

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تأثير نمط التمهين في توفير موارد بشرية
تتوافق مع سوق العمل
دراسة حالة : مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين بولاية إيليزي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم إقتصادية، تخصص: إدارة أعمال
إعداد الطالبين (ة): محمدي إبراهيم الخليل
ختخات بلال

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
د. مسعودي علي	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
أ. د. بن حامد عبدالغني	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
د. محمد الشريف الأمين	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

الاهداء

إلى من قال فيهما الرحمان في سورة الإسراء الآية 02 " وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا "

إلى روح والدي الطاهرة رحمة الله عليه

إلى من إنحنى لها العطاء أمام قدميها وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها وزهرة شبابها حبا وتصميما

ودافعا لمستقبل أجمل إلى الغالية التي لا نرى الحب والحنان إلا في عينيها

أمي الحبيبة والغالية حفظها الله ورعاها

إلى رفيقة دربي إلى من كانت سنداً لي ومصدر إلهاماً، إلى من شجعتني ودعمتني في كل خطوة أخطوها

إلى التي وقفت بجانبني وساندتني في عناء الغربة في رحلتي المتعبة، إلى من ينبض القلب بوجودها

زوجتي ورفيقتي حفظها الله ورعاها

إلى الكوكبة الصغيرة، إلى من هي أجمل البنات، سيدة الكون ومملكة قلبي وتوأم روحي ونور عيني وقلبي

ابنتي ومصدر سعادتي أسينات روفان حفظها الله ورعاها

إلى كل الإخوة والأخوات لعائلي محمدي وعسولي

إلى كل الزملاء والأصدقاء

إبراهيم الخليل محمدي

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك
قال تعالى (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ) سورة التوبة الآية 105

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى سيدي العالم الجليل صاحب الطلعة البهية والعلوم الغزيرة منار الديار بالمدرسة العامة

إنزجير حسان الانصاري

إلى والدين العزيزين الحبيين

إلى الأساتذة مفاتيح العلم والمعرفة مصانع الرجال باعتي الآمال في الأجيال، والأوطان

ولأصحاب الفضل والخيرات والإحسان خالي المرحوم خيار محمد وإلى الأعمام قدوتي ولكل الأهل

والأصدقاء والأصحاب

ونسأل الله النصر لغزة وللإنسانية على كل أنواع الطغيان

بلال ختخات

شكر و عرفان

الحمد لله حمدًا يليق بجلاله وعظيم سلطانه على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة

وعلى توفيقه وإمتهانه

وعملًا بقول حبيبنا المصطفى صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

شكر خاص لأستاذنا البروفيسور عبد الغني بن حامد

الذي كان له الفضل الكبير في تشجيعه لنا لإستكمال دراستنا والانتقال من نظام الكلاسيك (ليسانس)

إلى نظام ال أم دي (ماستر)، وكذا إشرافه على مذكرة التخرج

شكر خاص لأساتذة ودكاترة المركز الجامعي إيليزي عامة وأساتذة تخصص إدارة أعمال بشكل خاص

كل باسمه ومقامه

شكر خاص لجميع الزملاء طلبة ماستر إدارة أعمال (2021 - 2023) الذين تشرفنا برفقتهم بالدراسة على

يد خيرة إطارات ودكاترة المركز الجامعي إيليزي

شكر خاص لجميع إطارات وعمال المركز الجامعي إيليزي

إليك أنت يا من تصفح هاته المذكرة العلمية المتواضعة

محمدي وختات

ملخص الدراسة

باللغة العربية

عالجنا موضوع دور نمط التمهين في توفير موارد بشرية تتوافق مع سوق العمل دراسة ميدانية
مؤسسات التكوين بولاية إيليزي لما له من أهمية ،حيث يعتبر موضوع الساعة وذلك للأهمية التي
أخذها نمط التمهين في الآونة الأخيرة والتعديلات التي شملته والتي تصب في كيفية التنصيب
والاولوية في التوظيف.

ان نمط التمهين هو نمط تناوبي بين المعارف النظرية في المؤسسات التكوينية والسلوك التطبيقية
لدى مؤسسات المستخدم(المستقبل) ، حيث يندمج المتمهن بطريقة سلسلة كل ما يحتاجه في مكان العمل
مع اولوية تنصيبه وتوظيفه وبهذا يكون اخذ تكوين يتناسب مع سوق العمل من حيث جودة التكوين
ومن حيث منصب العمل من جهة ثانية

ان الاتفاقيات الأخيرة التي ادرجتها مؤسسات التكوين من اجل ضمان توظيف بعد نهاية التكوين
اصبحت المؤسسات المستقبلية للمتمهين تدرج في برنامجها احتياجاتها اليد العاملة لكي تضمن
التوظيف للمتخرجين وفي نفس الوقت المتمهن يؤخذ الجدية في تكوينه للشعور بضمان توظيفه
وتهيئته الدخول في سوق العمل عن طريق نمط التمهين

ان نمط التمهين يحتاج آليات لدراسة اكثر لتحديد احتياجات مستقبلية في سوق العمل اكثر دقة من
ناحية طبيعة الشغل وما يحتاجه المتمهن من معارف وتقنيات تتناسب مع سوق العمل وكذا عدد
المناصب ونوعية التخصصات ليكون نمط التمهين اكثر فاعلية وموائمة لسوق العمل

باللغة الأجنبية (إنجليزية)

This study examines the role of apprenticeship in supplying human resources aligned with labor market needs, based on a field study conducted in vocational training institutions in the Wilaya of Illizi. The topic is particularly relevant today due to the increasing importance of apprenticeship programs and recent initiatives aimed at improving job placement and recruitment prioritization.

Apprenticeship operates as an alternating system, combining

theoretical knowledge provided by training institutions with practical skills gained at host organizations (employers). This dual approach enables apprentices to integrate seamlessly into the workplace, equipping them with the skills and knowledge necessary for their roles. Moreover, it emphasizes job placement and employment opportunities, ensuring that training aligns with labor market demands in terms of quality and job relevance.

Recent agreements implemented by training institutions are designed to guarantee employment opportunities for trainees. Host organizations now align their workforce needs with training programs, ensuring job placements for graduates. This system motivates apprentices to take their training seriously by providing a sense of job security and preparing them to transition smoothly into the labor market through the apprenticeship model.

Nevertheless, the apprenticeship system requires further development to better anticipate future labor market needs. This includes identifying the types of jobs, the knowledge and skills required, the number of positions available, and the specializations in demand. Such improvements would enhance the effectiveness of the apprenticeship model, making it more responsive to labor market dynamics

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكر و عرفان
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الرموز والمختصرات
VII	- قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة (ترقم أبجديا أ -)
	الفصل الأول: الإطار النظري لنمط التمهين - المورد البشري - سوق العمل
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية نمط التمهين
03	أولا / مفهوم نمط التمهين :
03	ثانيا / عقد التمهين :
04	ثالثا / المتمهين :
06	رابعا / معلم التمهين :
09	خامسا / المستخدم :
11	سادسا / منصب التمهين :
14	المبحث الثاني : ماهية المورد البشري
14	أولا / مفهوم المورد البشري :
15	ثانيا / أهمية الموارد البشرية :
16	ثالثا / تعريف إدارة الموارد البشرية :
18	رابعا / أهمية إدارة الموارد البشرية
19	خامسا / وظائف إدارة الموارد البشرية
25	سادسا / مفهوم القوى العاملة :
26	المبحث الثالث : ماهية سوق العمل
26	أولا / مفهوم العمل :
27	ثانيا / مفهوم الوظيفة (التشغيل) :
29	ثالثا / مفهوم المهنة :
29	رابعا / مفهوم سوق العمل :
35	خلاصة الفصل :

	الفصل الثاني: دراسة ميدانية على كيفية تسيير نمط التمهين ليتوافق مع سوق العمل....
38	تمهيد.....
39	المبحث الأول : تقديم المؤسسة التربص
39	أولا / نشأة المؤسسة:.....
40	ثانيا / دور المؤسسة :
41	ثالثا / مصالح المؤسسة:
44	رابعا / هياكل المؤسسة
45	خامسا / الهيكل التنظيمي للمؤسسة :
46	المبحث الثاني : الدراسة الميدانية للإجراءات الميدانية في تسيير نمط التمهين.....
46	أولا / أدوات جمع المعلومات :
48	ثانيا / عرض وتحليل نتائج المقابلة والملاحظة :
60	ثالثا / مدى صحة الفرضيات :
62	خلاصة :
	الخاتمة.....
	قائمة المراجع.....
	الملاحق
	الفهرس.....

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1 - 1	تقسيم المورد حسب الرغبة والقدرة أو عدم القدرة على العمل	15
2 - 1	يوضح الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	20
3 - 1	يوضح التكامل والترابط بين أنشطة وظيفة التكوين	21
4 - 1	يوضح التكامل والترابط بين مختلف الوظائف	23

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز باللغة الأجنبية	شرح الرمز باللغة الأجنبية	ترجمة الرمز باللغة العربية
ENTP	L'Entreprise Nationale des Travaux aux Puits	المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
ENAFOR	L'Entreprise Nationale de Forage	المؤسسة الوطنية للتنقيب
ACOSCO	Adrej COGEMA South Corporation	شركة أندريه كوجيما الجنوبية
SKTM	Shariket kahraba wa taket moutadjadida	شركة الكهرباء والطاقت المتجددة
SPE	Société Algérienne de l'électricité et du Gaz production de l'électricité	الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء
ANGEM	Agence Nationale de gestion des Micro Crédits	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
ANEM	Agence Nationale de L'Emploi	الوكالة الوطنية للتشغيل
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien a L'Emploi des jeunes	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
ANADE	Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entreprenariat	الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
CNAC	La caisse Nationale d'Assurance Chômage	الصندوق الوطني للتأمين على البطالة
GIZ	The Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي
FTTC	Formation Théorique et Technologique Complémentaire	التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي

مقدمة

تمهيد (توطئة):

إن الوضعية الاقتصادية الحالية تغطي عليها المنافسة العالمية حيث يبقى أمل البلدان في العالم الثالث إلى بناء نظام تعليمي وتكويني قوي، لأن المعرفة في العالم أصبحت تهتم بتطوير التنظيم الاجتماعي لتبني ثروة حقيقية في المجتمع المؤسساتي. حيث تحتاج هذه المجتمعات إلى مواطنين صالحين وعمال ماهرين قادرين على مواجهة المشكلات المعقدة من أجل الوصول إلى مستوى عالي من التعليم وتحقيق تكوين ذو نمط فعال.

إن التكوين الموجه للموارد البشرية يحتاج إلى تمهين تدريجي ومتخصص حتى يلبي إحتياجات المؤسسات التي تنشط في المجال والذي تم بناء التكوين العملي من أجله، عن طريق إكتساب مهارات جديدة تميزهم عن التكوينات الأكاديمية أو التكوينات ذات الأنماط المختصة في مجال آخر.

وتعد الموارد البشرية أحد العناصر المهمة للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وتكمن أهمية الموارد البشرية في رفع كفاءة المنظمة وفعالية أداؤها لمهامها والأنشطة التي تقوم بممارستها، وفي الوقت الحاضر تعاظمت الحاجة إلى موارد بشرية تمتاز بالمهارات العالية والقدرات المتميزة التي يعجز المنافس على تقليدها.

وتستطيع المنظمات استخدام المهارات والقدرات والخبرات البشرية لإنتاج وابتكار أفكار جديدة تنعكس بشكل إيجابي عليها مما يؤدي إلى تحسين أداء منتجاتها وزيادة حصتها السوقية ويمثل الموظفون إلى حد كبير رأس المال الفكري للمنظمة .

ظهر نمط التمهين في البداية كفعل فاعل لإكتساب يد عاملة (مهارات) حرفية تعتمد على نفسها لخدمة المواطن وذلك بتلبية حاجياته (البناء ، التلحيم)، إلا أنه مع مرور الوقت والتطور الحادث على كل المستويات أصبح هذا النمط كإستراتيجية ويفوق الدور المهاراتي إلى توفير الكفاءات (المعارف والمهارات) لتلبية سوق العمل ليتعدى إحتياجات المواطنين بل إحتياجات كبرى المؤسسات الصناعية وحتى الأسواق العالمية .

إن أكبر هاجس يلاحق الخريجين وأصحاب الشهادات هو هاجس البطالة صعوبة أو إستحالة إيجاد مناصب شغل وما يترتب عنه من تبعاتها ، تظهر في إحداثهم فجوة في معادلة العرض والطلب التي يفرضها سوق العمل بسبب عدم التوافق بين الكميات الهائلة من الخريجين الأكاديميين وغيرهم وكذلك نوعية الشهادات من جهة ونوعية وكمية إحتياجات سوق العمل من جهة ثانية ، مما يُوجب البحث عن آليات أخرى تُساهم في تقليص هذه الفجوة .

ونظرا لأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إستراتيجيات قطاع التكوين المهني والمتمثلة في أحد أنماطها (نمط التمهين) في تمويل الموارد البشرية للمنظمات والمؤسسات والتأثير على معادلة سوق العمل (الطلب والعرض) بصورة عامة ، فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للتعرف على واقع إستراتيجيات قطاع التكوين المهني في تسيير نمط التمهين .

الإشكالية: مامدى تأثير نمط التمهين في توفير موارد بشرية تتوافق مع سوق العمل ؟
حيث يتفرع عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية التالية :

➤ ما المقصود بنمط التمهين ؟ وأثره على المورد البشري ؟

➤ ماهي علاقة نمط التمهين بسوق العمل ؟

الفرضيات:

وللإجابة عن التساؤلات الفرعية المطروحة نوجز إجابتها فيمايلي :

• نمط التمهين هو نمط تناوبي بين المعارف النظرية (المعارف والمعلومات التي يتلقاها المتمهين في المؤسسات التكوينية)، ومن جهة أخرى إكتساب مهارات تطبيقية (التي يتلقاها في المؤسسات المستخدمة أي مكان التمهين).

• أثر التمهين على المورد البشري نلخصه في مجموعة من النقاط :

➤ تزويد سوق العمل بالموارد البشرية المؤهلة للعمل .

➤ إشباع مختلف التخصصات والوظائف لطلبات سوق العمل .

➤ غرس فيهم ثقافة حب و روح العمل لحاملي الشهادات بهذا النمط .

• يعد نمط التمهين همزة وصل بين الطلب والعرض في سوق العمل (أي توفير أصحاب شهادات لهم من الكفاءات - المعارف والمهارات للقيام بالأعمال والوظائف ومن جهة أخرى توفير تخصصات مطلوبة من سوق العمل كما ونوعا)

أهمية الدراسة: يكمن دور الدراسة في مجموعة من العناصر نوجزها فيما يلي :

- توجيه وإهتمام وزارة التكوين والتعليم المهنيين لهذا النمط على بقية الأنماط الأخرى لنفس القطاع .
- تحيين وتزويد القوانين والمراسيم التشريعية دوريا لتتوافق مع متطلبات هذا النمط (التمهين) .
- مدى تأثير هذا النمط على الإقتصاد الوطني والدخل القومي .
- يساهم هذا البحث لتسليط الضوء بشكل متواضع على الإستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى إعداد إطار فكري لمتغيري الدراسة (إستراتيجيات الموارد البشرية، وسوق العمل)
- يساهم هذا البحث لدراسات ميدانية قادمة تساهم في معالجة هذا الموضوع من جوانب عديدة ويأمل الباحث أن تستفيد الجهات ذات العلاقة من نتائج الدراسة إضافة إلى الجهات المعنية.

أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في مجموعة من العناصر نوجزها فيما يلي :

- التعرف على نمط التمهين وأهم أحكامه وقوانينه .
- كيفية تزويد سوق العمل بشهادات هذا النمط (التمهين) .
- تشجيع مختلف شرائح وأفراد المجتمع والأولياء للولوج في هذا النمط .
- تحديد وإكتشاف النقائص وإحتياجات حاملي شهادات هذا النمط .
- الوقوف ميدانيا على ما يقدمه هذا النمط وما مدى تأثيره وخدمته في سوق العمل .

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

❖ مبررات ذاتية :

- الرغبة الذاتية في البحث والتعمق في هذا المواضيع .
- إثراء المجال العلمي بهذا الموضوع .

➤ إثراء مكتبة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لإيليزي بهذا الموضوع.

❖ مبررات موضوعية :

- علاقة الموضوع بالتخصص (ماستر أكاديمي إدارة الأعمال) .
- أهمية الموضوع في المجتمع لعلاقته المباشرة بالبطالة (للتوجه للمؤسسات التكوينية لمن لم يسعفه الحظ الحصول على البكالوريا) والشغل (بعد التخرج) .

منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

بالنظر إلى موضوع الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة وتأكيد مدى صحة أو خطأ الفرضيات المدرجة ، تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي بالنسبة للجانب النظري للبحث من خلال جمعنا للمعلومات والمعارف النظرية من الكتب والمذكرات والمصادر الإلكترونية ، أما الجانب التطبيقي لهذا البحث فقد تم الاعتماد على دراسة حالة .

حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية :** رؤساء مصالح التمهين بمؤسسات التمهين بولاية إيليزي ، وكذا بعض خريجي هذا النمط .
- **الحدود المكانية :** مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين بولاية إيليزي .
- **الحدود الزمانية :** إمتدت دراستنا لمدة 04 أشهر ، وذلك للفترة الممتدة من فيفري إلى غاية ماي 2023 .

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة لجانبين، جانب نظري (الإطار النظري لنمط التمهين والموارد البشري وسوق العمل) تطرقنا فيه إلى ماهية نمط التمهين، المورد البشري ، سوق العمل، وجانب تطبيقي عالجنا فيه دراسة حالة على كل ما يتعلق بنمط التمهين في مؤسسات التكوينية ومدى تأثيره في المورد البشري وسوق العمل .

الفصل الأول
الإطار النظري والدراسات
السابقة

تمهيد :

سنعالج في هذا الفصل على المعارف والمعلومات النظرية التي تخص متغيرات الدراسة (نمط التمهين، المورد الشري، سوق العمل) حيث سنتطرق في المبحث الأول على ماهية نمط التمهين والأطراف المتفاعلة معه (مفهومه، عقد التمهين، المتمهن، معلم التمهين، المستخدم، منصب التمهين)، وفي المبحث الثاني سنعالج المورد البشري، وتطوره وأهميته وإدارته ...

في حين سنعالج المبحث الثالث سوق العمل (توازن وإختلاله) لتحديد توازن معادلة الطلب والعرض

المبحث الأول : ماهية نمط التمهين

أولاً / مفهوم نمط التمهين : هو نمط من أنماط التكوين المهني ينظم في شكل تناوبي بين مؤسسات التكوين المهني (معهد /مركز) والوسط المهني (المستخدم) بهدف إكتساب تأهيل مهني أولي في منصب التمهين¹

ثانياً / عقد التمهين :

هو عقد لمدة محددة يتعلق بتكوين المتمهن، يمضى من ثلاثة (3) أطراف: المستخدم والمتمهن والمؤسسة العمومية للتكوين المهني التي ينتمي إليها المتمهن. عقد التمهين شبيه بعقد العمل وتترتب عليه نفس الآثار القانونية² ، كما يجب أن يحرر عقد التمهين كتابيا ويمضى من قبل المستخدم والمتمهن أو الولي الشرعي عندما يكون المتمهن قاصرا، والمؤسسة العمومية للتكوين المهني التي ينتمي إليها المتمهن. يصادق ويسجل عقد التمهين في بلدية مكان تواجد المؤسسة العمومية للتكوين المهني التي ينتمي إليها المتمهن، وتسلم نسخة لكل طرف من الأطراف المتعاقدة ، كما يحتوي على ملحقين الأول في حالة تطلب تغيير المستخدم ولأسباب يحددها التنظيم والثاني في حالة تمديد مدة التمهين لأسباب تقرها المؤسسة التكوينية الذي ينتمي لها المتمهن³.

- التصريح العائلي بالتمهين : هو وثيقة تعاقدية تأخذ شكل عقد التمهين ،عندما يكون للمتمهن صلة قرابة بالمستخدم الذي يلتزم بمتابعة التكوين عن طريق التمهين لديه⁴

¹ المادة 06 من القانون رقم 18-10 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين
² المادة 06 من القانون رقم 18-10 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين
³ المادة 23 من القانون رقم 18-10 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين
⁴ المادة 06 من القانون رقم 18-10 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين

➤ الفرق بين عقد التمهين وعقد العمل

- أولاً عقد العمل يحكمه قانون علاقات العمل رقم 11/90 المعدل والمتمم بينما عقد التمهين يحكمه قانون رقم 09/14 المعدل والمتمم لقانون رقم 10/18 المتعلق بقانون التمهين.
- العامل ملزم بتقديم عمل لصاحب العمل بينما المتمم هدفه تعلم المهنة.
- العامل يحصل على مقابل من جراء أداء عمله يسمى اجر، بينما المتمم يحصل على تكوين مهني مع تكفل الدولة بدفع ما يسمى بشبه اجر.
- صاحب العمل في عقد العمل ملزم بدفع الاشتراكات لصندوق الضمان الاجتماعي، بينما يعفى من ذلك في عقود التمهين.
- عقد العمل هو أي اتفاق شفهي أو كتابي، صريح أو ضمني، حيث لا يشترط أن يكون مكتوباً فللعامل إثبات حقوقه بجميع الطرق القانونية ، أما عقد التمهين يجب أن يكون مكتوب ومرتببط بثلاث جهات (مؤسسة التكوين ، المتمم ، المستخدم)⁵
- ثالثاً / المتمم : هو كل مترشح مسجل في التكوين عن طريق التمهين ، تم تنصيبه في منصب التمهين المخصص من قبل المستخدم ، وهو محور العملية التعليمية والتكوينية ، حيث يخضع كل متمم قبل تنصيبه في منصب التمهين المقرر إلى فحص طبي يثبت أهليته لممارسة المهنة أو التخصص موضوع عقد التمهين ، ويستفيد المتمم في إطار التغطية الاجتماعية من خدمات الضمان الاجتماعي والعلاوات العائلية طبعاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما⁶.

⁵ شريفة توكوك استاذة بجامعة عبد الحميد بن باديس، بيت كوم، يوم الخميس 2023/06/15 على الساعة: 18:02

(<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/314336>)

⁶ المادة 06 من القانون رقم 10-18 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين

بالإضافة إلى تقاضيه شبه راتب حسب ماهو محدد في المادة 57 من القانون 10/18 المؤرخ في 10 جوان 2018 ، أما المتمهنة تستفيد كذلك من حق عطلة الأمومة طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما بحيث يمدد عقد التمهين الأولي لفترة تساوي مدة عطلة الأمومة قصد السماح للمعنية بمواصلة التكوين ، مع إستفادتهم على جوائز تشجيعية وتدابير تحفيزية بالنسبة للمتمهين المتميزين والمتفوقين حسب المواد من 05 إلى غاية المادة 15 لمرسوم تنفيذي رقم 20- 293 المؤرخ في 2020/10/14 والذي يحدد كفاءات ومعايير منح الجوائز التشجيعية وكذا التدابير التحفيزية للأطراف المتميزة في مجال التمهين .

يتقاضى المتمهن شبه راتب، حسب الحالة، كما يأتي :

- في حالة تنصيب المتمهن لدى المستخدمين أو الحرفيين المشغلين عادة من عامل واحد (1) إلى عشرين (20) عاملا، تدفع الدولة شبه الراتب خلال الأشهر الستة (06) الأولى من التكوين. وما يفوق الفترة المذكورة أعلاه، يدفع المستخدم شبه راتب تدريجي مرتبط بالأجر الوطني الأدنى المضمون.

- في حالة تنصيب المتمهن لدى المستخدمين المشغلين عادة أكثر من عشرين (20) عاملا، يدفع شبه راتب تدريجي مرتبط بالأجر الوطني الأدنى المضمون، من طرف المستخدم ابتداء من تاريخ إمضاء عقد التمهين من طرف جميع الأطراف المتعاقدة. تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم⁷.

يمكن المتمهن الاستفادة من الإيواء، حسب الحالة، سواء على مستوى هياكل الإيواء التابعة للمستخدم أو مستوى الإقامات التابعة للمؤسسات العمومية للتكوين المهني المعنية وذلك فترات تطبيق برنامج التكوين. تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم⁸.

⁷ المادة 57 من القانون رقم 10-18 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين
⁸ المادة 58 من القانون رقم 10-18 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين

يستفيد المتمهن خلال فترة عقد التمهين من حقوق المؤلف والحقوق المجاورة وبراءات الاختراع عن الأعمال المنجزة، طبقاً للكيفيات المنصوص عليها في التشريع المعمول به⁹.

رابعاً / معلم التمهين : هو مهني مكلف بضمان تكوين تطبيقي وتدرجي ومنهجي وكامل للمتمهن نظراً لمؤهلاته وكفاءاته وقدراته¹⁰.

يمكن أن يكون معلم التمهين حسب الحالة :

- المستخدم نفسه عندما يتعلق الأمر بحرفي أو شخص يعمل لحسابه الخاص .
- أجير لدى مستخدم ، كما يمكن المعلم الحرفي أن تكون له صفة معلم التمهين عند تأطيره للمتمهين¹¹.

- شروط الواجب توافرها لدى معلم التمهين : شهادة على الأقل معادلة لنفس شهادة المتمهن + خبرة 03 سنوات ، أو خبرة 05 سنوات في ممارسة نشاط مهني له علاقة بالتأهيل المستهدف ، كما لا يمكن لمعلم التمهين أن يوظف أكثر من 04 متمهين لنفس الفترة¹².

- التزامات معلم التمهين

- استقبال المتمهن وإعلامه بسير تكوينه وتنظيم المؤسسة ومحيط عمله .
- إعلام المتمهن بمخطط تكوين .
- تلقين المتمهن قواعد السلامة والنظافة وحماية المحيط والسهر على تطبيقها .
- وضع المتمهن في وضعية تكوين من خلال تكليفه بنشاطات تتعلق بمخطط التكوين مع وضع الأدوات والمواد والمواد وكذا الوثائق التقنية الضرورية لإنجاز نشاطاته ، وفي متناوله

⁹ المادة 59 من القانون رقم 10-18 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين

¹⁰ المادة 06 من القانون رقم 10-18 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين

¹¹ المادة 43 من القانون رقم 10-18 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين

- احترام محتوى برنامج التكوين من خلال إنجاز أشغال أو خدمات من طرف المتمهين ترتبط بالتأهيل موضوع عقد التمهين .
- تقديم عروض عن كيفية تنفيذ مهمة أو نشاط بشرح التفاصيل التقنية وتكرارها من طرف المتمهين مع مراعاة وتيرته وقدرته على التنفيذ .
- تلقين المتمهين تقنيات ومناهج العمل وتنظيم وترتيب وصيانة أدوات ووسائل العمل .
- متابعة ومراقبة عمل المتمهين بتقديم الشرح والتوصيات له لتحسين عمله .
- مسك دفتر المتمهين .
- تقييم المتمهين بصفة دورية من خلال البطاقات المتداولة التي يتم إعدادها لهذا الغرض ، وبالتنسيق مع الأستاذ المكلف بمتابعة المتمهين .
- إقامة علاقات عمل دائمة مع الأستاذ المكلف بمتابعة المتمهين من أجل تحقيق إنسجام بين التكوين النظري والتكوين التطبيقي .
- المشاركة في إعداد مواضيع الإمتحانات والتقييم النهائي لتكوين المتمهين .
- المشاركة في مداولات نتائج إمتحانات المتمهين¹³ .

- إمتيازات معلم التمهين :

❖ يمنح شهريا المستخدم معلم التمهين منحة التأطير البيداغوجي للمتمهين طوال مدة تكوين المتمهين

كلها ويحتسب مبلغ المنحة شهريا كما يلي :

- 15% من مبلغ الأجر المرجعي عن كل متمهين مؤطر ، إذا كان معلم التمهين يؤطر

متمهين تتوج دورة تكوينهم بإحدى الشهادات التالية :

- شهادة التكوين المهني المتخصص (ش.ت.م.م) ، مستوى التأهيل 1

¹² المواد 03 و 07 للمرسوم التنفيذي رقم 20- 294 المؤرخ في 12 أكتوبر 2020 الذي يحدد شروط تعيين معلم التمهين ومهامه وكذا كيفية منح منحة التأطير البيداغوجي للمتمهين .

- شهادة الكفاءة المهنية (ش.ك.م) ، مستوى التأهيل 2
- شهادة التحكم المهني (ش.ت.م) ، مستوى التأهيل 3
- 20% من مبلغ الأجر المرجعي عن كل متمهن مؤطر ، إذا كان معلم التمهين يؤطر متمهين تتوج دورة تكوينهم بشهادة تقني (ش.ت) ، مستوى التأهيل 4
- 25% من مبلغ الأجر المرجعي عن كل متمهن مؤطر ، إذا كان معلم التمهين يؤطر متمهين تتوج دورة تكوينهم بشهادة تقني سامي (ش.ت.س) ، مستوى التأهيل 145
- ❖ إضافة للمنح الشهرية سابقة الذكر فإنه يستفيد أحد معلمي المتمهين من جوائز تحفيزية وتدابير تحفيزية سنوية ، وذلك في إطار تطوير وترقية التمهين إلى مكافأة الأطراف المتميزة في مجال التمهين ، ومن بين هاته الأطراف أحسن معلمي التمهين والحرفيين، وتتمثل في منح ميداليات ولوحات شرف وصناديق أدوات مهنية ومكافآت مالية ، وذلك بإقتراح من اللجنة الوطنية للجوائز تحدد على أساس المعايير الآتية :
- عدد المتمهين المؤطرين .
- نوعية العمل المنجز للمتمهن .
- الخبرة المهنية في تأطير المتمهين .
- مسك دفتر التمهين .
- مدى إحترام برنامج تكوين المتمهن .
- المشاركة في مختلف التظاهرات والنشاطات البيداغوجية المتعلقة بالمتمهن¹⁵ .
- ❖ الاستفادة من تكوين بيداغوجي والمتوج بشهادة من طرف معاهد التكوين والتعليم المهنيين للمقاطعة، حيث يقدر مدة التكوين بستون (60) ساعة¹⁶ .

¹³ المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 20-294 المؤرخ في 12 أكتوبر 2020 الذي يحدد شروط تعيين معلم التمهين ومهامه وكذا كفايات منح منحة التأطير البيداغوجي للمتمهين .

¹⁴ المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 20-294 المؤرخ في 12 أكتوبر 2020 الذي يحدد شروط تعيين معلم التمهين ومهامه وكذا كفايات منح منحة التأطير البيداغوجي للمتمهين .

خامسا / المستخدم : يتمثل المستخدم في :

- كل شخص طبيعي أو معنوي يمارس نشاطا حرفيا .
 - كل وحدة أو مؤسسة إنتاج أو تسويق أو تقدم خدمات وطنية أو أجنبية مهما كان حجمها وقانونها الأساسي طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
 - الهيئات والإدارات العمومية¹⁷.
- إلتزامات المستخدم :** كما يلتزم المستخدم على الخصوص، بما يأتي :
- يلزم المستخدمون والحرفيون بالتصريح باحتياجاتهم من المتهمين قبل فترات التنصيب المحددة بموجب قرار من الوزير المكلف بالتكوين المهني .
 - إستقبال وتنصيب المتهمين في مناصب التمهين المطابقة للمهن أو التخصصات المنصوص عليها في عقود التمهين، مع احترام برنامج التكوين .
 - ضمان الوقاية والأمن للمتهمين طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما .
 - وضع وسائل الحماية في متناول المتهمين وفقا لطبيعة النشاط والأخطار المتعلقة بالمهنة أو التخصص .
 - تخصيص معلم التمهين قصد التكوين التطبيقي للمتهم الذي يتمثل في ضمان تكوين مهني منهجي وتدرجي وكامل في أماكن العمل التي وجه إليها .
 - احترام محتوى برنامج التكوين من خلال إنجاز المتهمن لأعمال أو خدمات مرتبطة بالتأهيل موضوع عقد التمهين .

➤ يكون المستخدم مسؤولا مدنيا عن المتهم في أماكن العمل خلال مدة التكوين¹⁸ .

¹⁵ المواد 04، 02، 15 من للمرسوم التنفيذي رقم 20- 293 المؤرخ في 12 أكتوبر 2020 الذي يحدد كفايات ومعايير منح الجوائز التشجيعية ، وكذا التدابير التحفيزية للأطراف المتميزة في مجال التمهين .

¹⁶ المنشور الوزاري رقم : 2022/01 المؤرخ في 24 فيفري 2022 المتمثل في تنظيم عملية التكوين البيداغوجي لمعلمي التمهين على المستوى المحلي .

➤ يلتزم المستخدم بالنسبة للمتمهن القاصر، على الخصوص، بـ : إعلام الولي الشرعي للمتمهن والمؤسسة العمومية للتكوين المهني التي ينتمي إليها المتمهن كتابيا وبكل الوسائل، في الحالات الآتية :

- الغيابات المتكررة.
- عدم احترام المتمهن للنظام الداخلي للمستخدم .
- كل تصرف صادر عن المتمهن قد يعرقل السير الحسن للتكوين .
- وقوع حادث للمتمهن في مكان العمل أو اثناء تنقله.¹⁹

- إمتيازات المستخدمين :

❖ يعفى المستخدم من إشتراكات الضمان الاجتماعي الواجب عن المتمهين، طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.²⁰

❖ تستفيد من جوائز تحفيزية وتدابير تحفيزية سنوية ، وذلك في إطار تطوير وترقية التمهين إلى مكافأة الأطراف المتميزة في مجال التمهين ، ومن بين هاته الأطراف أحسن معلمي التمهين والحرفيين، وتتمثل في منح ميداليات ولوحات شرف وصناديق أدوات مهنية ومكافآت مالية ، وذلك بإقتراح من اللجنة الوطنية للجوائز تحدد على أساس المعايير الآتية :

- طبيعة نشاط المؤسسة .
- عدد المتمهين المنصبين .
- عدد المتمهين المدمجين بعد تكوينهم²¹ .

