 4 . التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموظفين.¹

ثالثا : نمو المنظمات العمالية :

في بداية القرن العشرين نمت و قويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات و المواد الثقيلة ، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل.

رابعا : بداية الحرب العالمية الأولى :

الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدا بعض متخصصي إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والاجتماعية والأمن الصناعي ، و يمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

1 حدادي صلاح الدين : الموارد البشرية للإدارة ، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص القانون الإداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2013 ، ص 26 .

بعد ذلك أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة واعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 و12 كمية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وفي عام 1920 أنشئت كثير من إدارت الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

خامسا : ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :

شيدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة ألتون مايو ، وأقنعت الكثير بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة لمعمل.¹

سادسا : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن :

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية ، بالإضافة عمى الوظائف الروتينية من حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم وغيرها من الأعمال الروتينية.²

ما ازلت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز عمى العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث انه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه ، ويجب التأكد من أن العموم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السموك الإنساني لمعاملين وأثر العوامل عمى هذه السلوك ، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية .

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية عمى أنيا في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنظمات نتيجة التغيرات السياسية و التكنولوجية ، وهناك تحديات يجب ان تتصدى لها

1 حدادي صلاح الدين : مرجع سابق ، ص 21 .

2 عبد العزيز علي حسن : مرجع سابق ، ص ص 17 - 19 .

إدارة الموارد البشرية مثل : الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات ، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الحديثة والأفكار الجديدة في الإدارة مثل إعادة هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.¹

3 خصائص إدارة الموارد البشرية :

- الاهتمام بالموارد البشري باعتباره عقل مفكر يمكنه المساهمة في حل مشاكل المنظمة وتطويرها.

- المورد البشري استثمار يجب تعظيم الاستفادة منه وليس تكلفة يجب تخفيضها
- محاولة التقريب بين مصالح وأهداف العاملين وتلك الخاصة بالمنظمة.
- هناك بعض الأنشطة التي تتشابه فيها مع إدارة الأفراد مثل التوظيف ، التدريب ، التحفيز لكن هناك عناصر أساسية تميزها عنها منها التفاعل والتنسيق بين أنشطتها.
- تأخذ إدارة الموارد البشرية بعد المحيط الخارجي في الحسبان وأثره على أنشطتها وأثر ذلك على المنظمة ككل .

- يمارس هذه الإدارة مختصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية.
- الاستفادة من الإعلام الآلي في مجال التسيير الإداري للموارد البشرية (معالجة الأجور ، حفظ ملفات العاملين ، التسيير التنبؤي ، تسيير الحياة الوظيفية..
أحدثت إدارة الموارد البشرية ثورة في بعض مفاهيم وممارسات إدارة الأفراد ، إلا أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل المرحلة الأعلى التي بلغت إدارة الموارد البشرية فهي تكتمل واستمرار بشكل أكثر تطورا وتقدم.²

1 حدادي صلاح الدين : مرجع سابق ، ص 28 .

2 رقام ليندة : دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2014/2013 ، ص ص

4 أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.
- تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها ، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة ، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مزاجها الاقتصادي في المدى الطويل .
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل ، أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.
- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل .
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجالات لاختيار التعيين ، تقييم الأداء ، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض إنتاجية .¹

1 حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، ص 28 .

5 أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبى احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة ، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية ، أهداف العاملين ، وأهداف المنظمة.¹

1 الأهداف الاجتماعية : تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف ، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2 أهداف العاملين : وتتمثل في:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3-أهداف المنظمة :وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية .
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

1 صالح مفتاح : إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10 - 9 مارس ، ص 12-13 .

وبالتالي لابد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتقاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك ، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت.¹

ثانيا : ادارة الموارد البشرية الأدوار والوظائف والتنظيم .

1 أدوار إداره الموارد البشرية :²

ان الانتقال من المفهوم التقليدي لإدارة الافراد الى المفهوم الحديث في اداره الموارد البشرية يبين انه عالم الاعمال اليوم واحد بأهمية الدور الحيوي لهذه الإدارة في حياه المؤسسه ، وكذلك بتعدد هذه الدور مما يتطلب من القائمين في امتلاك مستوى معين من المعارف وضرورته احترافية

يرجع Dolan L.S وباحثون اخرون الأهمية المتزايدة الادوار اداره الموارد البشرية كوحدة التنظيميه في المؤسسه الى عده اسباب نذكر منها :

- اقتناع المنظمات في الاثار الايجابية للتسيير الفعال لإفرادها وما تخلفه من زيادة المردود ونموها وحتى بقاءها .

- تعترف المنظمات اكثر فأكثر بان مصلحه الموارد البشرية وحدها تمتلك الخبرة الضرورية في تنفيذ البرامج والسياسات محققه بذلك تسيير اكثر فاعليه .

ترى المنظمات ان مجال تسيير الموارد البشرية هو مهنة تتطلب تكوين وكفاءات متخصصة . وعلى هذا الاساس يمكن تلخيص اهم الادوار التي تلعبها اداره الموارد البشرية في

المؤسسات كما يأتي :

1 بن دريدي منير : استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009 / 2010 ، ص 82-83 .

2 رقام ليندة : دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة سطيف 1 ، 2013/2014 ، ص 44.

1 المشاركة في استراتيجيه المؤسسة:¹

تقليديا ، لم تشارك الإدارة إلا قليلا التسيير الكلي لمنظمة ، حيث اقتصرت مسؤولياتها في انشطه محدودة كالتوظيف والاختيار وبرامج التكوين او حتى برامج التقييم اي لم تكن معنية إلا بالتسيير على المدى القصير الموارد البشرية. يوم في الحال يتغير ، فقد اظهرت الدراسات الحديثه التأثير القوي لمسيري الموارد البشرية على كل ما يتعلق بالصياغة اعداد الاستراتيجيات التنظيميه.

اداره الموارد البشرية تشارك وبحيوية في تحقيق نجاح المؤسسة ، في تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة من خلال قيامها بالمسؤوليات عديدة ، كما انها لا تسعى فقط الى تحقيق اهداف قصيرة الاجل مثل ما كان حالها سابقا ، بل اهداف متوسطه وطويلة الامد . فهي تمارس انشطتها على ثلاثة مستويات : التسييري ، التشغيلي ، الاستراتيجي.

لكن المشاركة في تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة يفترض توفر شرطين اساسيين وهما :

- 1 - عضويه مدير اداره الموارد البشرية في مجلس الإدارة ، اي يكون مندمجا في الإدارة العامة ، وقد ينتج عن ذلك تغير في تسميته ويحمل اسم مساعد المدير العام ويكون في هذه الحاله في علاقة مباشره و يومية مع اصحاب القرار في المؤسسة .
- 2 - المكانه الهامه التي يحتلها المورد البشري الاختيارات الاستراتيجية مثلهم مثل موارد المؤسسة الاخره لم يكن اهمها

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يفرض عليها القيام بالمسؤولية الاتية :

- صياغة وإعداد استراتيجياتها الخاصة ، اي ان تكون لإدارة الموارد البشرية رؤية فلسفة خاصة تحدد فيها كيفيه تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، وعليها ان تقتنع بقيمه المديرين بها وتتحقق تفاعلهم معها .
- اداره الموارد البشرية مدعوة الى تطوير برامج لتسيير الموارد البشرية مدعمه استراتيجيه تسيير المؤسسة .

1 رقام ليندة ، مرجع سابق ، ص 45 .

- اداره الموارد البشرية المساهمه في تصور ثقافة تنظيمية تشجيع على العمل وتضمن الولاء المؤسسة وتحقق أهداف كل من المؤسسة والعامل على حد سواء .

- ممارسه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب تصرف اداره الموارد البشرية اعتبارها وكيل التغيير سواء امام الإطارات ام العاملين . وفي هذه الحاله ينظر مسؤول الموارد البشرية كفاعلين مؤثرين من قبل مختلف اعضاء منظماتهم .¹

بفضل المسؤوليات المخوله لها و الاليات التي تربطها بالإدارة العليا ومصداقيتها الوظيفية تستطيع إدارة الموارد البشرية التأثير استراتيجيه على مسار حياه المؤسسة ككل .

2 المشاركة في اعداد وصياغة السياسات :²

تشارك اداره الموارد البشرية في اعداد وصياغة سياسات المؤسسة من خلال تزويد الادارة العليا وبقيه الادارات بمعلومات وبيانات ومعطيات تتناول الموارد البشرية والمشاكل التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال مثل معدل الغياب و دوران العمل ، او اثر المحيط الخارجي على المؤسسة او تحتوي مجرد اقتراحات تزيد من تنافسيه المؤسسة . فهذه مشاركته تسمح لإدارة الموارد البشرية بلعب دور هام في تحديد التوجه العام للمؤسسة .

والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تصميمها اداره الموارد البشرية يقوم بمراجعتها اعضاء الادارة العليا بمن فيهم مدير الادارة لأنه عضو فيها . ويشترك فيها قبولها من قبل الادارة العليا يتم تنفيذها .

يرى بعض الباحثين ان مستقبل هذا الدور ، اي المشاركة اداره الموارد البشرية في اعداد وصياغة السياسات سيتطور اكثر حينما يتولى مسؤولو هذه الادارة مهمة تنميه وتطوير وتنفيذ البرامج والسياسات بالاتفاق مع بقية رؤساء التنظيم في مجالات اكثر تنوعا مثل : انسنه العمل ، ساعات عمل مرنه ، مخططات الحياه الوظيفية...

1 رقام ليندة ، مرجع سابق ، ص 45 - 46 .

2 المرجع نفسه ، ص 46 .

حيث يهدف هؤلاء المسؤولون الى تحقيق فعالية اكثر من قبل مجموع العاملين من خلال وضعهم لمثل هذه السياسات القائمة على منطق اندماجي اكثر الموارد البشرية .

من الصعب المرور مباشرة من السياسة الى الممارسه ، لأنه لا يكفي ان نقول الاشياء حيث تحدث ، لذلك اقتضي العمل بسياسات الموارد البشرية القيام بممارسات تعبر عمليا وفعليا عن هذه النية السياسييه . ومشاركه اداره الموارد البشرية في اعداد وصياغة السياسات جاء نتيجة ممارستها لوظيفة ذات طبيعة استشاريه ، لكن السؤال المطروح هنا : هل سيمكنها هذا النوع من الوظائف من المشاركة في اتخاذ القرارات حتى تتحول السياسة الى ممارسه الفعل ؟

3 دور الاستشارة :¹

من بين الادوار ، التي يقوم بها مسؤولو اداره الموارد البشرية ، الاستشارة ، اي تقديم النصح والمساعدة للمديرين التنفيذيين. فقد يواجه هؤلاء بعض المشاكل اثناء قيامهم بتسيير مرؤوسيههم او الاشراف عليهم ، الامر الذي يحتاج استشارة المتخصصين في اداره الموارد البشرية في المؤسسه .

وتتخذ هذه الاستشارة عدة صور ، كان توفر اداره الموارد البشرية المعلومات والبيانات والإحصاءات لمديري الادارة التنفيذيه والتي على ضوءها يستطيع هؤلاء اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية المتاحة لدي كل منهم. او تقديم لهم الخدمه من خلال جمع وتفسير مختلف القوانين وتشريعات المتعلقة بالعمل والعمالة والتي تتميز بالتعقيد والتعداد اكثر فأكثر . او تقديم المساعده التقنيه والإدارية والتي تمتد الى عدة نشاطات كتطبيق برامج التكوين او برامج الوقاية الصحية الامن الصناعي ، وتوفير لهم مرشحين مؤهلين يمكن الرجوع اليهم للتعطية الاحتياجات من اليد العامله وغيرها .

1 رقام ليندة ، مرجع سابق ، ص 46- 47 .

اصبح اخصائي الموارد البشرية محترفا وشريكا استراتيجيا المدير التنفيذي. وهذه المكانة التي اكتسبها مؤخرا تفرض عليه توطيد علاقاته مع المدير حتى ينفذ برامجه كما يجب ، لان نجاح برامج تسيير الموارد البشرية يتوقف ، الى حد كبير ، على التعاون الذي يبديه المسيرون المسؤولون عن تنفيذها .

اداره الموارد البشرية تحاول مساعده هؤلاء المديرين التنفيذيين لتضمن السير الحسن لأنشطتها ونشاط المؤسسة ككل ، وتنتظر من هؤلاء التعاون والاقتماع ومن ثم التنفيذ لأرائها ومقترحاتها .

بعض الباحثين ان الدور الاستشاري لإدارة الموارد البشرية في تزايد ، بسبب تعاضم مساهماتها في استراتيجيه المؤسسة . زيادة الضغوطات على وظيفة الموارد البشرية ساهمت في منحها بعدا جديدا موجهها ، اكثر فأكثر ، نحو منطلق المستشار الداخلي والخارجي للمؤسسة مما مكنها من المشاركة في تحديد الاتجاهات الكبرى لتطور المؤسسة . بعد التسيير البيروقراطي للمؤسسات اعترفت الادارة العليا لمديري اداره الموارد البشرية بسلطة استشاريه في المؤسسة ، الان هذا النوع من السلطات لا يمكنها من اتخاذ القرارات ، لكن هذا لم يمنعها من المحاولة المستمرة للحصول على سلطه تنظيميه اكبر في ما يخص تسيير الموارد البشرية . وفي السنوات الاخيرة اعترف لها بسلطة اكبر تمكنها من اخذ مكانه حيوية في اتخاذ القرارات وأصبحنا ما يسمى بالسلطة الوظيفية التي تسمح لها بالتصرف ليس علي مستواها فحسب بل ايضا مستوى كل الادارات الاخرى المعنية بسياسات الموارد البشرية وهذا دون الرجوع الى المديرين التنفيذيين .

2 وظائف ادارة الموارد البشرية:

إن نجاح وظيفة تسيير الموارد البشرية الإدارية في المنظمة يبقى رهين الممارسات الواقعية التي تعكسها الوظائف التنفيذية من توظيف ليد عاملة مؤهلة ، وتدريبها لزيادة قدرتها ومهارتها العملية أثناء إنجاز مهامها وزيادة دافعيتها للعمل في إطار تطبيق نظام عادل للحوافز .