¹⁷ المادة 06 من القانون رقم 18-10 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين.
¹⁸ المادة 37 من القانون رقم 18-10 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين.
¹⁹ المادة 40 من القانون رقم 18-10 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين.
²⁰ المادة 41 من القانون رقم 18-10 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين.
²¹ المواد 04، 02، 15 من المرسوم التنفيذي رقم 20-293 المؤرخ في 12 أكتوبر 2020 الذي يحدد كفايات ومعايير منح الجوائز التشجيعية ، وكذا التدابير التحفيزية للأطراف المتميزة في مجال التمهين .

سادسا / منصب التمهين : هو كل منصب عمل مخصص من طرف المستخدم لضمان تكوين تطبيقي للمتمهين في المهنة أو التخصص موضوع عقد التمهين²² ، ويحدد العدد الواجب إستقبالهم وتنصيبهم حسب نسب محددة والمرتبطة أساسا بعدد العمال للمؤسسة المستقبلة ، كمايلي :

✓ يلزم الحرفيون الذين يعملون لحسابهم الخاص وكذا المستخدمون المشغلون عادة من واحد (1) إلى خمسة (5) عمال، باستقبال متمهين واحد (1) على الأقل .

✓ يلزم المستخدمون المشغلون بصفة اعتيادية من ستة (6) إلى عشرة (10) عمال، باستقبال متمهين (2) على الأقل .

✓ يلزم المستخدمون المشغلون بصفة اعتيادية من أحد عشر (11) إلى عشرين (20) عاملا، باستقبال ثلاثة (3) متمهين، على الأقل .

✓ يلزم المستخدمون المشغلون بصفة اعتيادية من واحد وعشرين (21) إلى أربعين (40) عاملا، باستقبال أربعة (4) متمهين، على الأقل .

✓ يلزم المستخدمون المشغلون ما فوق واحد وأربعين (41) عاملا إلى مائة (100) عاملا، باستقبال خمسة (5) متمهين، على الأقل .

✓ يلزم المستخدمون المشغلون ما فوق مائة (100) عاملا إلى خمسمائة (500) عاملا، باستقبال متمهين واحد (1) على الأقل، لكل شريحة عشرين (20) عاملا .

✓ يلزم المستخدمون المشغلون إذا تجاوز عدد عمالهم خمسمائة (500) عاملا، باستقبال المتمهين بنسبة 5 % على الأقل من مجموع عدد العمال²³ ..

²² المادة 06 من القانون رقم 10-18 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين
²³ المادة 37 من القانون رقم 10-18 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين

إجراءات البحث والتنقيب على مناصب التمهين :

تساهم الغرف الوطنية والجهوية والولائية للتجارة والصناعة والفلاحة والصناعات التقليدية والحرف والصيد والمرافق والهيئات العمومية للتشغيل ، كذا المكلّفة بمراقبة المواطنين لإحداث النشاطات، الجماعات المحلية والاتحادات المهنية ومنظمات أرباب العمل والجمعيات المعنية، في إطار هيئات التشاور المنصوص عليها في التنظيم في مجالات كفاءاتها في ترقية التمهين، لاسيما بالمشاركة في :

- البحث عن مناصب جديدة في التمهين .
- التصريح بمناصب التمهين .
- إعداد وثائق إحصائية حول التمهين .
- تطوير عروض التمهين .
- تحديد المكتسبات الأولية ومدة التمهين .
- تحديد التخصصات التي تكون موضوع التمهين .
- إعداد البرامج البيداغوجية .
- إجراء تحقيقات حول المآل المهني للشباب الذين تم تكوينهم عن طريق التمهين .
- إعداد بطاقة المستخدمين والحرفيين الذين هم في نشاط لوضعهم تحت تصرف الإدارة المكلّفة بالتكوين المهني .
- ضبط قوائم المهن الأكثر طلبا في سوق الشغل وكذا قائمة المهن النادرة وإرسالها إلى هيئات التكوين .

- تساهم البلدية أيضا بشكل خاص، بالتنسيق مع المؤسسات العمومية للتكوين المهني المتواجدة في إقليمها، في ترقية التمهين من خلال إعلام الجمهور الواسع، لاسيما الشباب منهم، بفرض التنصيب في مجال التمهين المقدمة من قبل المستخدمين²⁴..

معايير تنصيب المتمهين : يتم تنصيب المتمهين لدى الهيئة المستخدمة على الخصوص، حسب المعايير الآتية :

- عدد مناصب التمهين المتوفرة حسب الاختصاص والمحددة حسب الحصص المنصوص عليها في المادة 37 من القانون رقم 10-18 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين

- توفر المهنيين المؤهلين قصد تأطير المتمهين
- توفر مواد وتجهيزات تسمح بضمان التكوين التطبيقي طبقا لبرنامج التكوين .
- توفر وسائل مالية بفتح الاعتمادات الضرورية لتكفل المستخدم بنشاطات اتمهين ولا سيما منها دفع شبه الراتب للمتمهين²⁵

- مكان العمل الذي يستجيب للمتطلبات في مجال أمن ووقاية المتمهين .
- خصوصية نشاط المستخدم، تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

²⁴ المواد 04 و 05 من القانون رقم 10-18 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين
²⁵ المادة 09 من القانون رقم 10-18 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين

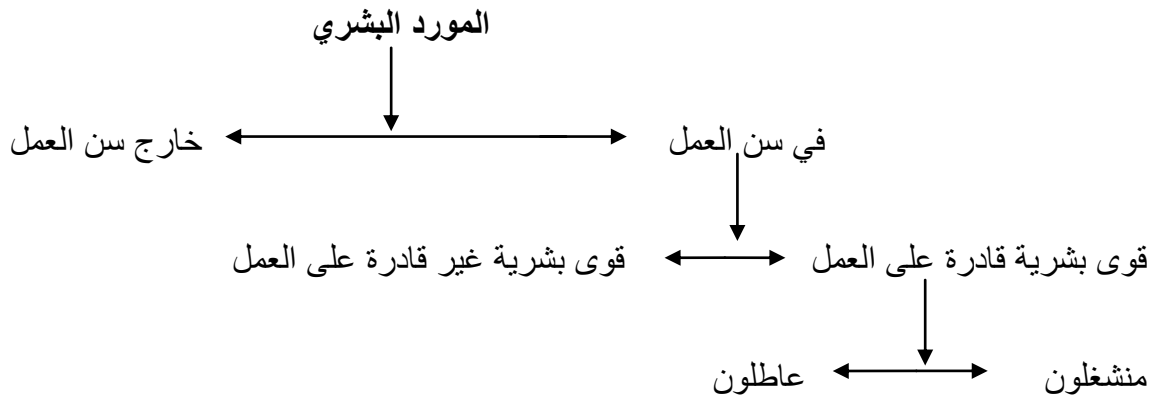
المبحث الثاني : ماهية المورد البشري

أولا / مفهوم المورد البشري :

تقسم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين :

تمثل الأولى في الموارد الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية التي تملك القدرة والرغبة على العمل وتسمح الظروف الاجتماعية القانونية في المجتمع بتشغيله .

تمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط إقتصادي .



الشكل رقم 01 / 01: من إعداد الباحث إستنادا لما سبق

1 / تعريف الموارد البشرية : تعرف على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي:

الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية²⁶.

²⁶ مصطفى محمود أبو بكر، المورد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004)، ص5

2 / تطور المورد البشري : مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التنمية و المضمون، بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، واستعمل في السنوات الخمسة عشر المنصرمة، و قبل هذه الفترة كان هذا المجال يعرف باسم "إدارة الموظفين" و قد ظهر بشكل واضح في العشرينات من القرن الماضي لاسيما في الولايات المتحدة، و تطور مفهوم إدارة المورد البشري إستجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات نتيجة للعمولة تم إلغاء قيود التنظيم حيث سببت هذه الضغوطات قلق كبير للشركات و بدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي و توحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي، و مع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة في التوجه إلى العنصر البشري خاصة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كمورد بشرية إنسانية، ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محدودا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى استجابة للمتغيرات البيئية المؤثرة، حيث ظهرت وظائف ونشاطات أخرى غير تقليدية أهمها اختيار العاملين و جذبهم و انتقائهم أو الحفاظ عليهم في المنظمة

ثانيا / أهمية الموارد البشرية : تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية استراتيجية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم كمصدر نجاح أو فشل للمنظمة ألأنهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية و للحديث أكثر عن أهمية الموارد البشرية و إدارتها يجب علينا إبراز المهام المناطة بالموارد البشرية من خلال الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمنظمة باعتباره موردا هاما و حيويا، و العمل على تطوير قدراته و مهاراته من أجل تحسين أدائه و زيادة إنتاجيته و بالتالي التعظيم العائد أو المردود المالي أو المستوى الخدماتي المتوقع من ورائه ، وهذا كله لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد و تأهيل الأفراد العاملين في المنظمة ببرامج تدريبية وضعت لهذه الغاية وهذا ما ترمي وتسعى إليه الموارد البشرية مبرزة الأهمية التي تسخر لها كل الإمكانيات المادية و البشرية لتحقيقها ، و تكمن أهميتها أيضا في:

✓ تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد.

✓ لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.

✓ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

✓ تصنع الخطط المناسبة للتدريب.

✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.

✓ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف²⁷.

ثالثاً / تعريف إدارة الموارد البشرية :

• حسب وصف " عقيلي" يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الموارد البشرية والتي تعمل فيها، وتؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و توفيرها بالوصفات المطلوبة و في الوقت المطلوب، تدريب و تنمية الموارد البشرية و توفير شروط عادلة ومناخ تنامي تنظيمي مناسب ماديا وإجتماعيا، تحفيز الموارد البشرية ومساعدتها على تحقيق أهدافها و تطلعاتها، زرع حب العمل و الولاء التنظيمي و توفير السلامة المهنية للعاملين.

• أما محمد فالح فيرى " أن المورد البشري هو المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، فقد اقتضت الظروف المالية التي تعيشها المؤسسات في ظل العولمة و تحرير التجارة العالمية و تزايد المنافسة بينهما إلى إدخال تغيرات في مهمة إدارة الأفراد من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية و الإدارية المعاصرة و المحيطة بالمؤسسات في شتى أنحاء العالم، فالتغير لم يشمل مسعى إدارة الأفراد فقط، بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة و نطاق ممارستها و أهدافها و علاقاتها، فلم تعد نسمع أو نقرأ

²⁷ محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية (القاهرة، المراكز الجامعية، 2001) ص 17.

على إدارة الأفراد، بل نسمع و نقرأ عن الموارد البشرية .²⁸

• وتقول سهيلة محمد عباس : " إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة الوظيفة الأساسية في المنظمات و تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل من السياسات و الممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام فيه مع إستراتيجية المنظمة و رسالتها و يساهم في تحقيقها " ²⁹

• ويعرفها "عبد الوهاب محمد وهبي": تلك الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة و تسيير جهودهم و توجيه طاقاتهم، تنمي مهاراتهم، تحفز هؤلاء العاملين، تقييم أعمالهم، تبحث مشاكلهم و تقوي عالقات التعاون بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي في المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمط المطلوب للأعمال و الأفراد³⁰ .

• ويمكن لنا تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن الممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، و هذا التعريف يركز على المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بما يلي: تخطيط القوى العاملة ، تنظيم إدارة الموارد البشرية ، توجيه و قيادة و تحفيز الأفراد ، الرقابة و تقييم أداء العاملين .

رابعا / أهمية إدارة الموارد البشرية

✓ إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة استراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد والمتمثلة بالتكاملية و الاجتماعية والأخلاقية والمرونة .

✓ و أهداف المنظمة القصيرة الأجل و المتمثلة بالتنظيمية و المهنية عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال .

²⁸ محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، عرض و تحليل " ، ط1 الأردن، دار الحامد، 2004 ص: 19

و هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها أهمها:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
- توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.
- تنمية المهارات الإدارية من مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري وكذا العلاقات الإنسانية لدى المديرين و تحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين³¹ .
- توفير الدعم و الدروس التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم .
- التعامل مع الأزمات و المواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص .
- القيام بدور المشرف على القيم و المعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل و الإنتاج³² .

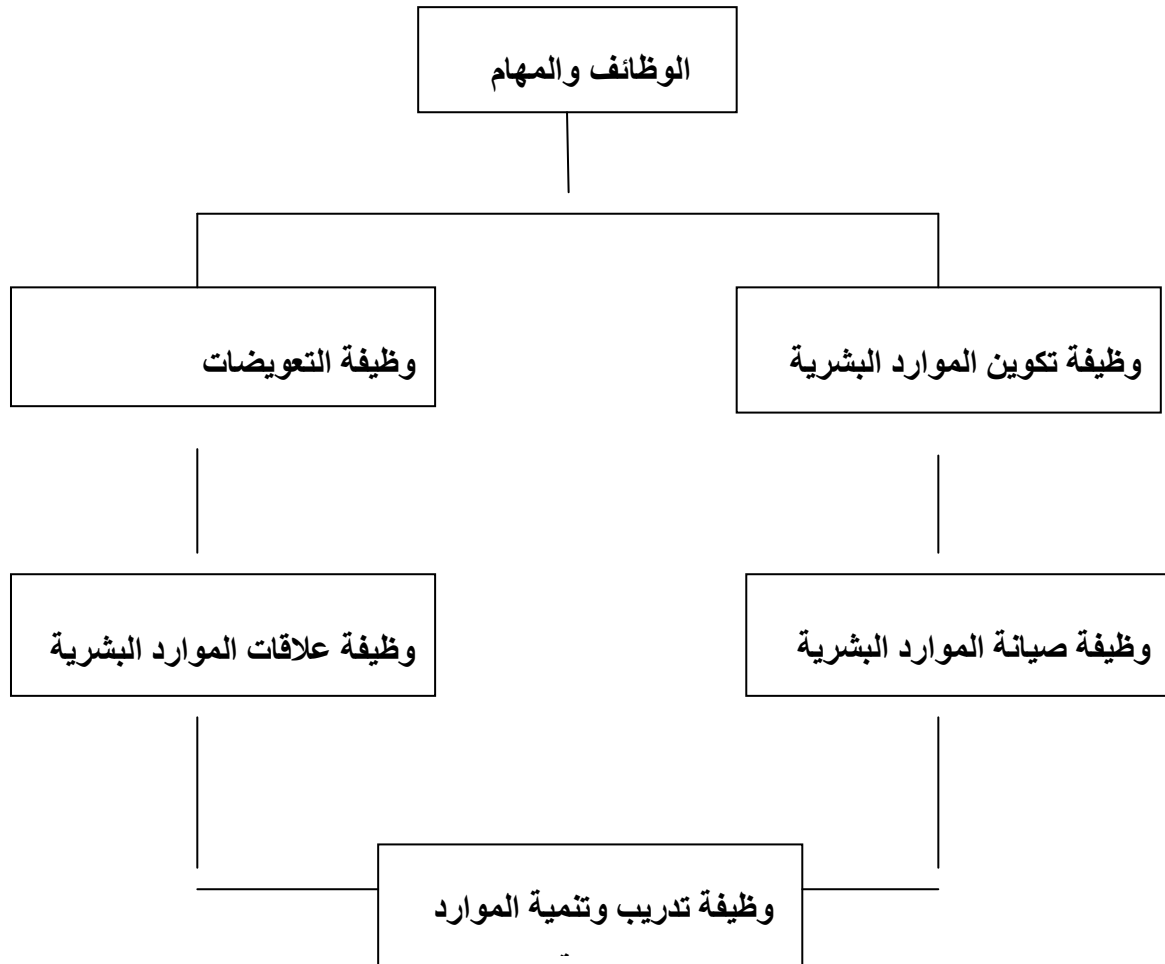
²⁹ سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1 الأردن: دار وائل، 2006، ص : 26 .