1-الانتقاء والتوظيف:

يعتبر التوظيف عنصرا أساسيا في تسيير الموارد البشرية ، إذ بواسطته تتحصل المنظمة على الكفاءات اللازمة لأداء أعمالها لتحقيق أهدافها التنظيمية.

فهو على هذا الأساس "تدبير الاحتياجات من الأفراد الذين يحتاج إليهم المشروع ، فيهمه اجتذاب عناصر ذات مستوى عالي من الكفاءة والخبرة والمهارة ، ووضعها في مناصب شاغرة تتناسب وتكوينهم ومستواهم الثقافي " .¹

فهذا في خضم الاعتماد على أسس ومعايير تحقق التوافق بين قدرات ومؤهلات العامل والمتطلبات الوظيفية التي تحدد وضع العامل المناسب في المكان الذي يتلاءم وقد ارته فالتوظيف الصحيح "هو الذي يعتمد على طرق الاختيار اللازمة والمصادر التي توفر القوى العاملة التي تتناسب والوظائف التي تختارها المؤسسة لهؤلاء الأفراد وتتبع في توظيفهم مسارا صحيحا ، وبذلك تضمن نتائج لأهدافها " .

ولعل ما يحدد تحقيق هذه الأهداف هو المبادئ التي تركز عليها العملية التوظيفية والتي تجسدت في الخبرة - التكوين والتوجيه ، فخبرة العامل بنوع العمل الذي يمارسه وبكافة متطلباته يجعله يبدع في أعماله بدون أخطاء كما يقلل من نسبة حوادث العمل ، وما يساهم في تدعيم هذه الخبرة وتمييزها ، عملية التكوين التي تعمل على تنمية قدرات ومهارات العامل من أجل زيادة فعاليته في الأداء والإنجاز ، أما مبدأ التوجيه فإنه يساعد الفرد على اختيار المهنة التي تتناسب وقد ارته واستعداداته وميوله ، لهذا فإن هذه المبادئ تفقد فعاليتها في الإطار التنظيمي ، إذا لم تركزها طرق توظيفية علمية إطارها التكوين والخبرة والشهادة ، عكس التوظيف بالطرق غير العلمية ، التي تحددها المحسوبة والعشائرية والمحاباة فيكون بذلك اختيار الأفراد وفق مقاييس بعيدة كل البعد عن المتطلبات الفعلية للمنصب .

فعنصر الاختيار باعتباره من أهم مؤشرات العملية التوظيفية ، شكل امتداد طبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة ، يرمي إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل

1 بن يمينة السعيد : تحديث جودة التسيير في القطاع التربوي من خلال المراهنة على فعالية إدارة الموارد البشرية ، ص 2-3 .

المناصب الشاغرة وفق أسس يحددها التوافق بين متطلبات الوظيفة وقد ارت العامل "فعنصر الاختيار يحتل دوار طليعيًا في العملية التوظيفية ، لما يترتب عليه من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة.¹

فهذا ما يحدد لنا أهمية عملية اختيار الموارد البشرية في الواقع التنظيمي :

-إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتلاءم مع خبراته وقدراته.

-إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية كأجور.

-إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار فالشخص الذي يشغل وظيفة ، وغيره أحق منه في شغلها ، يكون ولاؤه للشخص الذي حباه وليس للمنظمة.

-إن اختيار الشخص المناسب ووضع في وظيفة تتناسب وخب ارته ومؤهلاته يضمن إنتاجية عالية و يجعل أمر تدريبه سهل.²

2-التكوين وتدريب الأفراد:

بمقتضى أهداف العملية التوظيفية التي ترمي إلى استقطاب وتعيين قوى عاملة كفئة تعمل العملية التدريبية على زيادة مهارت العاملين ، وتحسين قدرتهم على الأداء الفعال في إطار مساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والأساليب المدعمة لفعالية إنجازهم ، فهي بذلك " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله".³

وبهذا فعلى العملية التدريب ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1 نادر أحمد أبو شيحة : إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2000 ، ص 81 .

2 المرجع نفسه ، ص 90 .

3 عبد الباقي صلاح ، مرجع سابق ، ص 211 - 212 .

-تغيير سلوك الفرد و اتجاهاته " تنمية الاتجاهات" في إطار تنمية المعارف و المعلومات وكذا تنمية مختلف المهارات الفنية والذهنية وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

-تحسين مستويات الأداء ، الذي يصبح أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية. لكن هذه الأهداف تبقى رهينة مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحدد فعالية الممارسات التدريبية في نسق تسيير الموارد البشرية؛ ولعل أهم مبدأ يجسد هذه الفعالية هو الهادفة باعتبار أن التدريب هدفا محددًا وموضوعيا قابل للتطبيق ، في الإطار الشمولي الذي يوجه فيه الممارسات التدريبية للعاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية والفنية ، بطريقة تعتمد على مبدأ التدرج في توجيه مختلف الأساليب والمعارف "أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب ، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة و تعقيد ".¹

فهذه المبادئ : الهدف ، الشمول ، التدرج " أو الأسس هي المحدد الأول لفعالية الأهداف والممارسات التكوينية ، إذ جسدت بدورها أهمية تقويم العملية التدريبية للوقوف على مدى تحقيق البرامج التكوينية لأهدافها ؛ فكما يقول "كيركبا تريك": " إن هدف التقويم يتمثل في تحديد المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون ، ومعرفة مدى تحقيق البرامج لأهدافه التدريبية ، معما يتيح ذلك من تقويم للجوانب التنظيمية فيه وتحسين للبرامج المستقبلية والتخلص من غير الفعالة منها ".²

فعملية التقويم كفيلة بتقدير مدى فعالية البرامج التكوينية الحالية في مواجهة المشكلات التنظيمية ، وبالتالي تحسين وترشيد البرامج التدريبية مستقبلا ، في إطار تطوير محتوى البرامج والارتقاء بمستوى التدريب ؛ فمن هذا المنطلق تشمل عملية التقويم على ثلاثة أبعاد رئيسية :

1 نادر أحمد أبو شيحة، مرجع سابق ، ص 262.

2 المرجع نفسه ، ص 279 .

- تقييم محتوى البرامج .

- تقييم إمكانيات التدريب وقدراتهم ومهاراتهم .

- تقييم أثر التدريب على أداء المتدرب .

3- الحوافز:

تشكل الحوافز " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدرتها الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم بأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم و رغباتهم".¹

فهو العامل المحرك لدافعية وقد ارت المرؤوسين نحو الأداء الفعال ، إذ بدونها تبقى الممارسات التكوينية والتوظيفية بلا جدوى ؛ ففي هذا الإطار تعددت المنطلقات والتحديات النظرية التي تبحث عن أهم المعايير المحددة لدافعية الفرد ، فاتجهت مدرسة الإدارة العلمية إلى وضع مجموعة من الأسس الكفيلة بتحفيز العمال نحو الأداء الفعال ، في إطار نظام الأجر بالقطعة والذي بموجه يزداد أجر العامل كلما ازديت إنتاجيته ، فالعامل اقتصادي بطبعه ، تحركه الحوافز المادية نحو تحقيق أهدافه التنظيمية ، ونظرا لقصور هذا المنظور وتجاهله لمشاعر وكيان العامل ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية لتحريك قدرات العاملين بالمنظمة " فمعايير وقيم الجماعة كانت أهم بكثير من أي دافع أو حوافز مادية ".²

فالحوافز المادية تشير في مجملها إلى مجموعة القيم التي تشبع حاجات الفرد من الناحية المادية ، تتجسد في منح تشجيعات مالية للعمال من أجل رفع روحهم المعنوية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية ، فقد تكون هذه الحوافز فردية تمنح للعامل حسب فعالية أدائه في شكل مكافآت نقدية ، فيحكم هذا النوع من الحوافز إفتراضين الأول : أن العاملين يريدون المال. والآخر: أن العامل على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال

1 نادر أحمد أبو شيحة : مرجع سابق ، ص 158 .

2 بن يمينة السعيد ، مرجع سابق ص 5 .

رغم أن ما يعاب على هذا النوع صعوبة عزل عمل الفرد عن عمل الآخرين لأن ذلك يتطلب رقابة شديدة من طرف المنظمة على أعمال كل فرد .

أما النوع الثاني من الحوافز المادية فتتمثل في الحوافز الجماعية التي تقدم للعاملين كمجموعة "وتهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة الصناعية كذلك زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العاملين كمجموعة"¹. فهذا النمط من الحوافز يمنح شكل جماعي من خلال المشاركة في الأرباح ، الأمر الذي يصعب على هذه الحوافز صفة نفسية واجتماعية أكثر مما هي مادية ، في خضم تنمية روح العمل الجماعي في مختلف المنظمات الصناعية.

وإذا كانت الحوافز المادية هي أساس المنظور الكلاسيكي في تحقيق الأهداف التنظيمية ، فإن الحوافز المعنوية هي المحرك الأساسي للروح المعنوية بدافع الفعالية في الإنجاز ، فهي مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية التي تجذب الأفراد وتدفعهم إلى العمل . فهي من هذا المنطلق كفيلة بإشعار العامل بإنسانيته وبكيانه ، كعضو مهم داخل التنظيم الرسمي.

ثالثا : العوامل المؤثرة في عمل ادارة الموارد البشرية

أولا : العوامل الداخلية

1. أهداف المنظمة:

حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

2. الوضع المالي:

1 بن يمينة السعيد ، مرجع سابق ، ص 6 .

الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.

3. التغييرات التنظيمية:

تعتبر التغييرات التنظيمية إعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

4. حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته. حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل تابعة من عمل المنظمة نفسها و من داخلها و يجب عليها التحكم بها اثنا فترة التخطيط و وضع مقاييس مرونة داخلية إثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بهيكل التخطيط و مهمته بالإضافة لهذه العوامل الداخلية هنالك مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية تخطيط الموارد البشرية و من أهمها ¹

ثانياً: العوامل الخارجية ²

1. عوامل اقتصادية:

تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشري المطلوبة.

2. سياسة العمالة في الدولة :

1 نهاد عمر السبيعي: إدارة الموارد البشرية ، دون نشر ، ص 20 .

2 المرجع نفسه ، ص 21 .

وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.

3. عوامل تقنية :

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثار ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

4. وضاع سوق العمل:

ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

5. عوامل تنافسية:

ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.¹

6. عوامل الاجتماعية السكانية:

ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثار ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

على الرغم من تعدد لعوامل التي تؤثر في تخطيط الموارد البشرية تظل هذه العملية مهمة جدا لتحديد ما نريده من القوى العاملة مستقبلا و من اجل تحقيق هذه العملية بجدارة كان لابد من دراسة كيف تتم عملية التخطيط لذلك نورد مراحل التخطيط خاصة أن تخطيط الموارد البشرية يعد الخطوة الأولى للنمو البشري في المنظمات من خلال معرفة الخطوات الإجرائية التي من خلالها يكون التخطيط فعالا و صحيح متناسبا مع حاجة المنظمة في فترة التخطيط²

1 نهاد عمر السبيعي ، مرجع سابق ، ص 22 .

2 المرجع نفسه ، ص 23

رابعاً: الجوانب المذهبية لتسيير الموارد البشرية

1 النظريات الكلاسيكية

1/ المدرسة الكلاسيكية في التسيير:

تتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة. بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية (Productivity) وكذلك زيادة كفاءة (Efficiency) أداء العمال للأعمال الموكلة لهم. وبذلك ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي ركزت على كيفية تصنيع المصنع كيفية تصميم الوظيفة للفرد، كيفية تصميم طرق للعمل والأداء وأخيراً على مبادئ إدارة العمل أما أهم المبادئ التي يقوم عليها الفكر الكلاسيكي فتتمثل في مايلي:

1 تقسيم العمل: تقسيم العمل هو حجر الزاوية في نمو المنظمات طولانياً بإضافة مستويات جديدة وعرضانياً بإضافة وظائف جديدة ومهام جديدة على المستوى نفسه وقد أشار ادسميث (Adam Smith) في كتابه ثروة الأمم 1776 إلى الفوائد الأساسية لتقسيم العمل مستمداً إياها من

ملاحظاته لما كان يحدث في المصنع آنذاك وهي:¹

- تنمية المهارة والخبرة نتيجة لتكرار مهمة محددة.

- توفير الوقت الضائع في الانتقال من مهمة إلى أخرى.

- اختراع الآلات نتيجة لتبسيط العمل وتنميته.

2 التسيير العلمي :

يعتبر المهندس المتمرس (Taylor 1915-1856) من أبرز رواد هذا الاتجاه فقد لاحظ أن العمال يتباطئون ويتكاسلون ولا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة فركز على دراسة الوقت والحركة وكان همه اكتشاف ما أسماه بأنجع طريقة لأداء عمل معين ،

¹ محمد رفيع الطيب: مدخل للتسيير أساسيات ووظائف تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة ، ج1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995 ، ص5 .

ومن ثم القيام بتدريب العمال عليها وقد استطاع بالفعل عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع إنتاجية عمال الحديد والفحم عدة مرات.

يقوم أسلوب دراسة الوقت والحركة على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين ، ويكون ذلك بطرق متعددة مثل اختصار الحركة الزائدة ، تحسين الحركات المستبقة ، تأمين استعمال المزيد من الأعضاء أو الأصابع في الوقت نفسه ، تأمين تزامن أفضل في الحركات ، وقد استعين بالعدسات التصويرية لتسهيل عملية الدراسة ، وبساعات خاصة لتسجيل الوقت .

3- التسيير بالاستثناء واللامركزية:

حيث يحصل المدير على تقارير دورية ملخصة ومركزة عن كل العناصر الداخلة في إدارته ، تمكنه بسرعة من معرفة نقاط الضعف والاختناق والتركيز عليها من أجل تأمين تقدم العمل ، التسيير بالاستثناء يساعد بطبيعة الحال على توفير الوقت وتركيز الذهن ، وبالتالي تأمين استخدام أفضل لطاقات المسير ، انه يركز بالمعنى الذي دعا له تايلور على الانحرافات فقط بقصد معالجتها وتصحيحها.