³⁰ عيد الوهاب محمد، ادارة الأفراد، منهج تحليلي مكتب عين الشمس، القاهرة، 1974 ص : 36

³¹ أسامة كامل، محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء، ط ، الإسكندرية، مصر، 2006 ص:13

³² باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ط ، 2006 ص :12

خامسا / وظائف إدارة الموارد البشرية :

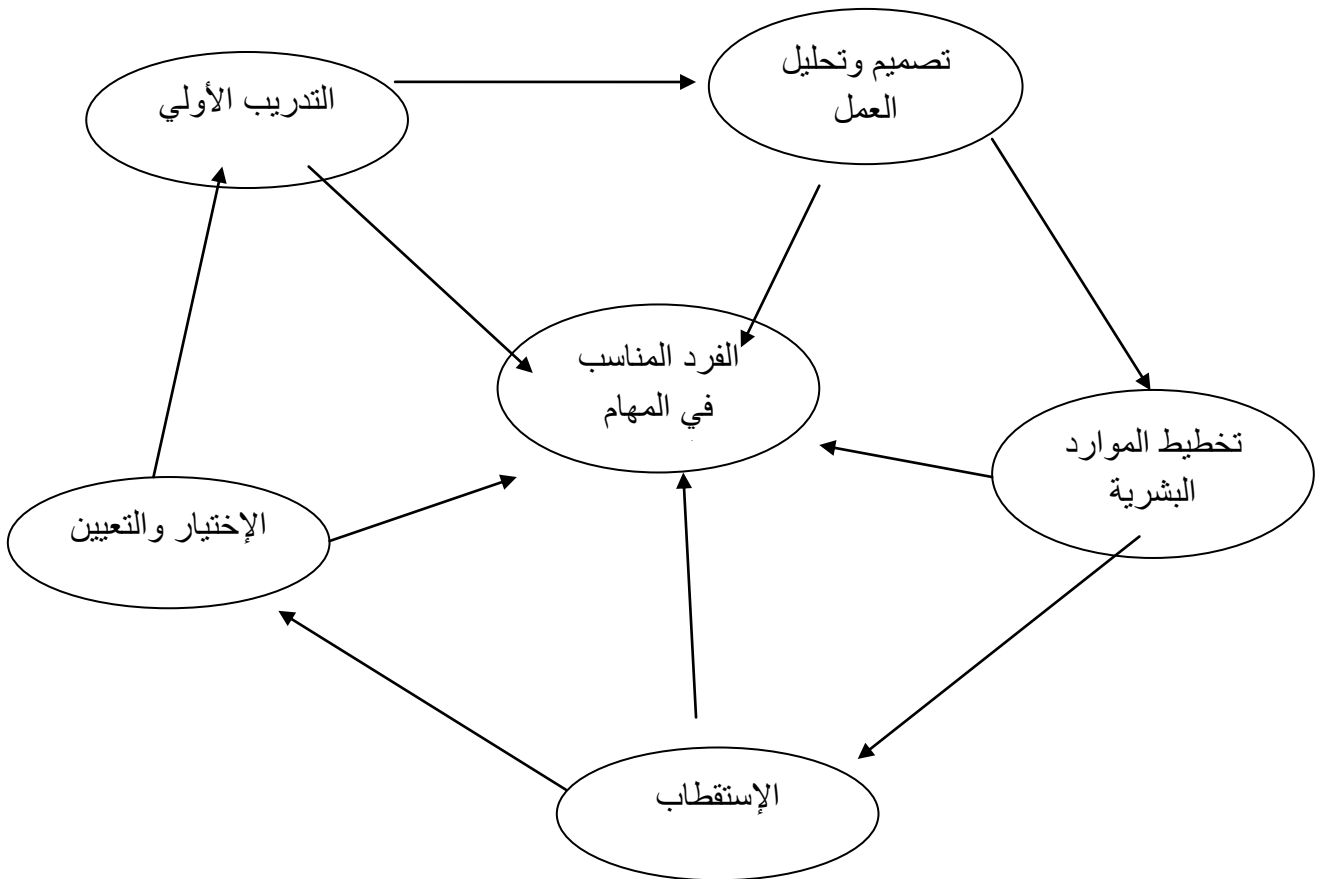


الشكل رقم 02 / 01 من إعداد الطالبين : الشكل يوضح الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

1/ وظيفة تكوين الموارد البشرية : وهو نشاط رئيسي تقوم من خلاله إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة) فيما يلي هذه النشاطات الفرعية : تخطيط الموارد البشرية تصميم وتحليل العمل اختيار وتعيين الموارد البشرية استقطاب الموارد البشرية تأهيل الموارد البشرية

➤ تصميم وتحليل العمل : يعمل هذا النشاط على تحليل واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.

- تخطيط الموارد البشرية : يقوم هذا النشاط بتقديم حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها، نوعيتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.
- استقطاب الموارد البشرية : في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة
- اختيار وتعيين الموارد البشرية : يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين من طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.
- التأهيل : يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي يتم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً من أجل مباشرة أعمالها بشكل جيد.



الشكل رقم 03 / 01 من إعداد الطالبين : الشكل يوضح التكامل والترابط بين أنشطة وظيفة التكوين .

2 / وظيفة التعويضات : تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسة ، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في الأنظمة المختلفة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي : نظام التعويض المالي المباشر نظام تقييم الوظائف نظام المكافآت المالية نظام تقييم الأداء نظام المزايا الوظيفية الإضافية

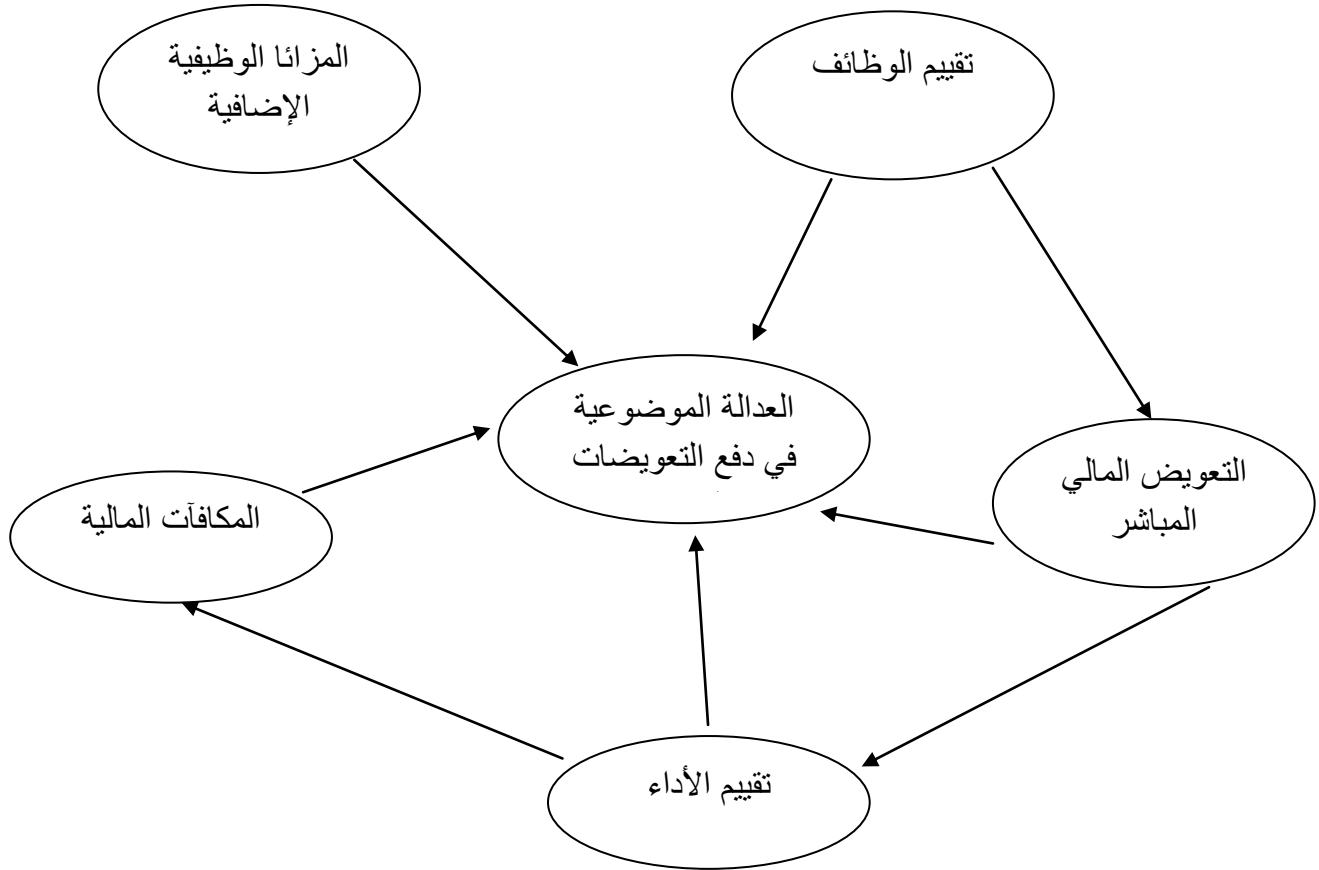
➤ نظام تقييم الوظائف : هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها .

➤ نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية وذلك بناء على نتائج تقييم الوظائف .

➤ نظام تقييم الأداء : هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم الأداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل .

➤ نظام المكافآت المالية : هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.

➤ نظام المزايا الوظيفية الإضافية: ويعرف بالتعويض المباشر، وهو نظام تحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي.



الشكل رقم 01/04 من إعداد الطالبين : الشكل يوضح التكامل والترابط بين مختلف الوظائف

3 / وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية : تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان

بعضهما البعض، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة أداء على مستوى متميز

لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من نشاطين : وظيفة تدريب

وتنمية الموارد البشرية التنمية التعليم والتدريب

➤ التعليم والتدريب: يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم

أدائها ، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، بقصد

تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر

➤ التنمية : يسعى هذا النشاط على تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي حتى تكون مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف عالية المستوى في المستقبل ويمكن تزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة • تتمكن من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة

4 / وظيفة صيانة الموارد البشرية : تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين وتتكون من نشاطين : توفير الصحة وتوفير السلامة

➤ توفير السلامة : من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات عمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها

➤ توفير الصحة : من خلال تصميم برامج صحية، طبية، بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي

5 / وظيفة علاقات الموارد البشرية : تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين: علاقات العمل دمج الموارد البشرية

➤ دمج الموارد البشرية : هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج طرق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل ، واتخاذ القرارات ، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم ، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل ، أو بينهم وبين المنظمة .

➤ علاقات العمل : تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات .

❖ كيفية استخدام المنظمة لوظائف إدارة الموارد البشرية يتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية على كيفية استعمال المؤسسات للوظائف المذكورة سابقا.

➤ فالخطيط السليم للقوى العاملة يُؤمن للمؤسسات :

- تحديد حجم الموارد البشرية
 - وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالاستفادة منها
 - العمل على تزويدها بكافة الموارد التي تمكنها من تحقيق أهدافها
- ويكمل الاجتذاب وظيفة التخطيط إذ يُمكن المخطط من تحديد مصادر الموارد البشرية ، والأسس العلمية ، الضامنة للاختيار الأنسب من الأفراد .
- وتساعد وظيفة التحفيز بدورها على تمتين العلاقة بين المؤسسات والأفراد، إذ إن الموارد البشرية المحفزة تلتزم أكثر بأهداف المؤسسات وتعمل بجدية أكثر على إنجاز المسؤوليات والأعمال التي أحيطت بها وقد تتعارض أحيانا أهداف المؤسسة مع أهداف الأفراد، فحافز المؤسسات على سبيل المثال : التقليل من تكاليف العمالة، بينما حافز الأفراد يتمثل في زيادة الرواتب والتعويضات ، من هنا فوظيفة التحفيز مهمة للتقريب وتقوية العلاقات بين الأفراد والمؤسسات .
- ❖ أما سوء استعمال وظائف إدارة الموارد البشرية فيؤدي إلى :
- خلافات بين طرفي الإنتاج (المنظمة والأفراد)
 - تعطيل مسيرة الإدارة
 - توتر العلاقة التي تربط المؤسسات والمحيطات الخارجية المتعاملة معها.
- ❖ الرؤى والاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية : إن رؤية إدارة الموارد البشرية من منظار وظائفها ومهامها كالتوظيف والتحفيز والحفاظ على الموارد البشرية وغيرها من الوظائف، ليس كافيا حيث ظهرت رؤى جديدة تدخل ضمن صلاحيات الجهاز الإداري البشري ما يلي:
- تعدد جمهور المستفيدين من قيام إدارة الموارد البشرية إن الفائدة التي تُجنى من قيام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات لا تنحصر في دور الوظائف أو الخدمات التي تقدمها هذه الإدارة إلى الأفراد والموظفين والعاملين، بل يستفيد من عمليات إنتاجها للسلع والخدمات جمهور كبير من الذين يتعاملون مع المؤسسات .

➤ تأثير استراتيجيات الإدارة على مواردها البشرية تهدف الاستراتيجيات التي تضعها

المؤسسات إلى :

• تنبؤ ودراسة الأسواق العاملة فيها.

• تشغيل مواردها المتوفرة .

➤ تأثير سياسات الإدارة على مواردها البشرية إن السياسات التي تتبعها إدارات المؤسسات

والتي تؤثر على قرارات المدراء ما هي إلا تعبير عن الطرق والأساليب التكتيكية التي بواسطتها تدار

المؤسسة³³

سادسا / مفهوم القوى العاملة : يشير مفهوم القوى العاملة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي

يتراوح أعمارهم ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب

الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له .

ومنه فمفهوم القوى العاملة يشير إلى القطاعين من المورد البشري (قطاع المشتغلين وقاع

العاطلين)، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملا عندما يتوافر هذا العمل، وعادة

ما يتم التمييز بين الفرد المشتغل والفرد العاطل بأن هذا الأخير تتوافر لديه القدرة والإستعداد والرغبة في

العمل، ولكنه لا يجد عملا يمارسه .

فالقوى العاملة تنحصر في تلك النسبة من الموارد البشرية والتي هي في سن العمل وتعمل في

قطاعات الإنتاج أو الخدمات، وذلك بأجر أو بدون أجر بالإضافة إلى الفئة العاطلة والتي لها القدرة

والرغبة والإستعداد للعمل ويبحثون عنه³⁴ .

³³ PPT - تخطيط إدارة الموارد البشرية (HR 301) الفصل الأول (slideserve.com) ID:6346281 PowerPoint Presentation

يوم الخميس 2024/04/25 على الساعة: 18:02

³⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 1995 ص 27.

المبحث الثالث : ماهية سوق العمل

أولا / مفهوم العمل :

➤ لغة يعرف العمل بأنه المهنة والفعل والصناعة، ويقال أعمل فلان ذهنه في كذا وكذا، إذا دبره بفهمه، وأعمل أريه وآلته ولسانه، والعامل هو الذي يتولى أمور الرجل في ماله وملكه وعمله، والجمع عمال وقيل: إن الفعل أعم من العمل والفرق بينهما: أن الفعل ينسب إلى القوى المادية فتقول فعل الطبيعة وفعل الحرارة وغير ذلك، أما العمل فلا يطلق إلا على الفعل الذي يصدر من العامل بفكره وقصده، إذا فالعمل نشاط خاص بالإنسان وحده لأنه يحتاج إلى إرادة وقصد وتدبير وهذا لا يكون إلا بالفكر والعقل الذي يملكه الإنسان³⁵ .

➤ أما اصطلاحاً نجد للعمل من المنظور الاقتصادي عدة تعريفات نذكر من أهمها :

✓ العمل نشاط عضلي وفكري يبذله الإنسان بطريقة واعية وهادفة لتحقيق أهداف عاجلة أو آجلة تكون ذات محتوى فردي أو اجتماعي³⁶.

✓ العمل لا يقتصر على الأيدي العاملة في المصانع والمزارع فقط، وإنما يشمل جميع المجهودات البشرية، الفكرية والجسدية التي تستخدم في إنتاج السلع والخدمات، فالمجهودات التي يبذلها عمال الإنشاء وعمال الزراعة والصناعة مثلاً تدخل ضمن هذا العنصر، مثلاً تصنف ضمنه مجهودات الأطباء وأساتذة الجامعة، والمهندسين، والمحامين والصيادلة والعلماء، وطلبة العلم³⁷.

✓ كما يعتبر العمل المجهود الإداري الواعي الذي يستهدف منه الإنسان إنتاج السلع والخدمات لإشباع حاجياته، ومن ثم فإن أي مجهود لغير هذا الهدف لا يعتبر عملاً، وإذا كان مبدأ حرية اختيار نوع العمل مسلماً به في ظل الشروط والأوضاع التي تنظمها بعض القوانين في العصر الحديث، فإن هذه

³⁵ باسم عالي عبد الجميلي، العمل في الاقتصاد الإسلامي. دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2006 ص14.

³⁶ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 ص : 95

³⁷ نزار سعد الدين العيسى، إبراهيم سليمان قطف، الاقتصاد الكلي-مبادئ وتطبيقات- دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ص:237

الحرية لم تكن متوفرة من قبل أو غير كاملة في العصور القديمة والوسطى، وذلك مع سيادة أنظمة العبيد ورقيق الأرض والطوائف³⁸.

✓ كما نجد تعريفا للعمل من منظور الاقتصاد الإسلامي يضيف لما سبقه من التعريفات الخاصة بالاقتصاد الوضعي صفة الشرعية، نابعة من روح الشريعة الإسلامية ونصوصها فالعمل هو " كل جهد بدني أو ذهني يقصد به الإنسان إيجاد أو زيادة منفعة اقتصادية مقبولة شرعا" فيخرج من تعريف العمل في الاقتصاد الإسلامي كل النشاطات التي لا يبيحها الإسلام والتي نهى عنها ولو كانت تحقق أرباحا طائلة³⁹.

✓ وهناك من يشير أنه عبارة عن مجموعة من الوظائف المترابطة فيما بينها والتي تؤدي بواسطة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، ويتضمن العمل وفق هذا المفهوم مايلي :

- مجموعة من الوظائف المترابطة
- مجموعة من الواجبات والمسؤوليات يعهد بها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد

ثانيا / مفهوم الوظيفة (التشغيل) : الوظيفة هي عبارة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات ، بمعنى هذا أن الوظيفة هي جزء من العمل يعهد به إلى موظف معين تتوافر لديه شروط شغل هذه الوظيفة للقيام بواجباتها ومسؤولياتها في حدود سلطات هذه الوظيفة⁴⁰

✓ هناك من يعرف الشغل بأنه ممارسة نشاط مأجور، أو هو منصب عمل في حد ذاته، وما يلاحظ أن الشغل له علاقة وطيدة بعنصر الأجر، سواء تعلق الأمر بالنشاط أو منصب العمل، وانطلاقا من

³⁸ خالد الزواوي، البطالة في الوطن العربي-المشكلة والحل- مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص: 81.