4- الإشراف الوظيفي:

يرى تايلور أن النوع الوظيفي للتسيير يجب أن يحل محل النوع الحربي ، أي القائم على أساس التسلسل الرتبوي ، وقد دعا إلى تطبيق هذا المبدأ لتأمين الاستفادة القصوى من خدمات الخبراء المتخصصين.

5- البيروقراطية الرشيدة:

يعتبر العالم الألماني فيبر (1864- 1920) ابرز مؤسسي هذا الاتجاه ، قدم نموذجه البيروقراطي للتنظيم على انه الأكثر عقلانية ، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية ، وقد تميز هذا التنظيم بالخصائص التالية:

-التسلسل الرئاسي أو التدرج الرتبوي ، أي أنظمة هرمية للسلطة توضح مكان كل شخص في التنظيم.

- التخصص الدقيق ،أي لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.
- الاختيار العقلاني للأشخاص ، وفقا للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة .
- دوام المرتب ، الذي يتحدد وفقا لمرتبة الشخص ولأقدميته في التنظيم.
- فصل الملكية عن التسيير ، اذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم ، ولا يملك منصبه نفسه.
- الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونية.
- وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة ، ووجود القواعد والإجراءات غير الشخصية وبالتالي وجود مكاتب.
- الاحتفاظ بالوظيفة ،حيث يتدرج الشخص في سلم الوظائف ،إلى أن يحال إلى التقاعد محتفظا بمرتب دائم مدى حياته.
- التنظيم الرسمي:هو نظام من الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص ، يعملون متعاونين لتحقيق غرض مشترك ، في ظل السلطة والقيادة.

2 النظريات الحديثة

1 الإدارة العلمية :

يعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول إلى تنسيق الجهود بهدف تحقيق اقتصادية العمليات الإنتاجية مع تأهيل الأفراد وصيانة الموجدات لمقابلة طلب السوق ، مع دور للرقابة التنظيمية داخل الشركة أو المؤسسة وسوق بتحقيق ذلك من خلال: ¹

- تحقيق دقيق للواجبات والمسؤوليات.
- وضع معدلات فنية لأداء المهام.
- تحديد الوسائل لجمع ومناولة المواد.
- تحليل المعلومات.

¹ أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال- وتحديات القرن الواحد والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ص 15.

- محاسبة التكاليف والأجور ونظم رقابة الإنتاج.

- التنسيق والاتصالات بين إدارة العمليات.

وقد ركزت الإدارة العلمية على العمليات الداخلة في الإنتاج لأن المديرين يهتمون بدرجة أولية على زيادة الإنتاج لمقابلة نمو الطلب على السلع ، وكانت منظمات الأعمال ضعيفة من حيث التنظيم الداخلي ، وكان كل اهتمام المديرين هو التركيز بدرجة أساسية على الموجودات الرأسمالية الإنتاجية أكثر من التركيز على الأفراد الذين يتولون العملية الإنتاجية. وتعتمد مدرسة الإدارة العملية على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ويرى تايلور أن هذا لن يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملا من تخطيط وتنظيم ورقابة¹.

حيث قسم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي ، بحيث يكون التخطيط من إختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولا عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة.

وباختصار فإن الإدارة العملية تقوم على²:

- تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي.

- تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.

- اختيار وتدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.

- دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.

- إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج فبدلا من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الإشرافية يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل متخصصين في جوانب مختلفة من العملية الإشرافية.

¹ منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 ص27.

² أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ، ص 17 .

-مبادئ الإدارة العلمية : لقد أكد تايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة ، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي :

تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة ، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل : الحرارة ، الإضاءة ، فترات الراحة ، وإجراءات العمل ، وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل ؛ اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل ، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل ، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل ؛ التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أدائه ، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير ؛ تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين.

وقد اعتبر تايلور أن حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية ، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

2/مدرسة العلاقات الإنسانية¹

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة ، وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر ، وإدراكها لأهمية إشباع

¹ منير نوري : تسيير الموارد البشرية ، درس pdf ، جامعة حسينية بن بوعلي ، شلف ، ص 6 .

حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية ، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين ، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.

- **مبادئ العلاقات الإنسانية :** هناك مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية يجب استخدامها وفقا لكل موقف وتتمثل هذه المبادئ في العناصر الأساسية التالية:

(1) يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته وخلفياته و احترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعوا بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

(2) يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية و التسييريه التي تعنيهم أي التي تأثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قبول العاملين لما قد يحدث من تغيير في السياسات أو نضم المؤسسة وبالتالي تتلقى الإدارة مقاومة العمال لعمليات التغيير و إلى رفع روحهم المعنوية ، تجسيد روح التعاون ، و خلق القيادات و الشخصيات و إلى تحسين العلاقات الإنسانية . فاتخاذ القرارات بالإجماع يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعا وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية . أما عدم مشاركة الأفراد تكون لها نتائج سلبية منها عدم الاهتمام أو الحماس لأهداف المؤسسة و القلق أو الخوف مما يؤثر على دوران العمل و يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية .

كما يجب إعطاء التقدير و الاعترافات بما يحققه من إنجازات مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهود في المستقبل ومحاولة تنمية قدراتهم و طاقاتهم لتحسين أدائهم.

(3) يجب تشجيع العمل الجماعي و العمل كفريق فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابهة والمتكاملة بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يتحسن بآتم معنى الكلمة

يمكن أن يزيد معلوماته و يحلل أفضل و لكن لا يحقق تنمية شخصيته إلا في إطار العمل في فريق .

4) يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت و إعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل و ليس على أساس إخبار الرئيس لمؤوسيه عن الأخطاء التي ارتكبها و توجيه اللوم إليه و إصدار الأوامر إليه للعمل فيجب أن يتشاور الرئيس مع مؤوسيه ليناقد معهم موضوع ما يتعلق بالإنتاج أو مشكلة ما شكوى أو تظلم من عامل معين أو خطأ من أحد العاملين.

إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس و المرؤوس لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات - مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية¹

- كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية فقط و إنما كذلك تبعاً لطاقته الاجتماعية .
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي وهذا لأن للأفراد حاجات غير مادية يسعون لإشباعها عن طريق الحوافز المعنوية .
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعمالها إنتاجية فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنه الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين .
- العمال لا يسلكون ويجابهن الإدارة وسياستها كأفراد و إنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات ، مما يتطلب من الإدارة في المنظمة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات و أهداف جماعية .

¹ منير نوري، مرجع سابق ، ص 6 .

3 / المدرسة السلوكية :¹

أ- مبادئ المدرسة السلوكية : رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها :

- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.

- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب.

- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى و المؤثرات البيئية الخارجية ، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته ، إضافة إلى التفاعل مع محيطه ، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط .

- الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة. والشكل التالي يلخص مبادئ المدرسة السلوكية في الإدارة.

ب- مساهمة رواد المدرسة السلوكية:

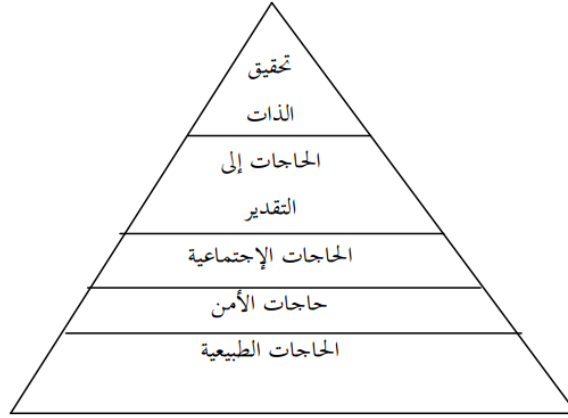
1- مساهمة أبراهام ماسلو Abraham Maslow : صنف ماسلو (1943)² حاجات الإنسان إلى خمس مستويات تشكل جميعها سلماً أو هرمًا من الأدنى إلى الأعلى ،

¹ منير نوري ، مرجع سابق ، ص 7 .

² أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سابق، ص26 .

كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل(1): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.



المصدر: أمين عبد العزيز حسن " إدارة الأعمال " مرجع سبق ذكره.ص:27

قدم ماسلو نظريته هذه المشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد و هو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي:

• الحاجات الفيزيولوجية او الطبيعية : هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل الأكل ، النوم ، اللباس والسكن حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية.

• حاجات الأمن و الطمأنينة : و هي حاجة الشعور بالأمن و تجنب المخاطر وخاصة

الاستقرار في الوظيفة و الأجر المستمر و عدم الخوف من المستقبل.

• حاجة الانتماء إلى الجماعة او الحاجات الاجتماعية : و هي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة و تكوين صداقة ، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعة كما يقول ابن خلدون.

• حاجات المركز و الشهرة أو الحاجة إلى التقدير: أي احترام الفرد لذاته و تقدير الآخرين له و احترام استقلاليته و قدرته على تحقيق أهدافه و ذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة من بينها و أنه ليس منبوذا من طرف أعضائها.

¹ يونس عبد العزيز مقدادي، عبد الكريم حداد: مدخل إلى علم الإدارة ، دار زهران، عمان، 1995 ، ص 44.

• حاجات تحقيق الذات : و هي استغلال المواهب و الوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده واثبات قدرته على تحقيق الإنجازات الفردية.

و قد رتب ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي و قال إنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية و أن إشباع الحاجة يشكل حافزا أو دافعا للفرد لإحداث سلوك معين .

2 - مساهمة دوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية ، وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم ، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور ، أما النظرية Y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسية السلوكية.

إن نظرية X تبحث في مفهوم العاملين ، والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم ،وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان :

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه
- يجب استخدام نوع ما من القهر أو القوة مع الأفراد ، حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم

- إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين ، بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.

لقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية ، إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما نظرية Y فتقوم على أربعة أركان:مبدئيا لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أولا يحبون العمل بطبيعتهم ، بل إن ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة.

يمكن إنجاز الأعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة ، إلا أنهذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال ، كما أنها لا تضمن ضمانا أكيدا القيام بالمهام المطلوبة ، كما يجب أن نضع في اعتبارنا الآثار السلبية التي تنجم عن استخدام مثل تلك الطرق في إنجاز الأعمال.

يختار العمال لأنفسهم مجموعة من الأهداف إذا ما تبينوا في ذلك إمكانية تحقيق نوع معين من المكافأة ، سواء كانت مادية أو نفسية وبمجرد اختيارهم لتلك الأهداف فإنهم يسعون لتحقيقها بجميع طاقاتهم وخاصة إذا حفزوا من قبل رؤسائهم على تحقيق نفس تلك الأهداف.

في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية بل يسعون إليها فمهمة إدارة الأعمال بصفة عامة حسب هذه النظرية ، هي خدمة العمل المركز الأساسي الذي يمكن أن يحقق الفرد منه زيادة درجة كفاءته وأحكام الرقابة الذاتية على نفسه وتحقيق الشعور بالإنجاز .

و الجدول التالي يقدم افتراضات النظريتين:

الجدول (أ): افتراضات نظريتي X و Y

نظرية X: افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل	نظرية Y: افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
<p>- معظم الأفراد لا يحبون العمل و يتجنبونه كلما أمكنهم ذلك .</p> <p>- معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل .</p> <p>- يجب الرقابة و الإشراف و التوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون.</p> <p>- معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا و يميلون.</p> <p>لتجنب المسؤولية و لديهم مستوى طموح منخفض و هم يهتمون فقط بتحقيق الأمن</p>	<p>- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة .</p> <p>- الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف.</p> <p>- الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك.</p> <p>- الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار .</p>

المصدر: منير نوري، مرجع سابق ، ص 9 .

يتبين من الجدول أن هناك فرق كبير بين النظريتين X و Y في القيادة حيث تبدو النظرية X بأنها تسلطية تشاؤمية ليس فيها مرونة حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد نفسه ، بالمقابل فإن النظرية Y تبدو ديمقراطية تقاؤلية فيها حركية و مرونة تعتمد على التوجيه الذاتي و تأخذ بمشاعر الأفراد ولا تتكرها ومن وجهة نظرنا فإن نمط القيادة وفقا للنظرية X قد ذهب إلى غير رجعة ولا مكان له في المنظمات المعاصرة.

وطبقا لـ D. Mc-gregor فإن المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه و التحكم من خلال مزاوله السلطة ، أما النظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة

والمرؤوسين ، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية ، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة ، لذلك فإن افتراضات القائد لها أهميتها حسب D. Mc-gregor في تحديد سلوكه ودوره فإذا افترض أن مرؤوسيه كسالى وغير مسؤولين ، فمن المحتمل أن نظاما للحوافز والتقدير سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل الجاد كما أن القواعد والتعليمات والإشراف من قبل القادة ضرورية كي ينجزوا العمل المطلوب من ناحية أخرى إذا افترض القائد أن المرؤوسين مسؤولون وناضجون ، فإن نظاما للحوافز و التقدير سيشجعهم على التصرف بنضج ومسؤولية¹.

لقد وجهت انتقادات عديدة لنظريتي X , Y كونها تقتصر في القيادة على إحدى النظريتين بينما في الحقيقة نجد أن المرؤوسين يملكون خواصا تصفها كلا من النظريتين.

4/ الإدارة الرشيدة :

دعت مدرسة وظائف الإدارة إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة وتمثل هذه المبادئ خلاصة تجارب ناجحة للمديرين حيث حصلوا على فوائد جمة من تطبيقها ومن أبرز مفكري هذه المدرسة (هنري تاييلور ولوثر جوليك ولندال أوريك وجيمس موني) والبحث عن (الطريقة المثلى) أو وصفة النجاح للمنظمة هي صفة مشتركة بين هؤلاء الكتاب ومن أبرز مبادئ الإدارة هي²:

- 1 - مبدأ تقسيم العمل.
- 2 - مبدأ السلطة والمسؤولية.
- 3 - مبدأ الانضباط.
- 4 - مبدأ وحدة القيادة.
- 5 - وحدة التوجيه.
- 6 - تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية
- 7 - الإنصاف والعدالة.
- 8 - التسلسل الهرمي للسلطة
- 9 - المركزية.
- 10 - المبادرة.