³⁹ ناصر دادى عدون، عبد الرحمان العايب، إشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد-حالة الجزائر.- الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 14.

⁴⁰ يوسفى عبد الرحمن ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية -دراسة حالة *الوكالة التجارية الإتصالات الجزائر* أم البواقي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013-2014 ص: 04 وص: 05.

تعريف العمل يمكن استخلاص تعريف الشغل على أنه " كل جهد فكري أو جسماني يبذله العامل لقاء أجر، سواء كان بشكل دائم أم عرضي أم مؤقت أم موسمي".

✓ والتشغيل بمفهومه الحديث لا يعني عكس البطالة، كما أنه لا يعني العمل فقط بل يشمل الاستمرارية في العمل وضمان التعيين والراتب للعامل تبعا لاختصاصاته ومؤهلاته والتي يتوجب على المؤسسة الاعتراف بها، كما أن التشغيل يعطي الحق للعامل في المشاركة والتمثيل في التنظيمات الجماعية وحقه في الخدمات الاجتماعية 41.

➤ الفرق بين التشغيل والعمل

✓ يرتبط مفهوم التشغيل (Employer) ارتباطا وثيقا بعنصر العمل (Travail) ، حيث أنه ونتيجة لتطورات معينة مرت بها المجتمعات الإنسانية، ظهر مفهوم التشغيل كأساس لتطوير وترقية مفهوم العمل، أي بمعنى أوضح مفهوم التشغيل هو نفسه مفهوم العمل بالمعنى الحديث المتمثل بصفة أساسية في قيام شخص بجهد معين يؤدي إلى خلق المنفعة، مقابل تمتع العامل بمجموعة من الحقوق مثل: الحق في الحصول على الراتب أو الأجر، الحق في تحقيق أرباح خاصة بالنسبة للمشتغل لحسابه الخاص، الحق في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية وغيرها، إلى جانب مجموعة من المسؤوليات تقع على عاتقه أي المشتغل، ويمكن أن نميز بين مفهومي التشغيل والعمل فيما يلي 42:

✓ أن التشغيل يشير إلى جملة من الشروط والإجراءات التي تسبق عملية التوظيف، بينما يشمل مفهوم العمل المهام التي يتم تنفيذها بعد مرحلة التوظيف .

✓ التشغيل له بعد معياري، فهو يتحكم في ديناميكية وحركية اليد العاملة من وإلى سوق العمل دخولا وخروجا، بينما يمثل العمل بعدا إجائيا، باعتباره وسيلة وعامل للإنتاج، مثله مثل باقي عناصر الإنتاج الأخرى ك رأس المال والعامل التقني .

⁴¹ ناصر دادي عدون، عبد الرحمان العايب، المرجع السابق ، ص :37.

⁴² محمد ادريوش دحماني، إشكالية التشغيل في الجزائر-محاولة تحليل- أطروحة دكتوراه غ م، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر ، 2013-2012 ص: 44.

ومنه يمكن القول إن التشغيل عامل إدماج، أما العمل فهو عامل إنتاج، لذا يسبق التشغيل العمل بالضرورة، حسب دور ووظيفة كل منهما.

ثالثا / مفهوم المهنة : ليس كل عمل مهنة، فالمهنة لها مجموعة من الأصول والشروط والضوابط والمعايير، حيث تتطلب المهنة الإعداد والتدريب الفني كما أنها تتطلب معارف ومهارات محددة، وتقوم على فلسفة معينة، ومن المهن المتعارف عليها التعليم والمحاسبة والهندسة والطب والمحاماة 43

وفي ضوء المعايير المتعارف عليها داخل كل مهنة، يتعين توافر مجموعة شروط معينة لدى الفرد لكي يصبح مهنيا، وفي مقدمة هذه الشروط الإستعداد الذهني، والقدرة الذاتية والمهارة الفنية، وإنضباط السلوك مع أخلاقيات ودستور المهنة، وهذا ما جعل الكثير من النقابات المهنية لا تمنح عضويتها إلا بعد العديد من الإمتحانات والإختبارات ، والحصول على الشهادات وتزكيات محددة، ويشير البعض إلى المهنة أنها : مجموعة من الأعمال المتشابهة إلى حد ما في الواجبات والمسؤوليات.

تتبع الأفكار الخاصة بسوق العمل من أهمية الدور الذي يلعبه العمل في الحياة الاقتصادية، سواء في مجال الإنتاج أو كمصدر للدخل، لذا سنعلم التطرق لبعض الأفكار الخاصة بهذا السوق من خلال إعطاء نبذة عن آراء الفكر الاقتصادي لسوق العمل ضمن المدارس الاقتصادية 44 .

رابعا / مفهوم سوق العمل : يعتبر العمل العنصر الأساسي لتشكيل هذا العالم باعتباره مصادر لكل إنتاج وثروة، فتمت المجتمعات وازدهرت الحضارات وتفرعت منه عدة مفاهيم حديثة مثل؛ التشغيل، تنظيم العمل، علاقات العمل، البطالة...الخ.

إذا كان العمل يعبر عن المجهود الإنساني الفكري أو الجسدي الذي يؤدي إلى خلق المنفعة أو زيادتها، فإن سوق العمل هو السوق المسؤول عن توزيع هذا العمل على الوظائف والمهن، والسوق المنظور الاقتصادي يتميز بعرض وطلب وهذا هو حال سوق العمل، لذا وجب تحديد المصطلح الأنسب.

1 / تعريف سوق العمل : يعرف سوق العمل بأنه العلاقة بين كل من المشتريين والبائعين لخدمات العمل، والبائع في هذه الحالة هو العامل الذي يرغب في تأجير خدماته، والمشتري هو صاحب المنشأة الذي يرغب في الحصول على خدمات العمل، أي أن مكونات سوق العمل هي البائع والمشتري، ويمكن التمييز بين الأنواع المختلفة لأسواق العمل، لأن خدمة العمل غير متجانسة، فهناك العمالة الماهرة وغير الماهرة، وأن خدمة الميكانيكي تختلف عن خدمة الطبيب، وتختلف من تخصص لآخر وبالتالي هناك سوق لكل خدمة من خدمات العمل كسوق العمل في القطاع الزراعي وسوق العمل في القطاع السياحي،... الخ⁴⁵

ومنه يمكن أيضا تعريف سوق العمل اقتصاديا، بأنه "الآلية التي تتحدد من خلالها مستويات الأجور والتوظيف (أي تفاعل قوى الطلب والعرض على خدمات العمل)

2 / ومن أهم ما يميز سوق العمل عن غيره من الأسواق ما يلي:

- غياب المنافسة الكاملة: أي عدم وجود أجر واحد للسوق مقابل الأعمال المتشابهة، ومن أسباب غياب المنافسة هو نقص المعلومات عن فرص التوظيف ذات الأجور العالية بالنسبة للعمال، كذلك هناك بعض العمال ليست لديهم رغبة في الانتقال الجغرافي أو المهني حيث الأجور العالية .
- سهولة التمييز بين خدمات العمل: حتى ولو كانت تتشابه سواء لأسباب عنصرية كالجنس واللون والدين أو لأسباب اختلاف السن أو الثقافة .
- تأثير عرض العمل: وذلك بسلوك العمال وتفضيلاتهم المختلفة (مستوى الدخل، نوعية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، كمية وقت الفراغ...) .
- تأثير سوق العمل وارتباطه بالتقدم التكنولوجي: وتنعكس آثار التقدم التكنولوجي على البطالة في سوق العمل في إحدى المظهرين:

⁴³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بي روت 1993، ص 59.

⁴⁴ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن 2002، ص 14

⁴⁵ مدحت القرشي، اقتصاديات العمل. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.

- عندما تحل الآلة محل الأيدي العاملة، يتم إلغاء بعض الوظائف وبالتالي تظهر البطالة؛
- تغيير بعض الوظائف أو إلغاء بعضها نتيجة ظهور خبرات جديدة ومستوى تعليمي أعلى، ويمكن التقليل من البطالة الناتجة بإعادة تدريب وتأهيل العمال⁴⁶.

3 / الطلب والعرض والتوازن في سوق العمل:

إن الطلب على العمل يتمثل في طلب المؤسسة لخدمات العمل ، وطلب المؤسسة لخدمة العمل يعتمد على طلب السوق للسلعة التي يساهم العامل في إنتاجها، لذلك يعرف الطلب على خدمات العمل بأنه طلب مشتق، أي رب العمل يطلب ليس من أجل استهلاكه بل من أجل الاستفادة منه في إنتاج سلع وخدمات أخرى تدر عليه ربما يفوق ما أنفقه في الحصول عليه، ويرتبط الطلب على العمل بعوامل عدة أهمها مستويات الأجور الحقيقية، والطلب على المنتج وأسعار المنتج وعوامل الإنتاج الأخرى.

بالنسبة لعرض العمل فإنه يصدر عن العمال حيث لا يمكننا الفصل بين خدمة العمل وبين العامل ذاته الذي يقدمها، فظروف العمل وطبيعته وعدد الساعات الأسبوعية، وطلب العامل نفسه على وقت الفراغ ، كذلك عامل الأجور والتكاليف، كل هذه العوامل تحدد ظروف العمل، ويتحدد حجم العمل المستخدم بتفاعل عرض هذا العنصر والطلب عليه، وفي حالة تساوي هذين الأخيرين يتحقق التوازن في سوق

العمل⁴⁷

⁴⁶ / زكريا جرفي، أثر الدعم الفلاحي على سوق العمل في الجزائر، دراسة تحليلية قياسية للفترة 2000، 2018، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد مالي تطبيقي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2020/2019، ص : 6 .

⁴⁷ / فارس شلالي، سوق العمل وتخطيط القوى العاملة الجزائرية. أطروحة دكتوراه غم، تخصص اقتصاد كمي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016 ص: 06.

بالنسبة لعرض العمل فإنه يصدر عن العمال حيث لا يمكننا الفصل بين خدمة العمل وبين العامل ذاته الذي يقدمها، فظروف العمل وطبيعته وعدد الساعات الأسبوعية، وطلب العامل نفسه على وقت الفراغ ، كذلك عامل الأجور والتكاليف، كل هذه العوامل تحدد ظروف العمل، ويتحدد حجم العمل المستخدم بتفاعل عرض هذا العنصر والطلب عليه، وفي حالة تساوي هذين الأخيرين يتحقق التوازن في سوق العمل⁴⁸.

4 / اختلالات سوق العمل : حيث ينجر عن الإختلال بما يسمى بالبطالة .

4- 1 / تعريف البطالة : تعرف البطالة على أنها عدم وجود عمل في مجتمع ما للراغبين فيه والقادرين عليه، أي أنها تعني صفة العاطل عن العمل، لكن مع هذا هناك أشخاص غير قادرين على العمل مثل: الأطفال، المرضى كبار السن والذين أحيوا على التقاعد، بالمقابل هناك من هو قادر على العمل ولا يمكن اعتباره بطالا مثل: الطلبة في الطورين الثانوي والجامعي، ونستبعد من هو قادر على العمل ولا يبحث عنه نظرا لغناه المادي وكذلك الذين لديهم منصب شغل ويبحثون عن آخر بأجر مرتفع ويقومون بتسجيل أنفسهم كعاطلين. وبشكل عام وحسب المكتب الدولي للعمل يقتضي توفر الشروط التالية كي يعد الفرد عاطلا خلال فترة البحث:

- أن يكون الفرد بدون عمل .
- أن يكون الفرد قادرا ومتاحا للعمل .
- أن يبحث عن فرصة عمل .

⁴⁸ / فارس شلالي، سوق العمل وتخطيط القوى العاملة الجزائرية. أطروحة دكتوراه غ م، تخصص اقتصاد كمي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016 ص: 06.

إذا ليس كل من يبحث عن عمل يعد عاطلاً، وليس كل من لا يعمل يعد عاطلاً، إن دائرة من لا يعملون أكبر بكثير من دائرة العاطلين .

وبالتالي فإنه وفقاً للتعريف الرسمي للبطالة "أنها تتمثل في وجود أشخاص في مجتمع معين قادرين على العمل ومؤهلين له وراغبين فيه، وباحثين عنه، وموافقين على الولوج فيه في ظل الأجور السائدة، ولا يجدونه خلال فترة زمنية معينة."

4- 2 / معدل البطالة : يتعين لمواجهة مشكلة البطالة معرفة حجم المشكلة أولاً، ويتم ذلك من خلال حساب نسبة الأفراد العاطلين إلى قوة العمل المتاحة، ورغم بساطة هذا المعدل فإن حسابه يواجه صعوبات كثيرة أهمها عدم توافر الإحصاءات اللازمة وخصوصاً في الدول النامية، وكذلك عدم الاستقرار والاختلاف بين الدول في موعد إجراء حساب المعدل وهل يتم كل شهر أو ثلاثة أشهر أم كل نصف سنة أم كل سنة، كذلك تختلف الدول في مسألة هل ينسب معدل البطالة إلى قوة العمل المدنية فقط أي استبعاد أفراد الجيش أم ينسب إلى إجمالي قوة العمل بمن فيها من يعملون في الجيش، وقياس معدل

$$\text{البطالة وفقاً للمعادلة التالية: معدل البطالة} = \frac{\text{عدد العاطلين عن العمل}}{\text{إجمالي القوى العاملة}} \times 100\%$$

وكلما ارتفع معدل البطالة كلما دل ذلك على سوء الأوضاع الاقتصادية وبالمقابل كلما كان المعدل منخفضاً كلما كان الوضع أقرب إلى ما يعرف بالعمالة الكاملة، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم العمالة الكاملة لا يعني عدم وجود بطالة مطلقاً وإنما يعني أن معدل البطالة يكون متدنياً ويتراوح بين 3-4%.

4- 3 / أنواع البطالة: يمكن تصنيف البطالة إلى عدة أنواع مختلفة، نذكر منها:

➤ بطالة إجبارية: يعبر عنها بالأفراد القادرين على العمل والراغبين فيه ويبحثون عنه ولا يجدون فرصاً للعمل في ظل الأجور السائدة، أو الذين تم تسريحهم من العمل لسبب أو لأزمة ما.

- **بطالة احتكاكية:** يعني وجود الفرد في حالة تعطل، نتيجة للوقت الذي ينقضي عليه بسبب بحثه عن عمل دون أن يجد العمل المناسب له، أو حالة عدم عثور صاحب العمل على العمالة المناسبة للوظائف الشاغرة، أو عدم مرونة عنصر العمل وسرعة انتقاله إلى مكان تواجد المنصب.
- **بطالة ظرفية (دورية):** تتعلق بانخفاض النشاط الاقتصادي في فترة ما، بحيث يتم معالجتها تبعا في الاقتصاد وهي تتعلق خاصة بالأزمات، كالجائحات في إطار الإصلاحات الاقتصادية والانتقال إلى الاقتصاد المفتوح.
- **بطالة هيكلية (تقنية):** تتعلق بتغير المسار التقني للإنتاج كما تعرف على أنها التعطل في القوة العاملة نتيجة تغير الهيكل الاقتصادي أو بمعنى أدق تغير الهيكل الإنتاجي كالتغير في هيكل الطلب على المنتجات أو تغير تقنيات الإنتاج بسبب استعمال تكنولوجيا جديدة 49 .

خلاصة الفصل :

عرف قطاع التكوين والتعليم المهنيين تغيرات سريعة ومهمة في مختلف المجالات من خلال مجموعة من الإصلاحات نتيجة رسم أفق مستقبلية تماشيا مع المحيط الداخلي والخارجي للقطاع (الهياكل والمؤسسات التكوينية على اختلاف اختصاصها ، سوق العمل ، الشركاء الإقتصاديين ومختلف القطاعات الأخرى ، مختلف شرائح المجتمع).

من بين هاته الإصلاحات ترقية نمط التمهين وذلك من خلال تحيين في القانون الأساسي للتمهين 10/18 ومناشير وزارية لترقيته وإعطاء أكثر أهمية لمعلمي التمهين من خلال تكوينهم من جهة وتشجيعهم بحصولهم على جوائز قيمة نظير مجهوداتهم من طرف الوزارة الوصية ومن جهة أخرى منح مالية من طرف مؤسساتهم ، ومذكرات عقد إتفاقيات التمهين مع الشركاء الإقتصاديين لإستقبال المتمهين من خلال تنصيبهم بالمؤسسات لتلقي المهارات والتكوين التطبيقي وكذا أولوية توظيفهم وتثبيتهم .

إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة ومؤسسة غير ناجحة، هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تنقل، لهذا تولي المؤسسات الكبرى بتسيير والتنقيب على رأس المال البشري حيث يعتبر كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، أما الآلات والمعدات الأخرى ما هي إلا مساعدة للعنصر البشري، حيث يعتبر المورد البشري الوحيد الذي لا يهلك مع الزمن عكس الموارد الأخرى التي تخضع للإهلاك وخسارة القيمة (المادية والمالية)، بل بالعكس يتزايد مع المرور الزمن (الخبرة المهنية) .