¹ جاك ديكان: أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية، القاهرة ، 1991ص ص 232-233 .

² أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سابق ، ص 19 .

- 11 - روح الجماعة أو الفريق. 12 - المكافأة العادلة.
13 - إستقرار التوظيف. 14 - الترتيب والنظام.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- مجالات الدراسة
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع البحث والعينة
- 3-1 مجتمع البحث
- 3-2 العينة
- 4 - أدوات جمع البيانات
- الملاحظة
- المقابلة
- الأداة الرئيسية لجمع البيانات
- الإستمارة
- 5- الأساليب الإحصائية

1 - مجالات الدراسة :

(1) - المجال المكاني : تقع المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني بولاية الوادي بحيث تعتبر من أهم المشاريع الحديثة التي تهتم بالجانب البيئي المتعلق بالنفايات المنزلية وما شابها أنشأت بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في : 2009/09/01 وتعتبر مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري تضم : مركز الردم التقني للنفايات المنزلية و ماشابها ويضم بدوره مرمدة لمعالجة النفايات الطبية والمخبرية يقع المركز بأم الصحاوين بلدية واد العنقدة ومركز للنفايات الهامدة يقع ببلدية الوادي .

(2) - المجال الزمني : لقد تمت الدراسة على مرحلتين :

المرحلة الأولى : تمثلت في الدراسة الاستطلاعية وكانت بدايتها نوفمبر الماضي قمنا بزيارة للمؤسسة ومقابلة المسؤولين فيها وتم طرح موضوع البحث ومناقشته معهم بكل حماس وقد تلقينا تجاوب كبير ، وفي يوم 2018/01/25 تم برمجة زيارة للتعرف أكثر على المؤسسة بجميع هياكلها ومصالحها وزيارة مركز الردم التقني بأم الصحاوين واد العنقدة ومركز النفايات الهامدة ببلدية الوادي والتعرف على المهام المنوطة بهم وفي يوم 2018/02/28 تم الحصول على المعلومات اللازمة والخاصة بمجال الدراسة البشري والمكاني .

المرحلة الثانية : المرحلة الثانية التي تم فيها تحضير استمارة الاستبيان وتطبيقها في الميدان والذي دام مدة 10 أيام من تاريخ 02 أبريل إلى غاية 11 أبريل 2018 نظرا لبعده مسافة المراكز والعينة المطبقة عليها الدراسة تشمل جميع فئات العمال مع العلم أن تواجد الحراس بمكان العمل غير دائم بسبب التوزيع الزمني الخاص بهم .

(3) - المجال البشري :

يتمثل المجال البشري في عدد أفراد مجتمع البحث ويتكون مجتمع البحث من 44 عاملا يتمثلون في جميع العمال من ذكور وإناث موزعين على التوالي :

08 إدارات ممثلين في المدير ورؤساء المصالح والمهندسين .

07 من فئة التحكم ممثلين في رؤساء الفرق والتقنيين .

29 من فئة التنفيذ ممثلين في عمال النظافة والسائقين والحراس .

2 - المنهج المتبع في الدراسة:

إن أي علم من العلوم يتوقف على وجود منهج محدود وواضح المعالم للبحث يساعد في التوصل إلى معرفة واقع المنظمة بجميع جوانبها .

والمنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينيّر الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث¹.

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه ومن هذا المنطلق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو "المنهج الوصفي" وقد تم اختيار مجموعة البحث لهذا المنهج لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة أو موضوع الدراسة المتمثلة في قانون العمل وعلاقته بتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية إذ يتعلق الأمر بتقديم وصف عن قانون العمل وعن وظيفة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية وإبراز العلاقة بينهما حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز.

3 - مجتمع البحث والعينة :

1-3 مجتمع البحث

إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث التي ستمثل البحث فهو مرحلة مهمة في البحث لهذا ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث , فهو يمثل مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي².

¹ موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص101 .

² رشيد زرواتي :تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،دون دار النشر، الجزائر ، ط3، 2008، ص267

وعليه فمجتمع البحث يمثل المجال البشري لها حيث تمثل في 44 عاملا مقسمين إلى 08 إطارات و 07 من فئة التحكم و 29 من فئة التنفيذ .

3 - 2 العينة :

من الخطوات التي يمر بها الباحث هو اختيار عينة البحث ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجا صحيحا على المعلومات المراد جمعها فقد يصعب على الباحث دراسة المجتمع الأصلي بأكمله لذلك وجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة .

وكما ذكرنا سابقا بأن مجتمع البحث يتكون من 44 عاملا ارتأينا تطبيق المسح الشامل وهو أسلوب في جميع البيانات ومعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد ويطبق هذا الأسلوب في كثير من الدراسات من أجل :

- وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي دقيق .
- مقارنة الظاهرة موضوع البحث بمستويات ومعايير يتم اختيارها للتعرف الدقيق على خصائص الظاهرة المدروسة .
- تحديد الوسائل والإجراءات التي من شأنها تحسين وتطوير الوضع القائم ويطبق أسلوب المسح عادة على نطاق جغرافي كبير أو صغير وقد يكون مسحا شاملا أو بطريقة العينة , وفي أغلب الأحيان تستخدم فيه عينات كبيرة من أجل مساعدة الباحث في الحصول على نتائج دقيقة وبنسب أخطاء قليلة وبالتالي تمكينه من تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة¹ .
- غير أنه بعد توزيع الاستمارة على عينة البحث لم يتم استرجاعها بأكملها وبالتالي أصبح عدد العينة 43 فرد عامل .

¹ رشيد زرواتي :مرجع سابق ،ص212

4 - أدوات جمع البيانات :

إن أي بحث من البحوث السوسولوجية بعد تحديد الباحث للمنهج المتبع يحتاج لتصوير أداة للمعاينة , فالمعاينة تركز على وسائل وطرق وأساليب تساعد الباحث عند استخدامها في الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه مع الإلتزام بطبيعة بحثه ونوع البيانات المراد جمعها وهنا في دراستنا هذه اعتمدنا على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي :

(1) - الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الطرق المنهجية التي يقوم بها البحث وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر , معرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها , وتتطلب من الباحث ملاحظة هذه الظواهر في ميدان البحث , وتسجيل ملاحظاته وجمعها وقد استعملنا الملاحظة البسيطة في دراستنا هذه كملاحظة حركة العمال دخولهم وخروجهم وتوزيع المناصب احترام توقيت العمل وساعات العمل والتفاعل بين المسؤولين ومختلف المستويات الأخرى وتحديد سلوك الفاعلين داخل المنظمة ومعرفة تطلعاتهم والتواصل فيما بينهم وردود الفعل وما يصدر من الجانبين من سلوك .

(2) - المقابلة :

إن هناك تقنية أخرى تساعد في استقراء وقائع الدراسة وهي المقابلة التي تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي , فهي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية .

حيث تم اللقاء بالسيد مدير المؤسسة الذي قدم لنا شروحات عن المؤسسة والسيد رئيس مصلحة المستخدمين حيث قدم لنا تعليمات خاصة بالمجال الزماني والمكاني والبشري والتعريف أكثر بالمؤسسة ونشأتها وكذا لقاء رئيس مركز الرفع التقني حيث تم شرح موضوع الدراسة لتسهيل عملية توزيع الاستثمار وبعد الإطلاع عليها من قبل مسؤول المستخدمين

ومن قبولها تم تزويدنا بالهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد العمال وتوزيعهم مع العلم أن المقابلة لم تكن مقننة .

الأداة الرئيسية لجمع البيانات :

1- الاستمارة: تعتبر الاستمارة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية ، وهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات ومعطيات حول الموضوع ، مشكلة أو موقف معين ، ويتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق تسليمها للمبحوثين ونادرا ما تكون عن طريق البريد ، حيث تكون الأسئلة إما مفتوحة أو مغلقة أو متعددة الخيارات ¹ .

ويتم صياغة استمارة الاستبيان انطلاقا من مشكلة الدراسة والأسئلة التي تثيرها بالإضافة إلى فرضياتها ومن ثم عرضها وإخضاعها للتحكيم حيث قدمت لنا مجموعة من الملاحظات حول الشكل والمضمون وتغيير بعض المفاهيم التي يجد المبحوث صعوبة في فهمها وبعد تعديل الاستمارة تم توزيعها على العمال حيث تضمنت 26 سؤالا تتراوح بين المفتوحة إلى المحاور التالية :

المحور الأول :

حول البيانات الشخصية ويضم هذا المحور 05 أسئلة وهي الجنس والعمر والوظيفة المشغولة في تصنيف الفئات المهنية الاجتماعية والمؤهل العلمي الدراسي وعدد سنوات الخبرة في العمل .

المحور الثاني :

حول إجراءات التوظيف داخل المؤسسة الاقتصادية وأهم السلبيات والإيجابيات خاصة بعد ظهور قانون 04-19 المتعلق بالتشغيل ويضم هذا المحور 09 أسئلة .

¹ رشيد زرواتي : مرجع سابق ،ص 182 .

المحور الثالث :

حول التسيير الجيد واحترام القانون وأنه يكمن في المسار المهني لضمان تنمية لقدرات العامل داخل المؤسسة ويضم هذا المحور 06 أسئلة .

المحور الرابع :

حول تحديات المؤسسة للحفاظ على القوى العاملة وتعارضها مع قانون علاقات العمل خاصة من مبدأ سلطان الإرادة وضم هذا المحور 06 أسئلة .

5 - الأساليب الإحصائية :

هي عبارة عن عمليات التحليل المرتبطة بالتوزيعات الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية التي اعتمدها الباحث في الدراسة الراهنة , وقد تم استخدام أسلوب التحليل الكمي بعد تجميع البيانات وتصنيفها حتى تصبح إجراءات البحث سهلة من حيث التحليل والتفسير .

وفي دراستنا اعتمدنا على :

- الجداول البسيطة والمركبة .

- وفي تفرغ البيانات وتكميمها استعملنا التكرارات والنسب المئوية المرمز لها (%) واستعنا في التحليل الإحصائي ببرنامج (spss) .

الفصل الخامس

عرض البيانات وتفسير نتائج

الدراسة

1- عرض وتحليل البيانات

2 - مناقشة النتائج الجزئية

1-2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى

2-2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية

2-3- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة

3- النتائج العامة

4 - التوصيات

بعد جمع البيانات تم تفرغها في جداول ومن ثم عرضها وقراءتها ، بالإضافة الى تفسير النتائج المتحصل عليها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة .

1 عرض البيانات

جدول رقم (1): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	39	90,7
انثي	4	9,3
المجموع	43	100,0

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من الجدول توزيع العينة أن الأغلبية من العمال والبالغ عددهم 43 من الذكور بنسبة 90.7% ونسبة 9.3 % من الإناث وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة المتمم بالأعمال الشاقة والعنصر الأنثوي متواجد في الإدارة فقط .

جدول رقم (2): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 18 الى 35	20	46,5
من 36 الى 50	22	51,2
من 51 الى 60	1	2,3
المجموع	43	100,0

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من الجدول توزيع العينة وفقا للفئات العمرية للعمال المبحوثين ومن بين هؤلاء نجد أن أعلى نسبة تمثل في الفئة العمرية بين 36 إلى 50 سنة بنسبة 51.2 % تليها الفئة العمرية من 18 إلى 35 بنسبة 46.5 % ثم الفئة العمرية من 51 إلى 60 سنة متمثلة في نسبة 2.3 % في حين أن الفئة العمرية فوق 60 سنة لا نجد لها نسبة تمثيلية وهذا راجع لقانون التقاعد الاخير . ويمكن تفسير هاته النسب خاصة المتعلقة بالفئة العمرية 36 إلى 50 سنة بفتح أبواب التوظيف وفرص الإدماج عن طريق وكالة التشغيل أي وفق القانون 04-19 وعروض العمل المقيدة (خاضعة لشروط) الخبرة والعمر وتعتبر هاته الفئة التي يتكون منها مجتمع البحث أي مما كان له الحق في نيل وظيفة في العصر الحالي الذي يتطلب توسع في التكنولوجيا والتمكن منها أما عن الفئة من 18 إلى 35 فهي تتمثل في أغلبية العمال المدرجين في التصنيف المهني الإجتماعي تنفيذ الذي يتميز نشاط عملهم بالجهد البدني والعمل الشاق دون توفر شرط المستوى العلمي مع ضرورة وجود كفاءة مهنية ونجد أغلبيتهم من السائقين والحراس والأعوان المتعددي الخدمات مما يجعل المنظمة في حاجة إليهم وتبقى نسبة 2.3% والتي تتمثل هاته النسبة القليلة في الكهول الذين تم توظيفهم منذ بداية نشاط المنظمة .

جدول رقم (3): يبين توزيع افراد العينة حسب الوظيفة المشغولة في تصنيف الفئات المهنية

الإجتماعية

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
اطار	8	18,6
التحكم	7	16,3
التنفيذ	28	65,1
المجموع	43	100,0

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

حسب معطيات الجدول فإن العضوية أو الحالة المهنية الثالثة والخاصة بعمال التنفيذ والتي تعبر عن غالبية عمال المؤسسة والمقدر نسبتها بـ 65.1 % تليها فئة الإطارات بنسبة 18.6 % ثم فئة التحكم بنسبة 16.3 % وهذا راجع للطبيعة القانونية للمؤسسة لأنها إقتصادية ذات طابع صناعي تجاري وتضم فئة التنفيذ العمال المتعددي الخدمات والسائقين والحراس وما يحتم هذا العدد أيضا هو نشاط المؤسسة المتمثل في الردم التقني للنفايات المنزلية وما شابهها والإسترجاع للمواد القابلة للرسكلة أما فئة الإطارات التي تأتي ثانيا فهي نتاج الهيكل الإداري التنظيمي مضمننا المدير ورئيس المركز ورؤساء المصالح أما فئة التحكم والتي تأتي ممثلة بأقل نسبة في المؤسسة لانها تضم أنشطة مكملة وفيها التقنيين والأمانة .

جدول رقم (4): يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
18,6	8	ابتدائي
34,9	15	متوسط
27,9	12	ثانوي
18,6	8	جامعي
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

حسب معطيات الجدول فإن المستوى الدراسي أو المؤهل العلمي المسجل بنسبة 34.9% هو الطور المتوسط وهو الأعلى لأن تلاميذ الراسبين ولم يسعفهم الحظ بالإلتحاق بالثانوية يوجهون مباشرة لمراكز التكوين المهني والتمهين لإكتساب حرفة ما لتؤهلهم لعالم الشغل وسجلت نسبة الثانية في الثانوي بـ 27.9% والتفسير الأنسب هو نفسه بالنسبة للطور المتوسط فالتلميذ الذي لم يسعفه الحظ في إجتياز شهادة البكالوريا وبحكم المستوى أعلى من المتوسط فيوجه للمعاهد المتخصصة في التكوين مايسمح له بالحصول على شهادة مستوى رابع أو خامس أي تقني أو تقني سامي ونلاحظ أيضا تسجيل نسبة 18.6% للإبتدائي والجامعي فالعمال ذو المستوى الإبتدائي هم العمال المدمجين الذين كانوا يشغلون نفس المنصب عند مؤسسة الإنجاز لنفس المنشأة التابعة للمؤسسة (مركز الردم ومركز النفايات الهامة) أما الجامعيين فهم إطارات المؤسسة ومسيريها وصناع القرار فيها.

جدول رقم (5): يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل

سنوات الخبرة	لتكرار	النسبة المئوية
من 1 الى 10 سنوات	32	74,4
من 11 الى 20 سنة	10	23,3
من 21 فما فوق	1	2,3
المجموع	43	100,0

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من الجدول أن غالبية الأفراد من الفئة العمرية من 1 إلى 10 سنوات بنسبة 74.4 % والتي تقابل الفئة العمرية من 36 إلى 50 سنة وهذا راجع لحدثة المؤسسة وسياسة التوظيف بها وتأتي نسبة 23.3 % ثانياً وحسب ما صرح به المسؤول هم يمثلون أبناء القطاع الذين كانوا يشغلون في مديرية البيئة وحولوا بموجب قرار إنتداب للمؤسسة ونسبة 2.3 % للذين تفوق خبرتهم 21 سنة وهم الذين توظفوا بالمؤسسة بموجب قرار مجلس الإدارة والغير خاضعين لأحكام الإتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة .

جدول رقم (6): يبين ما اذا كانت هناك محاباة ومحسوبية في التوظيف

النسبة المئوية	التكرار	
14,0	6	نعم
86,0	37	لا
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال إتصالنا بأفراد عينة البحث بالمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني والذين يتواجدون في أغليتهم في مركز الردم التقني بأم الصحاوين وحسب البيانات الكمية المتحصل عليها في الجدول أعلاه صرح 86% من العمال أنه لا توجد محسوبية ولا محاباة في التوظيف بطبيعة

الحال هذا راجع للقوانين الحديثة المتعلقة بالتشغيل وكيفية تنصيب العمال ولعب وكالة التشغيل دور الوسيط بين طالبي العمل الذين تتوفر فيهم المؤهلات والشروط وعارضي العمل المتمثلين في المستخدم وتأتي ثانياً نسبة 14% من مجتمع العينة يقر بوجود محاباة ومحسوبية في التوظيف وهذا راجع للعلاقات الشخصية والثغرات القانونية الموجودة .

جدول رقم (7): يبين ما نوع العقد الذي بينك وبين المستخدم

نوع العقد	التكرار	النسبة المئوية
عقد عمل كلاسيكي	40	93,0
عقد عمل مدعم	3	7,0
المجموع	43	100,0

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تتضمن عقود العمل الكلاسيكية نوعين من العقود : عقد محدد المدة وعقد عمل غير محدد المدة مع إستفادة العامل من نفس الحقوق والواجبات في النوعين ويأتي عقد العمل المدعم وهو نوع من عقود العمل المستحدثة في إطار سياسة التشغيل تساهم الدولة بدفع قسط من أجر العامل لتشجيع المستخدم على التوظيف لإمتصاص البطالة ويقضي التسيير الرشيد العقلاني للموارد البشرية التوفيق بين الإحتياجات الفعلية للمؤسسة من اليد العاملة مع حجم نشاطها الحقيقي دون إغفال التغيرات خاصة الإقتصادية منها التي قد تطرأ من حين إلى آخر على هذا النشاط فقانون العمل موضوع الدراسة حاول التوفيق بين مصالح العمال من خلال تكريس مبدأ ديمومة علاقة العمل واللجوء إلى التعاقد في الحالات الإستثنائية ونلاحظ في الجدول أن النسبة الكبيرة للعمال منضوون تحت العقد الكلاسيكي بنسبة 93.0% ونحن نعلم أن الفئة العمرية الأكثر لعمال المنظمة من 36 إلى 50 سنة وشرط الإستفادة من عقد العمل المدعم أن لا يتجاوز سن العامل 35 سنة بالإضافة إلى طبيعة وخصوصية نشاط المؤسسة وتأتي نسبة 7.0% لعقد العمل المدعم للعمال المنصبين حديثاً والمستفيدين من عقود الإدماج المهني والإدماج المهني المدعم .

جدول رقم (8): يبين رأي المبحوث في المادة 12 من القانون 90-11

النسبة المئوية	التكرار	
7,0	3	ممتازة
74,4	32	حسنة
18,6	8	ضعيفة
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يبين لنا الجدول من خلال النتائج الواردة فيه قيم ومعايير المادة من القانون 90-11 وعينة

البحث سواء من الإداريين أو الفئات الأخرى اجابوا عن السؤال من خلال تبيان النتائج التالية :

- أجابت نسبة 74.4% من المبحوثين بحسن في حين نجد نسبة 18.6% أن المادة 12 من القانون ضعيفة لأنها لا تخدم مصالحهم ونجد نسبة 7.0% صرحوا بأنها ممتازة والمادة 12 من القانون 90-11 تنص على أنه يمكن إبرام عقد العمل لمدة محدودة بالتوقيت الجزئي أو التوقيت الكامل في الحالات المنصوص عليها صراحة والتي نبينها أدناه أنه عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال أو خدمات غير محددة .

أو عندما يتعلق الأمر بإستخلاف عامل مثبت في منصبه تغيب عنه مؤقتا ويجب على المستخدم أن يحتفظ بمنصب العمل لصاحبه أو عندما يتطلب الأمر من الهيئة المستخدمة إجراء أشغال دورية ذات طابع متقطع أو عندما يبرر ذلك بتزايد العمل أو أسباب موسمية أو عندما يتعلق الأمر بنشاطات أو أشغال ذات مدة محدودة أو مؤقتة بحكم طبيعتها ونتائج الجدول تتنافى تماما ومدرسة الغاية الإجتماعية لأن القانون يعتبر أحد الظواهر الإجتماعية التي يسعى من خلالها الإنسان لتحقيق غايته وأهدافه عن طريق القانون لذا يسعى دائما لتطويره وتحديثه ونظرا لعدم تطوير القانون 90-11 ليتماشى والمستجدات الحديثة لا سيما المادة 12 منه أصبحت هاته المادة القانونية تمتاز بالمرونة مما تخلق منازعات متكررة بين العامل والمستخدم .

جدول رقم (9): يبين رأي الباحث في المادة 62 من القانون 90-11 المتعلقة بتعديل عقد العمل

النسبة المئوية	التكرار	
53,5	23	حسنة
30,2	13	عادية
16,3	7	ضعيفة
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير المعطيات الكمية أن ما يقارب نسبة 53.5 % من مجموع المبحوثين أجابوا بأن المادة 62 حسنة على عكس 30.2 % أجابوا أنها عادية في حين نجد نسبة 16.3 % أجابوا أنها ضعيفة وهاته النسب متفاوتة تبرهن حداثة المؤسسة والإتفاقية الجماعية فيها لأن المادة تنص أنه يعدل عقد العمل إذا كان القانون أو التنظيم أو الإتفاقيات أو الإتفاقات الجماعية تملّي قواعد أكثر نفعا للعمال من تلك التي ينص عليها عقد العمل وجل العقود المبرمة لعمال المؤسسة لم يتم تحيينها أو إخضاعها للمادة القانونية ما نلاحظ تباين واضح لإجابات المبحوثين .

جدول رقم (10): يبين ما اذا كان عقد العمل المحدد المدة يتم تجديد الشروط

النسبة المئوية	التكرار	
2,3	1	نعم
97,7	42	لا
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من إجابات المبحوثين تبين لنا نسبة 97.7 % قد أجابوا أنه لا يتم تجديد الشروط عند تجديد عقد العمل وهذا ما تفسره وتوضحه نتائج الجدول السابق في حين نجد نسبة 2.3 % قد أجابوا بنعم يتم تجديد شروط عقد العمل المحدد المدة وعند مقابلتنا لعينة من هؤلاء العمال تبين أن ملفهم

التأديبي غير نظيف ما يحتم على إدارة المنظمة تحديد شروط جديدة متعلقة بالانضباط وتعتبرها كفرصة أخيرة للعامل قبل الطرد لكي تكون حجة لهم ولا يحسب على أنه طرد تعسفي ولاحظنا من خلال تجوالنا بين المراكز أن العمال يرفضون طبيعة هاته العقود ولكن بحكم التمثيل النقابي ضعيف فهم يلتزمون الصمت حسب تصريح أحد العمال .

جدول رقم (11): يبين أهم المرتكزات التي من خلالها يتم وضع شروط عقد العمل

النسبة المئوية	التكرار	
9,3	4	سياسية
44,2	19	إجتماعية
46,5	20	اقتصادية
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

أعتقد تايلور أن العامل له دافع اقتصادي ,فالعامل يأتي للعمل بحثا عن الأجر وليس له دوافع أخرى ,إذن فالدافع الأساسي اقتصادي .ومعرفة العامل لمضمون عقد العمل المحدد المدة يصعب على كثير من العمال ويجعلهم غير قادرين على تفسيره كل حسب قدرته المعرفية والثقافية وخبرته السابقة ومن خلال الجدول يتضح لنا بأن نسبة 46.5 % من المبحوثين يعتبرون أن أهم مرتكز يتم من خلاله وضع شروط عقد العمل هو الاقتصادي ما يتوافق و مبادئ الإدارة العلمية وهذا بديهي لان الجانب الاقتصادي يتضمن الأجر ومكوناته زائد الحوافز والجانب الإجتماعي كذلك سجلنا نسبة 44.2 % وهي نسبة جد متقاربة مع الأولى والمبحوثين أجابوا هكذا رجوعا إلى توظيفهم و إمضائهم أول مرة في المنظمة لأنه يأخذ بعين الاعتبار الجانب الإجتماعي من خلال الوضعية الاجتماعية للعامل : متزوج , أعزب ..والمركز السياسي سجلنا فيه نسبة 9.3 % وفي الحقيقة هذا المرتكز لا يكون واضحا أو شرطا مسبقا في عقد العمل وإنما تعاطف ومحابة فيما بين العمال وهذا ما ظهر جليا في إجابات المبحوثين في المحور الأول السؤال الثاني وعزز ذلك المقابلة معهم الأمر الذي ساعد على إقصاء الأمور الثانوية ومحاصرة العنصر الأساسي .

جدول رقم (12): يبين ما اذا كانت تقوم المؤسسة بدورات تكوينية

النسبة المئوية	التكرار	
4,7	2	نعم
95,3	41	لا
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن نسبة 95.3 % من العمال أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بدورات تكوينية وهذا راجع لأسباب نجهلها بينما يعد التكوين إستثمارا يحتل الأولوية في المؤسسات فهو الوسيلة المفضلة لتلبية حاجيات العمال وتأهيلهم وتثمين وتنمية الموارد البشرية للإرتقاء بمستواهم وتحقيق إحترافهم الذي تفرضه تطورات التقنيات التكنولوجية والتسيير ويقصد بالتكوين في مجال العمل الذي يرمي إلى إكتساب العامل تأهيلا يمكنه من الإستجابة لمتطلبات التحكم في منصب العمل المعين والمحدد مسبقا من طرف المؤسسة وتكمن أهم أهداف التكوين في تلبية حاجيات اليد العاملة المؤهلة حسب مهن المؤسسة وضمان توسيع دائرة المعارف القاعدية للعمال ويمنح التكوين الأولوية لنشاطات التحسين وتحديث التي تسمح بإكتساب المناهج الحديثة والتسيير والتحكم في الطرق التكنولوجية الحديثة ونرى أيضا أن نسبة 4.7 % من العمال وهم يمثلون عاملين من مجموع 43 قد أجابوا بنعم أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية وهم سائقوا آلة الرص ذات التكنولوجيا العالية قد ضمنوا تكوين مهني متخصص من قبل المؤسسة الموردة .

جدول رقم (13): يبين رأى المبحوث في الفترة التجريبية

النسبة المئوية	التكرار	
30,2	13	تكوينية تدريبية
69,8	30	تطبيق للقانون فقط
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

بما أن المدير أو القائد يلعب دورا كبيرا في مجال التسيير ويبحث دائما على الفاعلين في المنظمة الذين يعملون على تحقيق أهدافها وأبرز مواد عقد العمل هو إخضاع العامل لفترة تجريبية لإثبات كفاءته هذا ما تحدده الإتفاقية الجماعية وحسب معطيات الجدول أعلاه والذي يوضح أن اغلبية إجابات المبحوثين ترى أن الفترة التجريبية تطبيق للقانون فقط بنسبة 69.8 % في حين نجد أن الشريحة الأخرى من المبحوثين قد أجابت بنسبة 30.2 % أنها تكوينية تدريبية ويمكن تفسير ذلك بطبيعة المنصب الذي يتقلده العامل وحسب شروط التوظيف المسبقة وإن أثبت العامل كفاءته وكانت النتائج مرضية يثبت العامل تلقائيا وإستثناءا وبإقتراح من المسؤول التسلسلي ومدير الهيئة وبعد موافقة العامل طبعا يمكن إعادة تعيين العامل المتحصل على نتائج غير مرضية خلال الفترة التجريبية في منصب عمل أقل رتبة في التصنيف المعمول به وذلك بما يتناسب مع قدراته المهنية ولا يمكن إقتراح إعادة التعيين إلا بعد تبليغ قرار إنهاء علاقة العمل وفق الإجراءات المحددة ويمكن أيضا لكلا الطرفين المتعاقدين وضع حد لعلاقة العمل دون إعدار مسبق ولا تعويض .