شهد سوق العمل في الجزائر خلال فترة التسعينيات حتى بداية الألفية الثالثة إختلالات مستمرة ومتزايدة تتسم بعرض أكبر من الطلب، أو أن الطلب لم يكن كافيا لإمتصاص، وإستمر ذلك ولكن بنسبة

أقل بعد سنة 2005 ، ويرجع أساسا لكثرة خريجي الجامعات والمعاهد، إلا أن إنشاء هياكل وآليات دعم وتشجيع المؤسسات التي توفر المزيد من فرص العمل ساعد كثيرا على تقليص الفجوة الحاصلة بين الطلب والعرض على العمل، حيث هذه الآليات والوكالات تساهم فيما لا يقل عن 35% من إجمالي العمالة المشتغلة .

الفصل الثاني

دراسة الحالة : حول كيفية
مساهمة نمط التمهين في سوق
العمل بالموارد البشري

تمهيد :

يختص هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة النموذج وذلك من خلال استعمال المقابلة كأداة لجمع المعلومات والملاحظة والإطلاع على الوثائق الثبوتية والتاريخية للوقوف على مدى تطبيق ما جاء في الجانب النظري ، حيث نتطرق في المبحث الأول الأول على تقديم مؤسسة النموذج ، وفي المبحث الثاني الإجابة على أسئلة المقابلة والمبحث الثالث على تحليلها والنتائج .

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة التربص

أولا / نشأة المؤسسة

لقد أرسى قطاع التكوين والتعليم المهنيين لولاية إيليزي مؤسساتية تتم عن بالغ العناية التي يوليها القطاع للعنصر البشري، وذلك من خلال تكفله عبر عموم مؤسساته التكوينية، بتقديم مستوى تكويني حدائي يمكن جعل القطاع خزان إمداد لعالم الشغل ضمن منحى دعامته تكوين وتأطير اليد العاملة المؤهلة للمساهمة في تنمية محلية ووطنية مستدامة في جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمعرفية على مستوى تراب الولاية، وذلك عبر الآليات والميكانيزمات التي تتوفر عليها المؤسسات التكوينية

هذا القطاع الذي مر عبر العديد من المراحل الهيكلية، وفي قراءة وجيزة للتطورات نسجل إنطلاقة المعالم التكوينية على مستوى ولاية إيليزي، من خلال إنجاز مؤسستين تكوينيتين مركز التكوين المهني والتمهين بجانت سنة 1986، ومركز التكوين المهني والتمهين بإيليزي سنة 1991 ، وهذا الأخير بموجب صدور المرسوم التنفيذي تحت رقم: 244/90 المؤرخ في 1990/08/04، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التشغيل والتكوين المهني في الولاية وعملها، هذا الأخير والذي أرسى بدوره مديرية التشغيل والتكوين المهني بالولاية، حيث أنطأت المديرية الولائية بمهام الوصاية على مؤسسات التكوين المهني، وهذا تبعا لعدد المتغيرات البرمجية والتطورات الحاصلة على الصعيدين الوطني والدولي ونخص هذا بالذكر مرحلة الألفية الثالثة والتي أنشأت في فاتها المديريات الولائية للتكوين المهني، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي تحت رقم : 2000/233 المؤرخ في: 2000/08/14، والذي حدد قواعد تنظيم مصالح التكوين المهني في الولاية وعملها .

ثانيا / دور المؤسسة :

هذه الفقرات المتتالية لتوجهات القطاع ثمنت بعنوان الحداثة والمواكبة لصدور المرسوم التنفيذي رقم: 2014/98 المؤرخ في: 2014/03/04، المحدد لقواعد تنظيم مديريات التكوين والتعليم المهنيين في الولاية وسيرها، والذي على ضوءه تم إعادة هيكلة مصالح مديريات التكوين والتعليم المهنيين على نحو ثلاث مصالح تتناط بها عمليات المتابعة البرامجية ، البيداغوجية، الإدارية والمالية لجميع المؤسسات التكوينية مع توجيهها نحو تقديم خدمة مؤسساتية مثلى للسكان وبصفة عامة تكلف مديرية التكوين والتعليم المهنيين في إطار التنظيم المعمول به على الخصوص بما يلي :

تنفيذ السياسة القطاعية للتكوين و التعليم المهنيين على المستوى المحلي لا سيما فيما تعلق بتطبيق مختلف برامج التنمية و تنفيذ امتدادات برامج النشاط القطاعي و كذا تحديد و اقتراح جميع تدابير التطوير المنسجم لنشاطات التكوين .

تنشيط و تنسيق مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين فيما تعلق بتنسيق و تقييم سير هياكل ووسائل القطاع مع السهر على ترقية علاقات التعاون ما بين المؤسسات و مختلف الفاعلين قصد تطوير مختلف أنماط التكوين .

إنجاز و متابعة مشاريع الاستثمارات و تسيير الممتلكات لحساب القطاع مع السهر على التسيير الحسن للأماكن المنقولة و العقارية و حظائر السيارات ، بالتوازي مع الوقوف على حفظ و صيانة المنشآت و تجهيزات القطاع ضمن منحى احترام قواعد الأمن و السلامة و النظافة .

رصد الدراسات في مجال التكوين و التعليم المهنيين مع الإعلام و التوجيه و المساعدة على الإدماج المهني و ذلك من خلال تحيين خريطة التكوين و التعليم المهنيين مع التنسيق و المتابعة للنشاطات المرتبطة بالإعلام و التوجيه .

متابعة النشاطات البيداغوجية للمؤسسات التكوينية مع السهر على حسن سير المسابقات و الامتحانات للمتكونين ربطا بتنوع أنماط التكوين استجابة للطلب الاجتماعي و الاقتصادي .

متابعة تسيير الموارد البشرية و الميزانية ضمن منحى تنفيذ البرامج المقررة في مجال التوظيف، سير الامتحانات و تسيير المكونين مع السهر على إعداد ميزانيات المؤسسات التكوينية و ضمان مراقبتها و كذا الوقوف على الاستعمال الأمثل للوسائل المادية، البشرية و المالية الموضوعة تحت تصرف المؤسسات التكوينية .

ثالثا / مصالح المؤسسة : تنظم مصالح مديرية التكوين و التعليم المهنيين لولاية إيليزي في ثلاثة مصالح وهي :

1_ مصلحة متابعة التكوين و التعليم المهنيين

2_ مصلحة التمهين و التكوين المتواصل و الشراكة

3_ مصلحة إدارة الوسائل والمنازعات ومتابعة مشاريع الاستثمارات ومنظومات الاعلام

❖ **مصلحة متابعة التكوين و التعليم المهنيين :** تضم مكتبين (02) اثنين و هما :

- مكتب متابعة النشاطات البيداغوجية للتكوين و التعليم المهنيين
- مكتب التوجيه ، الامتحانات و المسابقات و تسيير الشهادات

و من أهم مهامها :

➤ إعداد وتحيين خريطة التكوين و التعليم المهنيين للولاية و متابعة تنفيذها ، بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية .

➤ تنسيق و متابعة النشاطات المرتبطة بالأعلام و التوجيه .

➤ تنظيم جمع و معالجة و نشر المعلومات لا سيما الإحصائية منها في مجال التكوين و التعليم المهنيين.

- السهر على تنظيم و المتابعة و المراقبة البيداغوجية لمؤسسات التكوين المهني و التعليم المهني .
- الإشراف و السهر على حسن سير المسابقات و الامتحانات المنظمة لمتربصي التكوين المهني و تلاميذ التعليم المهني .
- تنويع أنماط التكوين للاستجابة للطلب الاجتماعي و الاقتصادي .
- إنجاز كل دراسة او دراسة أحادية او تحقيق على المستوى المحلي، في مجال التكوين و التعليم
- تنشيط و تنسيق و تقييم سير هياكل و وسائل التكوين و التعليم المهنيين في الولاية بصفة دورية
- ضمان متابعة تطبيق مختلف برامج التنمية و تنفيذ امتدادات برامج نشاط قطاع التكوين و التعليم المهنيين على المستوى المحلي .
- تحديد و اقتراح كل تدابير من شأنه ضمان التطوير المنسجم و المتماسك لنشاطات التكوين و التعليم المهنيين و كذا تنفيذ العمليات المعتمدة في هذا الإطار
- ❖ مصلحة التمهين و التكوين المتواصل و الشراكة : نظم مكتبين (02) اثنين و هما :

- مكتب التمهين و العلاقات مع الهيئات المستخدمة و شركاء التمهين
- مكتب التكوين المتواصل و الشراكة و متابعة المؤسسات الخاصة

ومن أهم مهامها :

- ضمان متابعة تطبيق مختلف برامج التنمية و تنفيذ امتدادات برامج نشاط قطاع التكوين و التعليم المهنيين على المستوى المحلي .
- تحديد و اقتراح كل تدابير من شأنه ضمان التطوير المنسجم و المتماسك لنشاطات التكوين و التعليم المهنيين و كذا تنفيذ العمليات المعتمدة في هذا الإطار.
- تنشيط و تنسيق و تقييم سير هياكل و وسائل التكوين و التعليم المهنيين في الولاية بصفة دورية .
- السهر على ترقية علاقات الشراكة والتآزر بين مؤسسات التكوين المهني و التعليم المهني و القطاعات الاقتصادية قصد تطوير التمهين و الأنماط الأخرى للتكوين على مستوى الولاية .

➤ تقييم و تنفيذ الاتفاقيات الخاصة للشراكة المبرمة مع المؤسسات و المتعاملين الاقتصاديين على

المستوى المحلي

➤ إنجاز كل دراسة او دراسة أحادية او تحقيق على المستوى المحلي، في مجال التكوين و التعليم

➤ إعداد و تحيين خريطة التكوين و التعليم المهنيين للولاية و متابعة تنفيذها ، بالاتصال مع

المصالح و الهيئات المعنية .

➤ تنسيق و متابعة النشاطات المرتبطة بالأعلام و التوجيه و دعم الإدماج المهني .

➤ تنظيم جمع و معالجة و نشر المعلومات لا سيما الإحصائية منها في مجال التكوين و التعليم

المهنيين .

➤ السهر على تنظيم و المتابعة و المراقبة البيداغوجية لمؤسسات التكوين المهني و التعليم المهني .

➤ تنويع أنماط التكوين للاستجابة للطلب الاجتماعي و الاقتصادي

➤ ضمان متابعة و مراقبة مؤسسات التكوين الخاصة .

❖ مصلحة إدارة الوسائل والمنازعات ومتابعة مشاريع الاستثمارات ومنظومات الإعلام : نظم

ثلاثة (03) مكاتب وهم :

• مكتب منظومات الإعلام و خريطة التكوين و الإحصائيات و متابعة مشاريع الاستثمارات .

• مكتب الميزانية و المحاسبة و الوسائل العامة و الأرشفة .

• مكتب تسيير المستخدمين و تنسيق عمليات توظيف و تسيير المكونين و المنازعات

من أهم مهامها :

➤ ضمان متابعة مشاريع الاستثمارات المخططة و المسجلة لحساب قطاع التكوين و التعليم

المهنيين و السهر على إنضاجها و انسجامها و إنجازها حسب المقاييس و الآجال .

➤ السهر على التسيير الحسن لأملاك المنقولة و العقارية و حظيرة سيارات مؤسسات التكوين

المهني و التعليم المهني.

➤ السهر على تنفيذ التدابير المتعلقة بحفظ و صيانة منشآت و تجهيزات التكوين و التعليم المهنيين بالاتصال مع الهيئات المؤهلة .

➤ السهر على تنفيذ البرامج المقررة في مجال التوظيف و الامتحانات المهنية و تسيير و تكوين و تحسين مستوى مستخدمي التكوين المهني و التعليم المهني و ضمان متابعتها و تقييمها .

➤ السهر على احترام قواعد النظافة و الأمن في مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين .

➤ ضمان تنفيذ المخططات القطاعية السنوية و المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف لفائدة الموظفين و الأعوان المتعاقدين لمؤسسات التكوين و التعليم المهنيين التابعة للولاية.

➤ السهر على احترام تطبيق المقاييس البيداغوجية في مجال بناء و تجهيز مؤسسات التكوين المهني و التعليم المهني .

➤ السهر على الاستعمال الأمل للوسائل المادية و البشرية و المالية الموضوعة تحت تصرف مؤسسات التكوين المهني و التعليم المهني .

➤ تنسيق حركة نقل المكونين و التأطير البيداغوجي على المستوى المحلي .

➤ ضمان متابعة تطبيق مختلف برامج التنمية و تنفيذ امتدادات برامج نشاط قطاع التكوين و التعليم المهنيين على المستوى المحلي .

رابعا / هياكل المؤسسة : يتوفر قطاع التكوين و التعليم المهنيين لولاية إيليزي على ثمانية (05) مؤسسات تكوينية وهم على التوالي :

(01) معهد وطني متخصص في التكوين المهني : المتواجد بمقر الولاية (إيليزي)

(04) مراكز للتكوين المهني و التمهين ممثلة بـ :

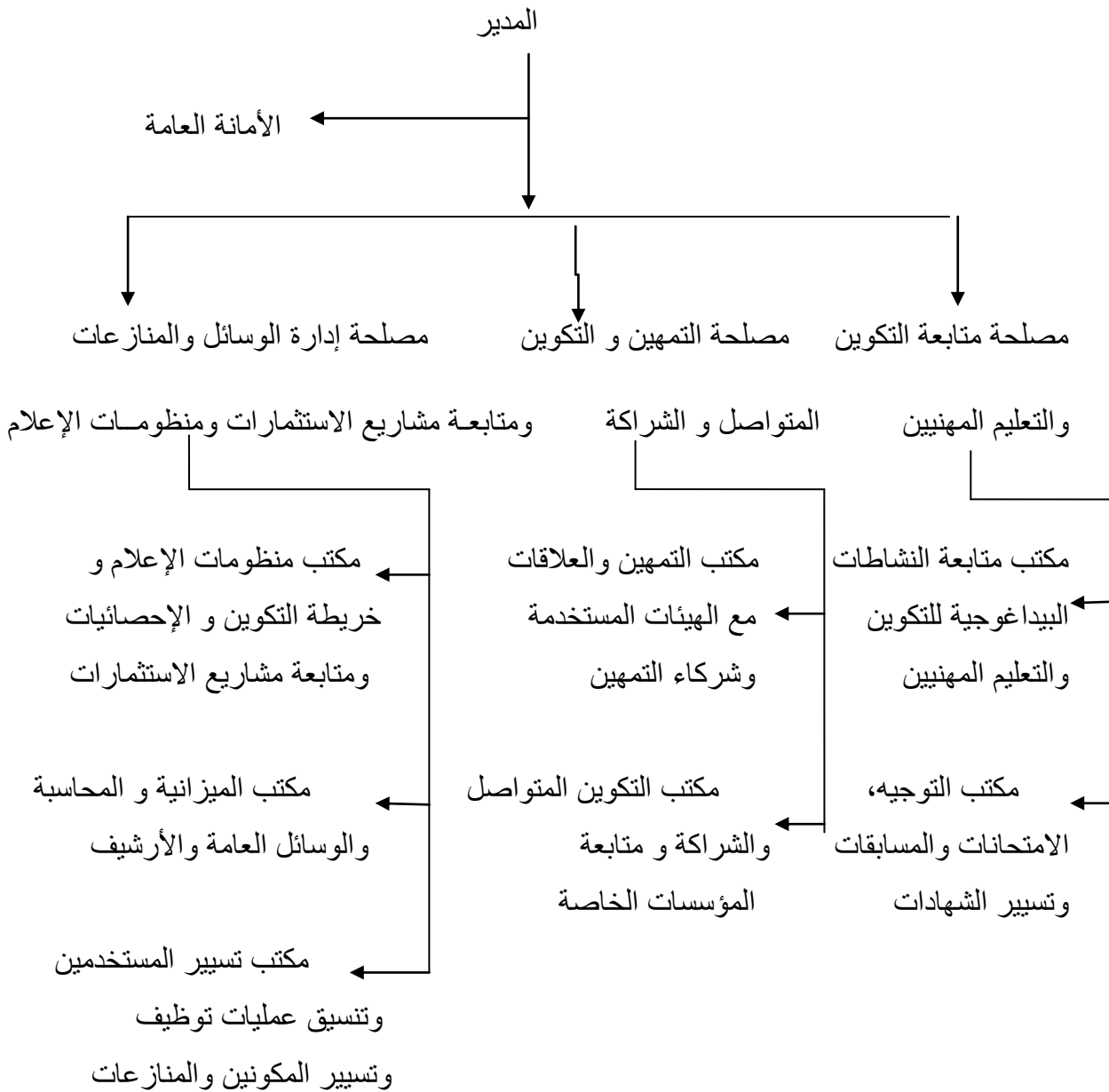
مركز التكوين المهني والتمهين أحمد زبانة إيليزي

مركز التكوين المهني والتمهين خميسة محمد إن أمناس

مركز التكوين المهني والتمهين ماضي صالح الدباب

مركز التكوين المهني والتمهين عبان رمضان برج عمر إدريس

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الشكل : 01 / 02 : من إعداد الباحث إستنادا للوثائق المستلمة من مؤسسة التربص

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية للإجراءات الميدانية في تسيير نمط التمهين

أولا / أدوات جمع المعلومات :

المقابلة : إصطلاحاً يُقصد بها أي لقاء بين فردين أو أكثر يتم خلال نقاش بهدف محدد أو بغير هدف، وأما تعريف المقابلة في البحث العلمي هي أداة يلجأ الباحث إلى استخدامها عادة في الأبحاث ذات الطبيعة النوعية، في محاولة منه لتوفير معلومات دقيقة عن الظاهرة التي يتناولها بحثاً ودراسة.