جدول رقم (14): يبين ما اذا كان هناك تكوين متخصص

النسبة المئوية	التكرار	
2,3	1	نعم
97,7	42	لا
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال زيارتنا الميدانية لاحظنا أنه لا يوجد تخصصية في المهن وإذا نظرنا إلى نتائج الجدول السابق المتضمن التساؤل هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية حيث رأينا أن أغلبية إجابات المبحوثين كانت بالأغلبية بنسبة 95.3% أن المؤسسة لا تقوم بدورات تكوينية من هنا نلاحظ تناسب واضح في إجابات العمال بحيث أنه عندما لا يوجد تكوين فالأكيد لا يوجد متخصص أو غير متخصص والجدول يبين لنا أن نسبة 97.7% قد أجابوا بلا يوجد تكوين متخصص فالمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية الوادي لا تعطي اهتماما بالتكوين المهني للعمال بالرغم أنه يعتبر حق من حقوق العامل وإجباريا في إطار البرامج .

جدول رقم (15): يبين رأى المبحوث في المشاركة العمالية

النسبة المئوية	التكرار	
30,2	13	فعالة
69,8	30	غير فعالة
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما يتمتع التنظيم أو التنظيمات النقابية التمثيلية للعمال بالمؤسسة بالصلاحيات والتسهيلات وكذا الحماية طبقا لأحكام القانون الساري المفعول سيما أحكام القانون رقم 90-14 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي والمشاركة العمالية في صياغة الإتفاقية

الجماعية والقانون الداخلي ومن خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين من أفراد العينة فنجد نسبة 69.8 % من العمال قد أجابوا بأن المشاركة العمالية غير فعالة وهذا راجع لحدثة المؤسسة والقوانين المعمول بها فيها من جهة ونقص التكوين لدى النقابيين وعدم وجود ممارسة حقيقية للعمل النقابي في حين نجد نسبة 30.2 % كانت إجاباتهم بأن المشاركة العمالية فعالة من خلال الدفاع عن قضاياهم لا سيما في مجالس التأديب ويتمتع الأعضاء النقابيين داخل المنظمة بمجموع 10 ساعات شهريا مدفوعة الأجر من أجل ممارسة مهامهم النقابية .

جدول رقم (16): يبين ما اذا كانت الأجرة والقدرة الشرائية تتناسب مع بعض

التكرار	النسبة المئوية	
2	4,7	نعم
41	95,3	لا
43	100,0	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتبا شهريا ويتم تجسيد أجر العامل وتسديده بصفة نقدية محضة ويجب إدراج كل عناصر الأجر المدفوع للعامل في كشف الأجر الشهري المسلم له وإن الإجابة على هذا السؤال كشفت عنه الدراسة من خلال الجدول أعلاه حيث أن أغلبية من مجموع عينة الدراسة يرون أن الأجر لا يتناسب والقدرة الشرائية وهذا ما عبرت عنه بنسبة 95.3 % وهذا بديهي في الوقت الحالي لأن العديد من الخبراء في الوقت الحالي قد أقررو بتدني القدرة الشرائية لأن النظام الإقتصادي الجزائري يعتمد في الأساس على ريع البترول والسقوط الحر لأسعاره أثرت سلبا على القدرة الشرائية للعامل في حين عبر إثنان من العمال بنسبة 4.7 % من مجموع المبحوثين أن القدرة الشرائية تتناسب والاجرة المدفوعة وهم من الإطارات السامية المستفيدين بعديد الخدمات العينية المتمثلة في السكن الوظيفي والسيارة إن القانون والإتفاقية الجماعية تسهر على تطبيق قرارات التعديل في الوضعية الفردية للعامل بحيث تنص انه لا يمكن

الإعترض على أجور مترتبة على المؤسسة ولا يمكن حجزها أو إقتطاعها مهما كان السبب حتى لا يتضرر العمال الذين يستحقونها بإستثناء أوامر العدالة .

جدول رقم (17): يبين ما اذا كانت توجد حوافز

النسبة المئوية	التكرار	
9,3	4	نعم
90,7	39	لا
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

إن تحفيز الموارد البشرية لا ينطلق من محاولة فهم سلوك العاملين داخل المنظمة بالإتجاه الذي يحقق أهدافها فحسب وإنما يجب أيضا التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل قصد توجيهه ومحاولة التحكم فيه من خلال أساليب التحفيز التي يجب أن تتجها المؤسسة والإهتمام بتحفيز الموارد البشرية تفرضه الرغبة في تحسين ادائهم ويتضح من الجدول أن المبحوثين قد صرحوا بنسبة 90.7 % بعدم وجود حوافز وهاته من أبرز الأخطاء الشائعة التي يقع فيها صناع القرار والمسؤولين في المؤسسة بحيث يتم توظيف العمال وتشغيلهم وتحقيق الأهداف دون مراعاة لمعاناتهم أو تحفيزهم سواء ماديا أو معنويا لأن الحافز هو الذي يخلق الرغبة في العمل ويثير الدوافع ويبعث على الإستقرار والرضا في نفوس العاملين ونجد نسبة 9.3 % من المبحوثين أجابوا بنعم بوجود حوافز وهم من المستفيدين بإمتيازات تمنحها المؤسسة .

جدول رقم (18): يبين كيف يتم الحفاظ على القوى العاملة

النسبة المئوية	التكرار	
46,5	20	لا يوجد
20,9	9	تطبيق الاتفاقية الجماعية
11,6	5	التحفيز
7,0	3	تحسين الاجر
7,0	3	الترقية
4,7	2	تطبيق القانون
2,3	1	توفير المتطلبات
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

إن وسائل المساعدة في المحافظة على الموارد البشرية من التسرب ويشترك في مسؤوليتها وتفعيل هاته الوسائل إدارة المنظمة وقيادات التنظيم فيها بكافة مستوياتهم وإختصاصاتهم وتتنوع هذه الوسائل بتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية وحسب معطيات الجدول فإن إجابات المبحوثين كانت متنوعة فنجد 46.5 % يجيبون أنه لا يوجد برنامج تحافظ به المنظمة على القوى العاملة فيها ويرى 20.9 % من العمال أنه يلزم بتطبيق الإتفاقية الجماعية للمؤسسة بجميع بنودها وموادها في حين أن نسبة 11.6 % ترى أن الحفاظ على القوى العاملة يكون بالحوافز سواء المادية منها أو المعنوية ونجد نسبة 7.0 % من المبحوثين يرون أن تحسين الأجر يحافظ على القوى العاملة ونفس النسبة المئوية من المبحوثين المعبر عنها بنسبة 7.0 % يرون في الترقية عامل أساسي للحفاظ على القوى العاملة في المنظمة ونجد نسبة 4.7 % ترى بالزامية تطبيق القانون و 2.3 % ترى أنه يلزم توفير متطلبات العمال

في الحقيقة هاته النسب المتغيرة والأراء المتباينة للمبحوثين إن عبرت إنما تعبر عما يجول في خاطرهم ومن وجهة نظر العمال والأمر الأهم هو إجراء لقاءات مع العمال للتعرف على الأسباب التي تدفعهم لترك العمل وهو بمثابة إجراء وقائي يساعد المنظمة في المحافظة على الكفاءات ويحول دون فقدهم ويمكن أن تكشف مثل هاته المقابلات بعض الأسباب المؤثرة في قرارات الأشخاص والتي قد لا تكون في حساب المنظمة .

جدول رقم (19): يبين ما اذا كان سبق وأن خسرت مؤسسة أيدي عاملة

النسبة المئوية	التكرار	
95,3	41	نعم
4,7	2	لا
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

إن مدة العمل بالمنظمة تلعب دورا هاما في تمكين العامل بما يجري داخل المؤسسة وتكوين علاقات و أعمال بحيث تمكنه الأقدمية من الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية وفي ضوء هذا الشيء نلاحظ هروب القوى العاملة في المؤسسة ويعد هذا خسارة كبيرة والجدول يعطينا بنسبة 95.3 % بنعم أن المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية الوادي قد خسرت من قبل أيدي عاملة وهذا راجع لعدم وجود برامج واضحة في هذا الشأن للحفاظ على القوى العاملة مع عدم وجود حوافز ولا ترقية وهذا راجع إما لحدثة المؤسسة أو ثقافة المنظمة بينما نجد نسبة 4.7 % من المبحوثين قد أجابوا بأن المؤسسة لم تخسر أيدي عاملة ويمكن تصنيف هؤلاء في العمال الحديثي التوظيف الذين ليست لهم الدراية الكافية بما يحصل .

جدول رقم (20): يبين طبيعة المنازعات الموجودة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
32,6	14	الاتفاقية الجماعية
2,3	1	منازعات تجارية
60,5	26	لا يوجد
4,7	2	الاجر
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشكل مفاهيم الحقوق والواجبات نقطة محورية في تركيب القانون الذي سيؤدي وظائفه الاجتماعية وأي خلل في ذلك سيؤدي حتما إلى نزاع إما فردي أو جماعي ومن خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 60.5 % من المبحوثين أجابوا أنه لا يوجد منازعات في حين نرى نسبة 32.6 % قد صرحوا بوجود منازعات بخصوص الاتفاقية الجماعية وهاته الفئة لا تخدمها الاتفاقية الجماعية أو أهملت جوانب متعلقة بهم ونجد نسبة 4.7 % قد صرحوا أن هنالك منازعات حول الأجر لأن المؤسسة يتسم طبيعة النشاط فيها بالصعوبة في بعض الوظائف التي تكون مباشرة مع محيط النفايات وهم يرون في ذلك أن الأجر الممنوح لهم لا يتناسب والجهد المبذول والمخاطر التي يتعرضون لها ونرى 2.3 % من العمال أشاروا بوجود منازعات تجارية وهؤلاء الفئة من المبحوثين هم الإداريين و إجاباتهم تنحصر في حدود إختصاصهم وطبيعة المنازعات المشار إليها من طرفهم تجارية تكون مع المومنين وأصحاب الصفقات المبرمة الذين تخلوا عن إلتزاماتهم .

جدول رقم (21): يبين رأى المبحوث في انفراد المؤسسة بقرار إنهاء علاقة العمل

النسبة المئوية	التكرار	
39,5	17	سلطة القانون
16,3	7	قرارات ادارية
44,2	19	بدون رأي
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يسعى أغلبية الأبناء الروحيون للتسيير الحديث إلى ضرورة إعادة الإعتبار للإنسان ليس كقوة عمل وليس كقيمة تبادلية فحسب لكن بإعتباره قيمة وغاية في حد ذاتها هذه الدعوة الملحة على إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة بكل قدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم في حياة المؤسسة وتوسيع مجال المشاركة في إتخاذ القرار ونيل الإمتيازات المختلفة في هذا الوقت يقوم أصحاب القرار في المجتمع الجزائري ومن ورائهم المسيرون في المؤسسات الاقتصادية بالسباحة عكس التيار وذلك ليس بالدعوة إلى تقليص مجال المشاركة في إتخاذ القرار والحصول على الإمتيازات فحسب بل هنالك دعوة ملحة وعمل مستمر لإصلاح المؤسسة وترشيد التكاليف التي تعنى بداية بتقليص أعداد العمال إلى أقصى حدود وبيانات الجدول أوضحت أن النسبة الكبيرة المعبر عنها 44.2 % دون رأي لخوفهم من الإجابة لفوضى التسيير وعدم الشفافية في تسيير ملفات كهذه في حين أن سلطة القانون هي المانح الأساسي لإنفراد المؤسسة بقرار إنهاء علاقة العمل وهذا ما عبر عنه 39.5 % من المبحوثين وهاته القرارات ستجسد في القرار الإداري ما عبر عنه نسبة 16.3 % معتبرينه كمشروع تبرير .

جدول رقم (22): يبين ما اذا كان قد تم التسريح بمؤسستكم

النسبة المئوية	التكرار	
25,6	11	نعم
74,4	32	لا
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

التسريح يكون إما لأسباب اقتصادية أو تسريح تآديبي فالأول يمكن إرجاعها إلى التحولات التكنولوجية التي تتطلب من صاحب العمل أن يطور مؤسسته لمواجهة المنافسة التي تخلق من جراء هذا العامل والتي تهدد وجود المؤسسة أما التسريح الثاني التآديبي فيكون عند ارتكاب العامل لخطأ جسيم ويتم وفق شروط قانونية ومعطيات الجدول توضح أن نسبة 74.4 % من مجموع المبحوثين قد صرحوا بعد وجود تسريح بالمؤسسة في حين نجد نسبة 25.6 % ترى أنه هنالك تسريح وبعد مقابلتنا للمسؤول صرح أن العمال لا يفرقون بين التسريح وإنهاء علاقة العمل لأن فيهم غالبية عقود عملهم محددة المدة وعندما لا يتم تجديد العقد يسمونه تسريحا .

جدول رقم (23): يبين المادة 66 من القانون 90-11 المتعلقة بإنهاء علاقة العمل هل هي في

صالح العامل ام المستخدم

النسبة المئوية	التكرار	
9,3	4	العامل
86,0	37	المستخدم
4,7	2	العامل والمستخدم
100,0	43	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

إن شعور العامل بالأداء الوظيفي يؤدي إلى أداء أحسن تحقق من خلاله المنظمة ربحية أكبر غير أن ما يمكن الإشارة إليه أن المؤسسات أصبحت تستند في التوظيف على عقود العمل المحددة المدة بإعتبارها صمام أمان لكل أزمة قد تمر بها فيصبح العامل المتعاقد الورقة الراححة ويترك المجال للمستخدم وهذا ما عبر عنه المبحوثين بنسبة 86.0 % في حين نجد نسبة 9.3 % هي في صالح العامل وهناك من كانت إجاباتهم أن المادة 66 من القانون 90-11 هي صالح العامل والمستخدم وهذا ما عبرت عنه نسبة 4.7 % وفي جميع الأحوال ومع صدور المراسيم الحديثة المتعلقة بالحفاظ على الشغل فإنه نرى أن هنالك غياب لإستراتيجية وسياسة إستثمارية حقيقية تكون في تطلعات العمال .

2- مناقشة النتائج الجزئية :

2-1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

إجراءات التوظيف داخل المؤسسة الإقتصادية وأهم السلبيات والإيجابيات خاصة بعد ظهور قانون 04-19 .

فمن خلالها تحاول الدراسة تشخيص العلاقة بين تسيير الموارد البشرية ومواد القانون المتعلق بعلاقات العمل وسياسة التشغيل وبعد تحليل آراء المبحوثين الذين أكدوا على أن المؤسسة تتوجه وبصفة جلية نحو الأحسن لا سيما في التوظيف وهذا ما يعكس إجاباتهم بأنه لا توجد لا محاباة ولا محسوبية في التوظيف وهذا راجع لطبيعة القوانين الحديثة المتعلقة بالتشغيل وكيفية تنصيب العمال ورغم دعم الدولة لعقود العمل لكن يظهر جليا لنا أن المؤسسة تتوجه وبصفة جلية نحو الكلاسيكية بحيث نرى أن عقود العمل الكلاسيكية هي النسبة الأعلى ما يعكس حقيقة عدم تطبيق المؤسسة للمادة 12 من القانون 90-11 بالصورة التي شرعت لأجلها بل يعكس أيضا الإيديولوجية التي تسيير بها المؤسسة والتي تستمد أفكارها من الليبرالية التي تخدمها .

إن هذا التقيد الذي طال عقود العمل الذي لا يراعي الجانب الإجتماعي للعمال تعد الأطر والموجهات التي وضعها القانون في هذا المجال بعيدا عن رقابة مفتشي العمل الأمر الذي ساعد

على إقصاء ومحاصرة إدماج الكفاءات والتجديدات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية التي تعد من أصول المؤسسة والعنصر الأساسي والأهم في خلق القيمة المضافة لجميع مواردها الأخرى .
فبينما ينظر جماعة الموارد البشرية أن علاقات العمل هي عملية تبادلية للمنفعة فالموارد البشرية تقدم للمنظمات مساهمات على شكل مؤهلات علمية وخبرات ومهارات وجهد.....إلخ من أجل تحقيق أهدافها ومقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة فقانون العمل أعطى صفة الأجير للعامل والتي تعبر بشكل أو بآخر على تبعية العامل للمستخدم دون الأخذ بعين الاعتبار تبعية المستخدم للعامل من جهد وكفاءة وخبرة .

لا توجد في أغلب المؤسسات الإقتصادية دراسات لسوق العمل والقانون لم يتغير منذ أكثر من عقدين وبهذا الشكل لا يتحقق مفهوم ماكس فيبر وأهرنج من الناحية الإجتماعية ليصبح تدخل الدولة غايته خلق نوع من التوازن والتجانس الذي يحكم تنظيم المصالح ويتيح للمؤسسة بأن تقوم بوظيفتها الإجتماعية .

وعلى مستوى المؤسسة ميدان الدراسة لا حظنا اعتماد الإدارة على القانون الداخلي أنه يمكن ملاحظة أن هذا النظام يسمو على باقي القوانين .

2-2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

يتوقف إرتباط أفعال وممارسات العمال على مدى الولاء والإندماج الحقيقي مع مناخ العمل في هذه المنظمة .

وهنا نلاحظ أن تكوين العمال والأطر التنظيمية لذلك تبقى حبيسة لبرنامج صاحب العمل من هنا كان لابد من خلق قانون جديد يتماشى ومتطلبات العمال من ناحية التكوين وبهذا تتحقق قيم العدالة التوزيعية في أدوار التكوين لجميع العمال .

يذهب القانون في جانب المشاركة العمالية إلى تصور عدم المساس بفكرة الإعتراف بالمؤسسات بالشخصية المعنوية بحيث تحيل هذه العملية إلى لجنة المشاركة أما فيما يتعلق بالممارسة النقابية يتبين لنا أن السلطة عمدت إلى قطع الطريق أمام التنظيمات النقابية المستقلة كما شكل هذا القانون

وقانون 90-14 نوعا من الرقابة السابقة على وجود هذا التنظيم النقابي من طرف السلطة التقديرية للإدارة كذلك كان هذا التشريع بغرض تأمين ديمومة الإتحاد على طبقة العمال .

وتبقى الممارسة النقابية رهينة الفعل السياسي مادام هنالك خطاب سلطوي يؤكد على التجانس والاندماج ويضع ظوابط مشدودة أمام إمكانية بروز معارضة نقابية .

أما فيما يخص الأجر فإن المشرع حاول من خلال هذا القانون التخلص من الإتهام الموجه للأجر كمعطى سياسي وذلك بربطه بمؤشرات إقتصادية بحتة ولو أنه يصعب تحديد هذه المفاهيم للظروف الإقتصادية والواقع أن هذا المفهوم يعد غامضا إلا أن هذه المفاهيم الغامضة ضرورية لإعطاء نوع من المرونة للنظام للهروب من مطالب الطبقة العمالية الكادحة .

2-3 - نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :

تحديات المؤسسة للحفاظ على القوى العاملة وتعارضها مع قانون علاقات العمل خاصة من مبدأ سلطان الإرادة

إن قانون العمل لم يبين جانب ضمان الوظيفة بعد تحسن وضعية المؤسسة ورجوع العاملين هذه الناحية والتي هي إيجابية من حيث أنها تخلق مرونة حقيقية على المدى المتوسط والطويل إذ يجب على مؤسسة الغد أن تضع إستراتيجية توجه نحو بعد أكثر نوعية للوظيفة وتلي بطريقة مرضية أما في العاملين المسرحين فينبغي بهذا إلى أن تكون مندمجة مع الأهداف الإقتصادية وأخذة بعين الإعتبار طموحات المسرحين أيضا .

إن أكثر ما يمكن الإشارة إليه أن النصوص المتعلقة بالتسريح إلى مصير يقل فيه أداء العامل في وظيفته بالمؤسسة لتخوفه الدائم من التسريح وهنا يكمن الإشارة أن المؤسسات أصبحت تستند في التوظيف على عقود العمل الكلاسيكية المحددة باعتبارها صمام أمان لكل أزمة قد تمر بها فيصبح العامل ذي العقد المحدد المدة الورقة الرابحة للحيلولة دون التوجه إلى التسريح والدخول في منازعات وهذا أبرز ما أجاب عنه المبحوثين في هاته الفرضية .

3 - النتائج العامة :

من خلال نتائج الدراسة يمكن الوقوف على صحة الفرضيات التي إنطلقت منها الدراسة حيث أن إجراءات التوظيف داخل المؤسسة الإقتصادية تمر عبر قنوات القانون المخصص لها وتعتبر أحد أهم أنظمة تسيير الموارد البشرية لما تتميز به من روح التنظيم ودرء الشفافية دون وجود محاباة ولا محسوبية .

كما أن أي بحث علمي لا بد من أن تنطبق نتائجه على الواقع سواءا على مستوى العينة أو المجتمع الأصلي الذي إنبثقت منه عينة البحث .

وكذا تصدق نتائجه على ذلك الجزء من العينة للمجتمع الذي يشترط أن يماثل إلى أكبر حد ممكن من الخصائص الأساسية للعينة فإذا تفاوتت الظروف والخصائص في مجموع المجتمع المبحوث عن تلك التي في عينة البحث لم يعد هناك تطابق في النتائج ولقد خلصت الدراسة وتحليل المعطيات والبيانات إلى مجموعة من النتائج وهي :

إنطلاقا من الفرضية الأولى تبين أن هناك تناسق بين تسيير الموارد البشرية وإحترام بنود ومواد القانون لا سيما في التوظيف مع ظهور القانون المتعلق بالتشغيل وهذا ما يعكسه إجابات المبحوثين كما أن المنظمة تتجه نحو الأحسن .

وإنطلاقا من هذه الفرضية تبين لنا أن المؤسسة الإقتصادية في الوقت الراهن تتكيف تدريجيا والقوانين لا سيما مع سياسة التشغيل للدولة وإجراءات التوظيف المتبعة حاليا .

كما نرى نتائج الفرضية الثانية والتي مفادها أن التسيير الجيد وإحترام القانون يكمن في المسار المهني لضمان تنمية لقدرات العامل داخل المؤسسة وهذا ما يحفز للعمل أكثر ويرفع الروح المعنوية للعاملين لإحساسهم بأنهم جزء من فريق العمل مما يؤدي إلى إهتمام الفرد وفي المؤسسة التي تمت فيها الدراسة , نلاحظ أن البرامج حبيسة المستخدم لا سيما في التكوين وجانب المشاركة العمالية ضعيف بالمقارنة بما سجلناه من طموحات وطلبات للعمال .

أما الفرضية الثالثة والتي مفادها أن تحديات المؤسسة للحفاظ على القوى العاملة وتعارضها مع قانون علاقات العمل خاصة من مبدأ سلطان الإرادة ونتائج الدراسة تؤكد هذا من خلال النتائج

المتحصل عليها والتي نستنتج أن قانون العمل لم يوضح جانب ضمان الوظيفة وأن تحسن الوضعية الاقتصادية للمؤسسات يكون سببا في عد التسريح بل العكس لاحظنا أن المؤسسة الاقتصادية تتجه للعقود المحددة المدة لأنها ورقة رابحة تخدمها للحيلولة دون التوجه إلى التسريح والنظام السوسيواقتصادي الذي تفرضه الدولة يسبح عكس تيار توجهات المؤسسة ما يحسبك بعدم وجود خطط وبرامج متناسقة تتطلع برؤية مستقبلية إنطلاقا من واقعها الحالي .

هذه المعطيات والنتائج يدعمها ماكس فيبر من خلال إهتمامه بقضية التغير الاجتماعي حيث إعتبر القانون واضحا بصورة متساوية ورأى أنه مع تطور المجتمعات نحو النمط العقلاني يحدث تحول بيروقراطي في تطبيق العدالة.

وجاءت نظرية الإدارة العلمية لتؤكد توجه العمال بأن العامل له دافع إقتصادي فالعامل يأتي للعمل بحثا عن الأجر وليس له دوافع أخرى إذن فالدافع الأساسي إقتصادي .

إلتون مايو في دراسته للعلاقات الإنسانية تطرق أن العلاقات الإنسانية أداة تصورية تتميز في التمييز التحليلي بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي .

والسبيل الأمثل لتحقيق التقارب بين التنظيمين الذي تعمل عليه القيادة الإدارية هو إدماجها عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق الأهداف .

4 - التوصيات

- (1)- ضرورة خلق منظومة متكاملة لتسيير المستخدمين مع ضرورة إعطائها مكانتها في الهيكل التنظيمي ، ويجب منحها الاستقلالية التامة حتى تضمن القيام بمهامها بعيدا عن الضغوطات .
- (2)- تخفيض حدة وصاية مجلس الإدارة في مجال تسيير الموارد البشرية .
- (3)- ضرورة إخضاع كافة المترشحين الفائزين بمناصب العمل إلى فترة تكوين قبل التحاقهم بمناصب عملهم وهذا ضمانا للاندماج الجيد والأداء الحسن من قبل الموظفين الجدد .
- (4)- ضرورة تسطير برامج تكوينية متواصلة لفائدة المستخدمين لتدارك النقص الموجود على مستوى هؤلاء العمال مقارنة بالتطورات السريعة للبيئة مع إرفاق هذه البرامج بحوافز تجعل إقبالا جيدا عليها وذلك ضمانا لتحقيق أهدافها .
- (5)- ضرورة تنمية المسارات المهنية للعمال وتطويرها وإعداد مطويات خاصة بكل فرع ورتبة على شكل بطاقة المنصب يبين فيها خصائص شاغلها ومهامه وكيفية تطور مساره المهني
- (6)- ضرورة إعادة النظر في هيكل الأجور الذي لم يعد يتماشى والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة .
- (7)- ضرورة تسطير برامج تكوين لفائدة النقابيين وذلك قصد تمكينهم من تحسين مستوى أداء مهامهم .
- (8)- ضرورة خلق علاقات أكثر تكاملا وانسجاما بين الرؤساء والمرؤوسين تبنى على أسس عملية بالقدر الذي يمكن فيه نشر الثقة والاحترام المتبادل وإتاحة مزيج للاتصالات الرسمية وغير الرسمية يسمح بتوفير ظروف مناسبة للموارد البشرية للتعبير عن مستواهم الحقيقي ، وعن آرائهم ومشاكلهم وذلك تدعيما للشعور بالانتماء لمجموعة متماسكة .

(9)- ضرورة الابتعاد عن التقليد الأعمى للقوانين والتنظيمات عن ما هو موجود في الدول الغربية خاصة فرنسا ويجب في هذا الشأن دراسة هذه التجارب واستخلاص العبر منها وتكييفها وواقع المؤسسات والإدارات العمومية الاقتصادية الجزائرية، وسن قوانين مرنة يراعى في إعدادها مبدأ المشاركة في إثرائها بدءاً من القاعدة .

الخاتمة

بعد هذا العرض الشامل لمختلف الجوانب القانونية والتنظيمية لقانون العمل وآليات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية نلاحظ أنه منذ بداية التسعينات عمل المشرع الجزائري على إصدار مجموعة من قوانين العمل تتماشى والنظام الاقتصادي الجديد في البلاد القائم على نظام السوق وحرية المنافسة مما يتطلب تمكين أصحاب علاقات العمل , من تنظيم علاقاتهم فيما بينه . إن قانون العمل انبنى على أنقاض فشل السياسة الاشتراكية التي لم تتمكن من تشكيل تصور واقعي للمؤسسة ولفكرة العدالة الاجتماعية التي تعنى بالمساواة في الحقوق والمساواة أمام القانون يعني الديمقراطية .

سعت السلطة في إيجاد القانون اللازم لجعله كأداة ضبط اجتماعي للمحافظة على استقرار علاقات العمل الرامية إلى ترقية العامل حتى لا يتحول العامل إلى معرقل و مثل للجهاز الاقتصادي . إن الاعتماد على مبدأ الزمن في عقد العمل وترشيد التكاليف والتسيير والاهتمام أكثر بالمرودية وتكييف علاقات العمل واقتصاد السوق جعل العامل يواجه حتمية جديدة تفرضها آليات اقتصاد السوق من جهة وأصحاب العمل من جهة ثانية , حيث أن اختيار علاقة العمل التعاقدية من طرف المستخدمين أضحى هو الأصل بدل أن يكون الاستثناء .