وتتمثل في لقاء الباحث لأفراد عينة الدراسة وتوجيهه عدد من الأسئلة لهم، وإدارة النقاش ليتمكن من الحصول على المعلومات التي يرغب بها، ولابد من حصول الباحث على موافقة كافة أفراد عينة الدراسة قبل الشروع في المقابلة.

أهمية المقابلات كأداة للبحث العلمي : تنبع الأهمية التي تتمتع بها المقابلات من دقة المعلومات التي توفرها للباحث، حيث وكما سبق الذكر تعمل على توفير أكثر من مجرد معلومات نظرية، بل تتخطى ذلك لتقديم فكرة عن الأحاسيس والمشاعر التي تشكل استجابة لا يقدمها غير المقابلة كنتائج للأسئلة، ومعلومات عن الظاهرة محل البحث.

كما أنها توفر لأفراد عينة الدراسة إمكانية التعبير عن آرائهم بحرية وإستفاضة، وفي الجانب الإرشاد النفسي، تتحول من أداة تواصلية إلى تجربة علمية توفر لأفرادها التعرف على ذاتهم بعمق أكبر، وأن يدركوا توجهاتهم وتفضيلاتهم، كما يُنظر إليها باعتبارها منبعاً للمعلومات بجانب كونها أداة تعبيرية ونوعية توفر ديناميكية التفاعل.

خصائص المقابلة في البحث العلمي :

- محددة وهادفة عندما تسعى لتحقيق هدف معين في بحثك العلمي.
- تتميز بأنها محادثة موجهة بين طرفين وهما الباحث والمبحوثين.

- تقوم علي أسس علمية مضبوطة للإجابة علي بعض التساؤلات.
- تتميز بالتفاعل الشخصي بين القائم بالمقابلة وأفراد العينة للحصول علي المعلومات
- تعتبر المقابلة في البحث العلمي أحد أهم وسائل جمع البيانات وهي من أكثر ادوات جمع البيانات في البحث العلمي تميزًا وذلك لأنه من خلال المقابلة سيتمكن الباحث من مراقبة السلوك الخاص بأفراد العينة، ويساعد ذلك كثيرًا في جمع مجموعة من البيانات الدقيقة، وبالتالي يساهم ذلك كثيرًا في الحصول علي النتائج الخاصة بالبحث.

الملاحظة : عبارة عن عملية تفاعلية بين الباحث والعينة، تهدف بشكل أساسي إلى جمع معلومات عن ظاهرة أو مشكلة معينة وبالتالي تستخدم أسلوب المراقبة والتسجيل .

هي اختيار وتنظيم وربط البيانات التي تشير إلى مشكلة البحث. ميزتها هي قدرتها على التكيف مع الأحداث دون تجاهل لأي جانب. على النقيض من ذلك، فإن نمط الملاحظة في البحث العلمي الذي يشرح صراحة البيانات التي يجب جمعها يتم تحديده مسبقاً. وتتمثل ميزته الرئيسية في جمع البيانات التي يمكن قياسها بسهولة أكبر، بسبب تجانسها.

أهمية الملاحظة في البحث العلمي :

- تعتبر الملاحظة العلمية أحد أهم أدوات البحث العلمي المستخدمة في جمع البيانات.
- مساعدة الباحث في الوصول إلي مجموعة من النتائج الدقيقة.
- تعتبر الملاحظة في البحث العلمي من أكثر أدوات البحث دقةً في استخلاص النتائج.

ثانيا / عرض وتحليل نتائج المقابلة والملاحظة

بعد أداء واجب التحية للسيد

نحن مقبلون على إنجاز مذكرة التخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص إدارة أعمال ، بعنوان تأثير نمط التمهين في توفير موارد بشرية تتوافق مع سوق العمل

تم إختياركم كعينة لإجراء مقابلة مع سيادتكم نظرا لمنصبكم والعلاقة المباشرة بموضوع البحث والذي يدخل في البحث العلمي ونطمح بإجابتكم أن تساعدنا في الوصول إلى نتائج يتم تعميمها على جميع مجتمع الدراسة، فإذا كان الوقت مناسب نبدأ بإجراء المقابلة معكم التي تتطلب التركيز والدقة والشفافية والجدية في الإجابة بحيث :

أسئلة المقابلة :

السؤال الأول : على أي أساس يتم تحديد العروض (التخصصات المعروضة والمقبلة على الفتح لكل سداسي مقبل) ؟

السؤال الثاني : ما هي الإجراءات المتخذة للتواصل مع المؤسسات المستقبلية للمتمهين (المستخدمين) ؟

السؤال الثالث : هل سبق وإن فتحت تخصصات بنمط التمهين بطلب من مؤسسات حسب إحتياجاتها ؟

السؤال الرابع : هل لكم متابعة للمتخرجين من أجل مساعدتهم على إدماجهم (توظيفهم)؟ كيف تم ذلك؟

السؤال الخامس : ما هي القنوات والآليات التي تربطهم مع مختلف الشركاء الإجتماعيين ؟

المقابلة الأولى مع السيد رئيس مصلحة التمهين و التكوين المتواصل والشراكة

- السؤال الأول : على أي أساس يتم تحديد العروض (التخصصات المعروضة والمقبلة على الفتح لكل سداسي مقبل) ؟.

يتم تحديد عروض التكوين على عدة عناصر أهمها:

- 1- الإستجابة لإحتياجات المؤسسة المستخدمة من اليد العاملة المؤهلة، و يعد عامل اساسي لضمان النجاعة في عروض التكوين بصفة عامة و التمهين بصفة خاصة.
- 2- قدرة المؤسسات المستخدمة على ضمان التأطير للمتدربين المنصبين، من خلال توفر معلم التمهين و كذا الأشغال المرتبطة بالتخصص المعروض.
- 3- قدرة المؤسسات التكوينية على التكفل بالتخصصات المعروضة، و يتجسد ذلك على وجه الخصوص في التكفل بالمتابعة البيداغوجية و التكوين التكميلي للمتدربين المنصبين.
- 4- الحرص على توفر برامج التكوين للإختصاصات المعروضة.
- 5- التعداد و المستويات التقديرية للموجهين من قطاع التربية، بحيث و وفقا للنظام التوجيه المشترك بين قطاعي التربية و التكوين المهني، فإن مصالحنا ملزمة بأخذ بعين الإعتبار المستويات الدراسية للتلاميذ الموجهين من قطاع التربية، بما يضمن توفير فرص التأهيل لجميع الموجهين .
- 6- الإقتراحات المقدمة من طرف الشركاء، سواء على مستوى اللجنة الولائية للشراكة أو باقي القطاعات المستخدمة، و نخص بالذكر هنا مصالح التشغيل و هيئة الدعم

(ANADE ، ANEM, ANGEM).

السؤال الثاني : ما هي إجراءات المتخذة للتواصل مع المؤسسات المستقبلية للمتمهين (المستخدمين) ؟

الإجراءات المتخذة للتواصل مع المؤسسات المستخدمة:

1- بالنسبة للمؤسسات التي تكون لدينا معها أعمال سابقة، فعادة نملك معلومات دقيقة عن مسؤولي التكوين على مستواها، الأمر الذي يسمح لنا بالتحكم بشكل أكبر في عمليات التكوين.

2- نعتمد في مراحل معينة على البحث العشوائي من خلال إستغلال التقنيات الحديثة و شبكات التواصل الإجتماعي و تقديم طلبات للتمهين من المؤسسة المستخدمة، و هذا مع أخذ بعين الإعتبار الإلتزام الذي يفرضه القانون رقم 10-18 المؤرخ في 10-06-2018 المتعلق بالتمهين، و في حال الإستجابة للطلبات يتم الحرص من طرفنا على تشكيل نقطة إتصال على مستوى المؤسسة تمكننا من ضمان التسيير العادي لعملية التكوين، وهذا إضافة للمراسلات الرسمية لتجسيد مختلف العمليات.

السؤال الثالث : هل سبق وإن فتحت تخصصات بنمط التمهين بطلب من مؤسسات حسب إحتياجاتها ؟

بالنسبة لفتح التخصصات المهنية وفقا لإحتياجات المؤسسات (التكوين حسب الطلب):

نعم ، تم فتح تخصصات مهنية بناء على طلب المؤسسات المستخدمة، و هو يعتبر من أحسن أجهزة التكوين خاصة عندما يكون متبوع بالإدماج المباشر للمتكونين المتمين لتربصاتهم بنجاح، و يتم فتح التخصصات بعد التأكد من توفر الشروط البيداغوجية، بدءا بتوفر الإختصاص ضمن مدونة الشعب والتخصصات المهنية الخاصة بالقطاع، و كذا توفر التأطير البيداغوجي اللازم و غيرها، و قد كانت لنا على مستوى المؤسسة تجارب جد ناجحة مع مؤسسات نذكر منها شركة كهرباء و طاقات متجددة SKTM ، الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE ، المؤسسة الوطنية لأشغال الابار ENTP ، المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR ، المؤسسة الخاصة أكوسكو ACOSCO عين أمناس و غيرها.

السؤال الرابع: هل لكم متابعة للمتخرجين من أجل مساعدتهم على إدماجهم (توظيفهم)؟ كيف تم ذلك؟

بالنسبة لمتابعة خرجي القطاع لأجل مساعدتهم في عمليات الإدماج، فالإجراءات المتحكم فيها و المعمول بها حالياً هي تحضير المتكونين على أبواب التخرج للإندماج في الحياة العملية، ذلك من إعطائهم دروس في السداسي الأخير حول جميع الترتيبات المساعدة على الإدماج، سواء من خلال الإستفادة من آليات دعم التشغيل أو التسجيل في وكالات التشغيل و المشاركة في مختلف عروض التشغيل التي ترد الوكالة، و على العموم فقد تم مع نهاية سنة 2019 إستحداث هيكل جديد لمتابعة عمليات إدماج خرجي القطاع بتمثل في دار المرافقة و الإدماج لمتربصي و خرجي القطاع، تتكفل بتقديم الدعم لمتكونين و خرجي القطاع على جميع المستويات لأجل مساعدتهم على الإدماج.

كما انه من بين الإجراءات المتخذة من مصالح القطاع في هذا المجال، أنه بنهاية كل سداسي تكويني يتم إعداد حصيلة ولائية لخرجي القطاع بحسب البلدية تتضمن المعلومات الكافية حول المتخرج (الإسم و اللقب، الإختصاص ، مستوى التأهيل، العنوان، رقم الهاتف...)، و يتم إرسالها إلى مصالح التشغيل بالولاية و إلى مختلف المؤسسات التي قد توفر على فرص للتشغيل

السؤال الخامس: ما هي القنوات والآليات التي تربطكم مع مختلف الشركاء الإجتماعيين ؟

بالنسبة لآليات الشراكة التي تربطنا بمختلف الشركاء الإجتماعيين فهي تشمل المجالات عديدة نذكر منها:

- إستقبال المتمهين على مستوى المؤسسات المستخدمة في مختلف التخصصات المهنية خاصة ذات الأولوية.

- إستقبال متكوني المؤسسات في إطار التزيينات التطبيقية.

- إشراك المتعاملين في مختلف أعمال الإثراء التي يقوم بها القطاع، سواء الخاصة بمدونات الشعب المهنية او إعداد البرامج.

- تنشيط التكوين المتواصل من خلال إستقبال عمال المؤسسات المستخدمة في إطار تربصات الرسكلة و تجديد المعارف المهنية.

- تنظيم عمليات المصادقة على الكفاءات المكتسبة عن طريق الخبرة لفائدة عمال المؤسسات المؤهلين بدون شهادات.

المقابلة الثانية مع المدير الفرعي للتمهين والشاركة بأحدى المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين والتعليم المهنيين

السؤال الأول: على أي أساس يتم تحديد العروض (التخصصات المعروضة والمقبلة على الفتح لكل سداسي مقبل) ؟ يتم فتح التخصصات التكوين لنمط التمهين بناء على ثلاث مؤشرات :

توفر الأستاذ والبرنامج والهيئة المستخدمة

الخريطة الولائية للتكوين

المحيط الاقتصادي والاجتماعي

السؤال الثاني : ما هي إجراءات المتخذة للتواصل مع المؤسسات المستقبلية للمتتمهين (المستخدمين) ؟

الإجراءات المتخذة للتواصل مع المؤسسات المستقبلية للمتتمهين تتمثل في :

عن طريق الأستاذ المتابع للوسط المهني .

عن طريق المكلف بمصلحة التمهين بالمؤسسات التكوينية .

عن طريق معلم التمهين كهزمة وصل .

عن طريق عملية التواصل لمختلف الوسائط الإتصال العادية والإلكترونية

السؤال الثالث : هل سبق وإن فتحت تخصصات بنمط التمهين بطلب من مؤسسات حسب إحتياجاتها ؟

نعم ، حيث تمثلت في مؤسسات إقتصادية نذكر منها (إتصالات الجزائر، سونلغاز، بريد الجزائر..)

السؤال الرابع : هل لكم متابعة للمتخرجين من أجل مساعدتهم على إدماجهم (توظيفهم)؟ كيف تم ذلك؟

نعم ، أهم آلية لمتابعة خريجي القطاع دار المرافقة والإدماج .

السؤال الخامس: ما هي القنوات والآليات التي تربطهم مع مختلف الشركاء الإجتماعيين ؟

أهم القنوات والآليات :

الإجتماعات التنسيقية المقامة في المؤسسات التكوينية مع مختلف الهيئات المستخدمة .

اللجنة الولائية للشراكة

المقابلة الثالثة مع رئيس مصلحة التمهين بإحدى مراكز التكوين المهني والتمهين

السؤال الأول : على أي أساس يتم تحديد العروض (التخصصات المعروضة والمقبلة على الفتح لكل

سداسي مقبل) ؟

يتم اختيار التخصصات بعد ارسال كل المؤسسات العمومية و الاقتصادية لتقديم الاختبارات من

مناصب المبرمج خلال عام او 3سنوات المقبلة

السؤال الثاني : ما هي إجراءات المتخذة للتواصل مع المؤسسات المستقبلية للمتمهين (المستخدمين) ؟

الأولوية المؤسسات التي قدمت طلب المناصب للمتمهينين ثم اعطاء الاختيار للمتمهين مكان اجراء

التربص حسب الاختصاص

السؤال الثالث : هل سبق وإن فتحت تخصصات بنمط التمهين بطلب من مؤسسات حسب إحتياجاتها ؟

نعم ، تم فتح تخصصات (تحت الطلب) بناء على طلبات مؤسسات نذكر منها (البريد والمواصلات ، سونلغاز ...

السؤال الرابع : هل لكم متابعة للمتخرجين من أجل مساعدتهم على إدماجهم (توظيفهم)؟ كيف تم ذلك؟

نعم ، تتم متابعة المتخرجين للادماجهم في مناصب عمل وهذا خاصة مع شركات البترولية والمؤسسات الاقتصادية .

السؤال الخامس: ما هي القنوات والآليات التي تربطهم مع مختلف الشركاء الاجتماعيين ؟

المرافق مع دار المرافقة والإدماج و بالتنسيق مع وكالة التشغيل لاعطاء الأولوية لخرجي القطاع التكوين المهني

تحليل نتائج المقابلة

من خلال إجابة المستجوبين فإن عروض التكوين عن طريق التمهين تبنى بدرجة أولى على إحتياجات سوق العمل، كنقطة إنطلاق ثم المرور إلى قدرة المؤسسة خاصة من ناحية التأطير البيداغوجي (توفر أساتذة الاختصاص)، مروراً بتوفر التجهيزات التي تسمح بمزاولة التكوين ومدى توفر المؤسسات المستخدمة لإحتضان المتمهين لمزاولة التكوين التطبيقي، ووصولاً بتوفر برنامج التدريس، كل هذا يجعل الأهمية القصوى لإكتساب متمهين كفاءات تتناسب مع شهاداتهم من جهة وتتوافق مع نشاط المؤسسات المستخدمة (الوسط المهني)

المؤسسات التكوينية أو بالأحرى مسؤولي القطاع الذين لهم علاقة مباشرة بنمط التمهين له تواصل وعلاقات مباشرة مع المؤسسات المستخدمة وبالتالي (الشريك الاجتماعي والاقتصادي)، وهذا يجعل لهم نظرة شاملة على متطلبات سوق الشغل .