إن النصوص القانونية إن لم تطبق في المؤسسات تقود مباشرة إلى حتمية وجوب وضع نظام رقابة يضطلع بمدى تطبيق وتنفيذ القوانين والحقوق التي يتمتع بها العامل بموجب القانون (التكوين , الترقية , الأجر , الممارسة النقابية هاته الموضوعات هي حجر الأساس في المسار المهني للعامل . فكرة التسيير بالمشاركة في المؤسسة هي طريقة جديدة كما سبق الإشارة إليه لتسيير المؤسسة والتي تعتمد على مجموعة من التقنيات في توزيع السلطات في اتخاذ القرارات بين العمال وصاحب العمل بهدف تحميل المسؤولية لمجموع العمال لإنجاح مؤسستهم وتحسين العلاقة بين العامل والمستخدم والظروف الاقتصادية للمؤسسة والتغيرات الطارئة ما تؤثر بشكل أو بآخر على حقوق العمال لذلك كان لا بد من خلق سياسة جديدة تسمح للعمال للمشاركة في تسيير المؤسسة التي يشتغلون فيها .

التسيير الجيد للموارد البشرية يجب أن يخلق تناغم بين المنظمة والعمال من خلال الحركة المزدوجة للعمال ورأس المال كما هو الحال في حالة تجمع المستخدمين هذا كله بغرض التحرر من تكاليف

اليد العاملة والإتجار بها فضلا على أن مرونة سوق العمل أصبحت تتطلب التكيف السريع مع الظروف المستجدة من خلال تخفيض وقت العمل مع تخفيض الأجر , أو من خلال العمل بالفرق أو أنظمة الدوام والعمل القسري أو من خلال توزيع وقت العمل والتكيف الزمني حسب الطلب لتقضي بذلك المبادئ الجديدة لتحديد مدة العمل من مبدأ السنوية ومبدأ العمل الحر على الاستقرار الإجتماعي للعمال .

تسيير الموارد البشرية مرتبطة بالقانون لذا يجب تحديث القانون ليتماشى ومجريات الزمن الحالي خاصة في العولمة لمنحها بعدا اجتماعيا والاستجابة للتطلع العالمي وإلى العدالة الاجتماعية خاصة أن هذه الأخيرة لن تتحقق إلا بالتأثير المتبادل ما بين الفرص الاقتصادية والحريات السياسية والقدرات الاجتماعية .

غير أنه ومن خلال ما تم التطرق له سابقا لا يعني أن الوضع سيبقى على حاله بل ينتظر أن يتطور بحكم الخبرات المتراكمة وهي السبابة إلى اقتراح نص قانوني لتتمخض عنه الحلول المناسبة للمشاكل المتراكمة .

قائمة المراجع

1 - قائمة الكتب

- أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الجزء الأول ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1998.
- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002 .
- أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال- وتحديات القرن الواحد و العشرين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 .
- القاضي حسين عبد اللطيف حمدان : قانون العمل دراسة مقارنة ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، لبنان ، 2003 .
- بشير هدفي الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية ، جسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2001 .
- بن يمينة السعيد : تحديث جودة التسيير في القطاع التربوي من خلال المراهنة على فعالية إدارة الموارد البشرية .
- جلال مصطفى القرشي : شرح قانون العمل الجزائري ، الجزء الأول ، علاقات العمل الفردية ديوان المطبوعات الجامعية 1975 .
- جاك ديكان: أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية، القاهرة ، 1991 .
- خليل أحمد حسن قعادة : الوجيز في شرح القانون المدني الجزائري ، الجزء الأول ، مصادر الالتزام ،ديوان المطبوعات الجامعية .
- راشد راشد : شرح علاقات العمل الفردية و الجماعية في ضوء التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1991 .
- راشد راشد: شرح علاقات العمل في ضوء النصوص التشريعية الحديثة ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1985 .
- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،دون دار النشر،الجزائر ، طبعة 3 ،2008

- ريمون كيني : فان لوك كوبنهود ، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة يوسف الجياي ، بيروت ، 1996 .
- زاهد محمد ديري ، سعادة راغب الكسواني : إدارة العنصر البشري: في منظمات الأعمال الحديثة ، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008 .
- صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، 2006 .
- عبد الباقي صلاح : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية . 2000 .
- عبد السلام ديب : قانون العمل الجزائري و التحولات الاقتصادية ، دار القصبه للنشر ، 2003
- عبد العزيز علي حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، تميز بلا حدود ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة مصر ، طبعة 1 ، 2009 .
- عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع القانوني النشأة التطورية والمداخل النظرية الحديثة والدراسات الميدانية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2004 .
- عبد الودود يجني : شرح قانون العمل ، دار النهضة العربية الإسكندرية ، 1974 .
- عصام أنور سليم : أصول قانون العمل الجديد ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، مصر ، طبعة 1 ، 2003 .
- على عوض حسن : الوجيز في شرح قانون العمل ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 .
- غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر ، عين مليلة ، 2002 .
- محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر ، مطبعة قالمه ، 1995 .
- محمد لبيب شنب : شرح قانون العمل ، دار النهضة العربية ، الإسكندرية ، 1976 .
- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة ، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية . 1995

- محمود أبو زيد : علم الاجتماع القانوني الأسس والاتجاهات ، طبعة 2 ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، 1992 .
- محمود الهمشري : عنصر الأجر في عقد العمل ، إدارة البحوث و الاستشارات السعودية ، 1977 .
- محمود جمال الدين زكي : عقد العمل ، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، طبعة 2 ، 1982 .
- مورييس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصبية للنشر،الجزائر،2006.
- منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- نار أحمد أبو شيحة: إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2000.
- نهاد عمر السبيعي : إدارة الموارد البشرية دون نشر .
- يونس عبد العزيز مقدادي، عبد الكريم حداد: مدخل إلى علم الإدارة ، دار زهران عمان، 1995.
- الرسائل والأطروحات الجامعية :**
- أحمية سليمان : قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري ،مطبوعة خاصة بطلبة السنة الثالثة ليسانس قسم القانون الخاص . جامعة الجزائر 1، نسخة الكترونية ، 2014/2015 .
- القانون المدني الجزائري.
- بن دريدي منير : استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010/ 2009 .
- حدادي صلاح الدين : الموارد البشرية للإدارة ، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص القانون الإداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2013.
- رابح توابحية : قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل تخصص : تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2010/2009 .

- رقام ليندة : دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة سطيف 1 ، 2014/2013 .

- رقام ليندة : دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2014/2013 .

- صالح مفتاح : إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10 - 9 مارس .

- ماموني فاطمة الزهرة : تأثير العولمة على قانون العمل الجزائري ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في القانون الاجتماعي ، جامعة وهران ، 2013/2012 .

- حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية .

- منير نوري : تسيير الموارد البشرية ، درس pdf ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف .

القوانين والمراسيم :

- قانون العمل الجزائري ، نصوص تشريعية و تنظيمية ، الطبعة الثانية متممة و معدلة ، المعهد الوطني للعمل .

- قانون 11/90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق لـ 21 أفريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل المعدل و المتمم بالقانون 29/90 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1412 الموافق لـ 21 ديسمبر سنة 1990 ، الجريدة الرسمية ، العدد 17 .

الملاحق



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع



استبيان حول

قانون العمل وعلاقته بتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية الوادي

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

أخي العامل :

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة قانون العمل وعلاقته بتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية إطار إنجاز مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ولذلك فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة وكما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية وشكرا على حسن تعاونكم معنا .

بيانات حول المبحوث :

الجنس : ذكر أنثى
العمر : 18 إلى 35 36 إلى 50 51 إلى 60
فوق 60 سنة

الوظيفة المشغولة في تصنيف الفئات المهنية الإجتماعية

إطار سامي إطار التحكم التنفيذ
المؤهل العلمي (المستوى الدراسي)

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

عدد سنوات الخبرة في العمل :

من 01 إلى 10 سنوات من 11 سنة إلى 20 سنة من 21 سنة فما فوق

المحور الأول :

(1)- ما هي المصلحة المكلفة بالتوظيف في المؤسسة ؟

.....

(2)- هل ترى أن هناك محاباة ومحسوبية في التوظيف ؟

.....

(3)- ماهي إيجابيات وسلبيات التوظيف عن طريق وكالة التشغيل أي وفق القانون 19/04 ؟

السلبيات :

-

-

الإيجابيات :

-

-

(4)- حسب رأيك ماهي أكثر السلبيات والإيجابيات التي تظهر في الإتفاقية الجماعية الخاصة

بالمؤسسة فيما يخص عملية التوظيف ؟

الإيجابيات :

-
-
-
-

السلبيات :

(5)- مانوع العقد الذي بينك وبين المستخدم ؟

عقد عمل كلاسيكي عقد عمل مدعم

(6)- المادة 12 من القانون 90-11 المتعلقة بتحديد شروط إبرام عقد العمل المحدد المدة ما رأيك فيها ؟

ممتازة حسنة ضعيفة

(7)- أبدي رأيك في المادة 62 من القانون 90-11 المتعلقة بتعديل عقد العمل ؟

.....

(8)- هل عند تجديد عقد العمل المحدد المدة يتم تجديد شروط العمل ؟

نعم لا

(9)- ماهي أهم المرتكزات والإعتبارات التي من خلالها يتم وضع شروط عقد العمل ؟

إجتماعية إقتصادية سياسية

..... أخرى

المحور الثاني :

(1)- هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية ؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس يتم التكوين ؟

.....

(2)- كيف ترى الفترة التجريبية ؟

تكوينية تدريبية تطبيق للقانون فقط

(3) - هل يوجد تكوين متخصص ؟

نعم لا

(4) - كيف ترى المشاركة العمالية ؟

فعالة غير فعالة

ما مدى تأثيرها في صياغة الإتفاقية الجماعية ؟

.....

(5) - هل تتناسب الأجرة والقدرة الشرائية ؟

نعم لا

(6) - هل توجد حوافز ؟

نعم لا

..... إذا كانت إجابتك بنعم ما طبيعتها ؟

المحور الثالث :

(1) - كيف يتم الحفاظ على القوى العاملة ؟

.....

(2) - هل سبق وأن خسرت مؤسستكم أيدي عاملة ؟

.....

إن حدث ما تصنيفهم المهني ؟

إطارات سامية إطارات التحكم التنفيذ

في رأيك ماهي الأسباب ؟

.....

(3) - ما طبيعة المنازعات الموجودة في المؤسسة ؟

.....

(4) - حسب رأيك لماذا تنفرد المؤسسة بقرار إنهاء علاقة العمل ؟

.....

(5) - هل تم التسريح بمؤسستكم ؟

لا

نعم

.....إن وجد ما طبيعته.....

6)- المادة 66 من القانون 90-11 المتعلقة بإنهاء علاقة العمل هل هي صالح العامل أم

المستخدم ؟

.....

أبدي مقترحاتك في الأخير ؟

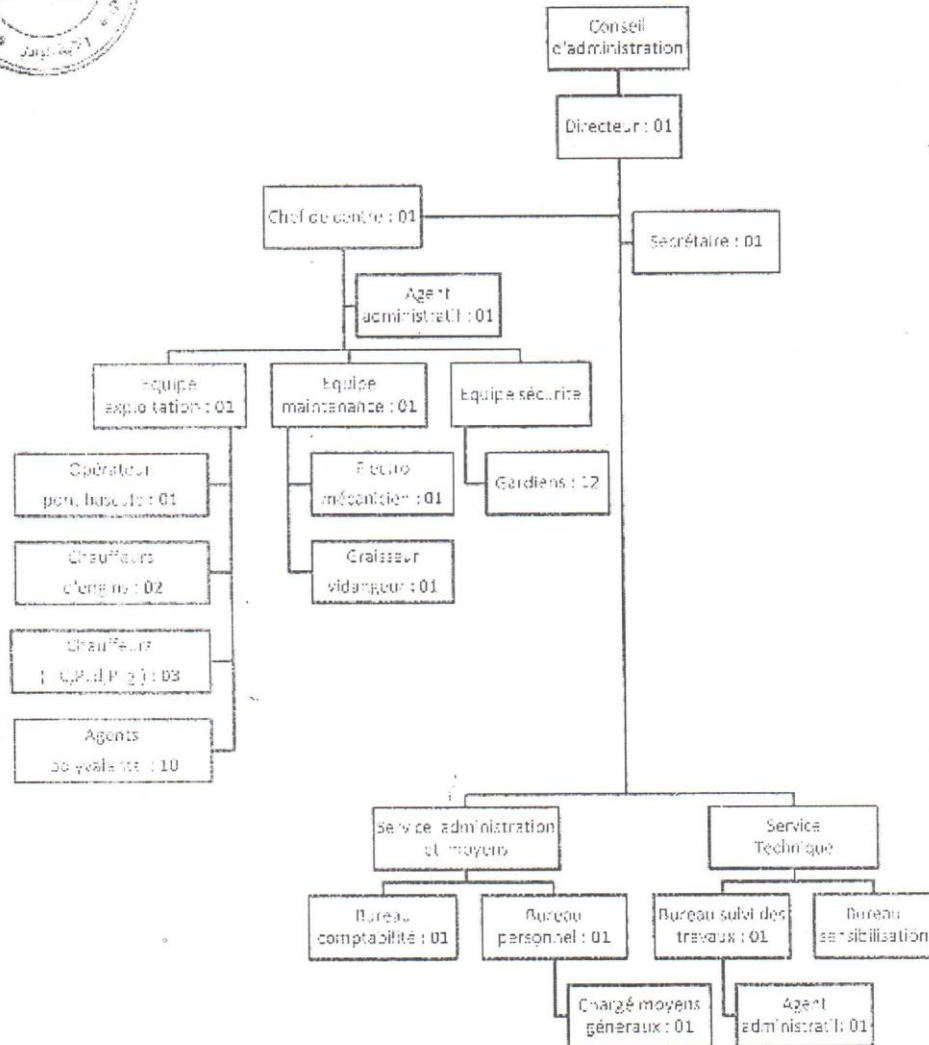
.....

.....

.....

.....

ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE DE WILAYA DE GESTION
DES CENTRES D'ENFOUSSEMENT TECHNIQUE DE LA WILAYA D'EL OUED



Le président du conseil d'administration

(Handwritten signature)