إن المؤسسات التكوينية تقوم بعرض تخصصات عن طريق طلبات المؤسسات سواء العمومية خاصة الاقتصادية منها والخاصة (التكوين تحت الطلب) مما يجعل متخرجي الدفعة أمام فرصة توظيفهم من المؤسسات التي طلبت تكوين معين وذلك لحاجتها الماسة لتلك الشهادة (الكفاءة)

إن المؤسسات التكوينية لقطاع التكوين جهزت (شكلت) مرفق دار المرافقة والإدماج من أجل مساعدة خريجي القطاع بالولوج لعالم الشغل، وبالتالي التنسيق (المشرفون على هاته المرفق) تكون لهم التجربة أولا في مساعدة المتخرجين بالبحث في سوق العمل، ومن جهة ثانية لهم دراية تامة بحاجيات سوق الشغل وبالتالي برمجة عروض إنطلاقا من حاجيات السوق .

إن الآليات والقنوات التي تحدث عن وجودها وثمنها المستجوبين، تجعل علاقة متينة وإنفتاح عن العالم الخارجي (مختلف مؤسسات القطاعات الأخرى) وبالتالي تسهيل من جهة توظيف متخرجي القطاع، ومن جهة ثانية تأهيل ودفع متخرجي القطاع بمهارات ومعارف (كفاءات) تتوافق مع متطلبات سوق الشغل، وبالتالي يعود بالإيجاب إلى التقدم للمؤسسات التكوينية من أجل مزاولة تكوين لهذا النمط لما له من فرص كبيرة في الإدماج والولوج إلى عالم الشغل .

تحليل الملاحظة :

لقد عرفت ولاية إيليزي والمتمثلة في مديريتها ومختلف المؤسسات التكوينية التابعة للولاية إهتماما بالغا وتطورا ملحوظا لكل ما هو متعلق بالتمهين من حيث توفير وتنويع في عدد التخصصات لهذا النمط والتي تتماشى مع سوق العمل وعدد خريجيه ومرورا بربط ورسم إتفاقيات تخص مزاولة التمهين في المؤسسات الاقتصادية وأخص بالذكر الشركات البترولية التي تشغل داخل الولاية من جهة ومن جهة أخرى متعلقة بإتفاقيات التوظيف بعد تخرجهم، وسنتطرق لبعض إحصائيات التي تظهر مامدى تجاوب هذا النمط بالمؤسسات التابعة لولاية إيليزي .

من ناحية نوعية التخصصات: خلال الخمس سنوات الأخيرة عرف فتح وإدراج تقريبا كل التخصصات الموجودة في المدونة، حيث يهتم المسؤولين والإطارات على مستوى المديرية ومختلف المؤسسات التكوينية بالولاية على التنوع في التخصصات كأولية وهدف لمسح وضخ شامل لمختلف التخصصات والمهن والوظائف التي تحتاجها مختلف المؤسسات بالولاية، وذلك بربط الإتصال والتواصل مع مختلف الشركاء الإقتصاديين بالولاية في كل مناسبة تسمح لهم ذلك وبرمجة ملتقيات وتجمعات معهم بهذا الخصوص .

وحسب المسؤولين المباشرين من خلال ملاحظتنا في كيفية تسيير هذا النمط فإن شغلهم الشاغل هو ضبط التخصصات حسب سوق العمل ومتطلباته كأولية في تحديد التخصصات التي تبرمج لتدريسها في هذا النمط، لأن حسبهم نوعية وتسمية التخصص المبرمج لفتحه يجب أن يتوافق مع ما تحتاجه وتطلبه وتفتقر إليه المؤسسات وأخص بالذكر الإقتصادية والبتروولية بالولاية من أجل إعطاء فرصة أكثر لخريجي القطاع وحاملي الشهادات على سهولة وسرعة ولوجههم في عالم الشغل .

من ناحية الكمية لخريجي وحاملي الشهادات : عرفت في الخمس سنوات الأخيرة تزايد في خرجي المؤسسات التكوينية بهذا النمط(التمهين) حيث وصلت نسبة الزيادة أكثر من 20% سنويا، وهذا يعكس مدى الإهتمام بهذا النمط، فالإتفاقيات التي ربطتها مديرية إيليزي، شجع المواطنين وأبناء الولاية على مزاوله التكوين عن طريق التمهين بسبب تزايد فرص التوظيف لحكم مختلف الإتفاقيات التي باشر فيها مسؤولي القطاع بالولاية من جهة والتتبع والتواصل معهم بعد تخرجهم لمساعدتهم في التوظيف حيث أحصي أكثر من 1500 من خريجي القطاع وظفوا في مؤسسات عمومية إدارية أو إقتصادية وكذلك الخاصة ، وهذا الحرص والجهد من مسؤولي القطاع يعتبر إضافة تحسب للدور الهام التي تلعبهم مسؤولي المديرية.

من ناحية متابعة المتمهين بالوسط المهني : من خلال ما إلتسناه هو المتابعة الجدية - للمسؤولين البيداغوجيين للتمهين - للمتمهين في والوسط المهني (المؤسسات المستخدمة والمستقبلية للمتمهين)

والتواصل الدائم معهم من خلال تنقلاته للمؤسسات وكذا تسطير زيارات أسبوعية للأساتذة المكلفين بالمتابعة، وتوثيق تلك الزيارات الميدانية بالسجل الخاص بالمتابعة من أجل ضبط مختلف الأعمال التي ينجزها المتمهين في الوسط المهني، إضافة إلى وجود بعض الوثائق والوسائل كبطاقة المتداول التي تعتبر وثيقة تتداول بين المؤسسة التكوينية والمؤسسات المستقبلية وبين أساتذة التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي بالمؤسسة التكوينية ومعلمي التمهين المحددة للأعمال التي يجب على المتمهين إنجازها في الوسط المهني والمعدة من طرف أساتذة المؤسسة التكوينية ، والعكس عندما يعدها معلم التمهين من أجل دراستها نظريا في المؤسسة التكوينية، إضافة لدفتر التمهين، فهاته الوثائق والزيارات الميدانية تعكس بالإيجاب على نتائج التكوين للمتمهين وحصولهم على الكفاءات والمعارف والمهارات .

إن المراسيم التنفيذية التي جاءت مؤخرا والتي عدلت وفصلت في شبه الرواتب للمتمهين وكذا المنح وشبه الرواتب والمكافآت والجوائز التشجيعية لمعلمي التمهين بدورها عكست إيجابا على إختيار تكوينهم بهذا النمط من جهة وإهتمام معلمي التمهين بالمتمهين أكثر على إعتبارها الحافز المادي والمالي أكثر من مهم .

برمجة دورات تكوينية لفائدة أساتذة القطاع وكذا معلمي التمهين : إن التعليمات والقرارات الوزارية الأخيرة والتي خصصت لوضع تكوين يمس رؤساء المصالح والمسؤولين البيداغوجيين لنمط التمهين وكذا أساتذة القطاع ومن جهة أخرى تكوين كذلك معلمي التمهين والذي مس بدرجة أولى الجانب المنهجي والبيداغوجي لعملية التأطير، يعكس بصفة مباشرة وإيجابية النوعية للكفاءة والمهارة التي يكتسبها ويحصل عليها المتمهن، وخريجي القطاع لهذا النمط (التمهين).

برمجة ورشات عمل جهوية ومحلية وندوات وملتقيات لفائدة وعصرنة والوقوف على إحتياجات وإثراء قانون التمهين : إن الملتقيات والندوات المحلية والجهوية وأخص بالذكر الورشات المحلية والجهوية التي فتحت في سنتي 2021 و2022 ، أعطت إرتياح لحل بعض المشاكل وسد بعض الفراغات لهذا النمط من خلال نتائج تلك الورشات والذي ينتظر منها النور لبعض الإقتراحات التي

خرجت بها الورشات وكانت فرصة لتقاسم المشاكل وكيفية التعامل معها من خلال تبادل الخبرات والأراء، مثل المسك الأمثل والفعال لدفتر التمهين، التفعيل الأمثل للمتابعة الميدانية للمتتمهين بالوسط المهني

توفير الإمكانيات المادية للمتابعة للمتتمهين بالوسط المهني : حسب تصريحات المسؤولين المباشرين للمديرية بالتنسيق بالمدرء المؤسسات، أنه وضع تعليمات صارمة لتوفير كل الوسائل المتاحة للمسؤولين البيداغوجيين للتمهين وكذا الأساتذة المشرفين على الأفواج والأساتذة المكلفين بالمتابعة ولمعلمي التمهين إذا تطلب الأمر ذلك (من وسائل نقل.... وغيرها) لمزاولة مهامهم على أكمل وجه ومتابعة حقيقية وميدانية للمتتمهين سواء تعلق الأمر بالمؤسسة التكوينية التابعة لها وكذلك في المؤسسات المستقبلية لهم (الوسط المهني)

إضافة إلى ما إلتسناه من معلمي التمهين على شعورهم وتحملهم بالمسؤولية من خلال تطلعهم على قوانين والمراسيم التنفيذية المتعلقة بنمط التمهين إنطلاقا من ملتقيات والتجمعات والندوات التي برمجت لهم محليا في المؤسسات التكوينية وتواصلهم الدائم مع المسؤولين البيداغوجيين لهذا النمط وكذا الأساتذة المشرفين على الأفواج والأساتذة المكلفين بالمتابعة، وأعجبوا كذلك بالطريقة التي يسير بها هذا النمط (التمهين)، وأن المتتمهين محظوظين بهذه الرعاية والإهتمام بهم سواء من طرف الوزارة الوصية من خلال جملة القوانين والمراسيم التنفيذية من جهة ومن طرف المسؤولين بالولاية لهذا القطاع، حيث هناك تطبيق ممنهج وفعال من المسؤولين القطاع بالولاية .

إنشاء دار المرافقة والإدماج : حسب المنشور الوزاري رقم 10 المؤرخ في 2019/12/16 والذي بموجبه تم إنشاءها والتي تعتبر دار المرافقة والإدماج حسب المنشور فضاء لتبادل الآراء والخبرات تلتقي فيه المصالح العمومية للمساعدة على إنشاء المؤسسات والإدماج المهني (, ANEM , ANSEJ , ANGEM , CNAC) مع المؤسسات العمومية والخاصة والحرفيين وخريجي مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين ، بحيث تتكفل بالأساس مرافقة خريجي مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين

بخصوص على مساعدتهم ومرافقتهم ومتابعتهم في إنشاء مؤسسات وتقديم الإرشادات لهم، وترسيخ فيهم ثقافة المقاولاتية، إضافة إلى تسهيل في إدماج خريجي مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين في سوق العمل عن طريق تزويد المؤسسات الاقتصادية بمعطياتهم ومعلوماتهم، بحيث تعمل بالتنسيق مع كل مؤسسات التكوين بالولاية عن طريق مكتب الإستقبال والإعلام والتوجيه، ويقع مقرها على مستوى مركز كل ولاية والتي تتوفر على كل الوسائل الضرورية للممارسة مهامها (مرافق مهياة، تجهيزات مكتبية، تجهيزات الإعلام الآلي ، الهاتف والربط بشبكة الأنترنت ، سيارة)

إستغلال وتجسيد شراكة التعاون بين الجزائر والوكالة الألمانية للتعاون الدولي: وتمثلت في برنامج جيز (GIZ) والذي يشمل بدوره إلى :

تحسين وتهيئة خريجي قطاع التكوين والتعليم المهنيين إلى عالم الشغل من أجل رسم وغرس فيهم ثقافة العمل وديناميكية العمل الجماعي وتحسين ثقافة التواصل سواء قبل وأثناء وبعد التوظيف (تكوين كفاءات وسلوكات اللينة مرتبطة إرتباطا وثيقا بعالم الشغل) وذلك من خلال تطبيق يحتوي على أربع مقاييس عبر المنصة الرقمية مهارتي وهي العمل الجماعي ، أدوات الرقمنة والعمل عن بعد، إكتساب النضج المهني، إجادة التعبير الشفوي والكتابي والتي مزالت حيز التحضير.

تدريب الأساتذة في مجال التعليم الرقمي ومرافقتهم في تصميم وتطوير المحتويات البيداغوجية المتعلقة بالفعالية الطاقوية وتسيير الطاقة في الصناعة وكذا الطاقات المتجددة، لفائدة متربصي ومتمهني القطاع المزاولين للتكوين في الشعبة المهنية الخاصة بالكهرباء - الإلكترونيك - الطاقوية .

قطعت الوزارة الوصية أشواطاً كبيرة في هذا المجال وهي في مراحل متقدمة من أجل تعميمه في مختلف المؤسسات التكوينية .

التصديق على الكفاءات المكتسبة عن طريق الخبرة : إن المنشور الوزاري رقم 01 المؤرخ في 2018/04/04 ، الذي يهدف إلى تحديد شروط وكيفيات التصديق على الكفاءات عن طريق الخبرة،

والذي يرمي إلى الإعراف بكفاءات الأفراد بغية التصديق على تأهيل مهني، وترقية وضعيتهم المهنية، وكذلك بالنسبة للعاطلين عن العمل لفترة طويلة والباحثين عن مناصب شغل، أي يخص للحائزين على كفاءات مهنية خارج هياكل التكوين ولا يملكون أي شهادات أو وثيقة رسمية أخرى تدل على ذلك ويتمثل في (الأجراء، العمال الأحرار، طالبي الشغل، كل شخص يرغب في تصديق كفاءته)، بشرط الأشخاص البالغين 20 سنة على الأقل، إضافة إلى خبرة لا تقل على ثلاثة سنوات في النشاط المرتبط بالتصديق المطلوب، وبعد توجيهه للطلب وإجراء المقابلة، يتلقى المترشح إستدعاء لإجتياز إمتحان تطبيقي تحدد كفاءاته وشروطه ومراحله عن طريق التنظيم، وقد يحتاج للضرورة على تكوين تكميلي حسب لجنة التقييم للإمتحان التطبيقي، تحدد مدته مابين أسبوع إلى شهر على أكثر تقدير .

ثالثا / مدى صحة الفرضيات

على ضوء الدراسة التي قمنا بها تجسدت لنا النتائج التالية :

الفرضية الأولى صحيحة وذلك حسب المادة رقم 06 من القانون رقم 18-10 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين ، ومن خلال وقوفنا على كيفية تسيير نمط التمهين فإن هذا النمط ما يميزه على الأنماط الأخرى هو التناوب في تلقيه التكوين حيث خلال الأسبوع يتلقى دروس نظرية التكنولوجي التكميلي (FTTC) على مستوى المؤسسات التكوينية، ويتبعها في اليوم الموالي تكوين تطبيقي لدى المستخدم (الوسط المهني) .

الفرضية الثانية صحيحة وذلك من خلال المقابلة التي أجريناها ، والتي تثبت أن :

التكوين بنمط التمهين يزود سوق العمل باليد العاملة المؤهلة (بتلقيها بالتناوب بين المعارف النظرية والمهارات التطبيقية) وهذا ما يميز خريجي القطاع بهذا النمط (التمهين) على حاملي الشهادات من الأنماط الأخرى أو حتى القطاعات الأخرى .

تحديد العروض من خلال إجراءات يقوم بها مسؤولي على القطاع من بينها تحديد إحتياجات سوق العمل، وكذا فتح تخصصات تحت الطلب، فتح مرفق (دار المرافقة والإدماج) للتواصل مع أجهزة الدعم وبالتالي إمتلاك قاعدة من بنك معلومات حول إحتياجات السوق .

من خلال إستغلال تجسيد شراكة التعاون بين الجزائر والوكالة الألمانية للتعاون الدولي تم تفعيل تطبيق يحتوي على أربع مقاييس عبر المنصة الرقمية مهارتي وهي العمل الجماعي ، أدوات الرقمنة والعمل عن بعد، إكتساب النضج المهني، إجادة التعبير الشفوي والكتابي والتي مزالت حيز التحضير وخصص على المقبلين على التخرج (السداسي الأخير) تحسين وتهيئة خريجي قطاع التكوين والتعليم المهنيين إلى عالم الشغل من أجل رسم وغرس فيهم ثقافة العمل وديناميكية العمل الجماعي وتحسين ثقافة التواصل سواء قبل وأثناء وبعد التوظيف (تكوين كفاءات وسلوكات اللينة مرتبطة إرتباطا وثيقا بعالم الشغل).

الفرضية الثالثة صحيحة وذلك من خلال المراسيم والمناشير الوزارية وأخص بالذكر (المواد 03 و07 للمرسوم التنفيذي رقم20- 294 المؤرخ في12أكتوبر2020 الذي يحدد شروط تعيين معلم التمهين ومهامه وكذا كفاءات منح منحة التأطير البيداغوجي للمتمهين و المادة 08 من للمرسوم التنفيذي رقم20- 294 المؤرخ في12أكتوبر2020 الذي يحدد شروط تعيين معلم التمهين ومهامه وكذا كفاءات منح منحة التأطير البيداغوجي للمتمهين)، لتحديد أهمية والإهتمام بمعلمي التمهين من خلال التكوين البيداغوجي لفائدتهم والجوائز التحفيزية لكل من معلمي التمهين والمستخدم من جهة، ومن جهة ثانية (المواد 04 و 05 من القانون رقم 18-10 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين) الذي يحدد كيفية إجراءات البحث والتنقيب على مناصب التمهين، وكذا الهيئات التي تساهم في ذلك .

خلاصة الفصل :

إن نمط التمهين هو أحد أنماط المدرجة في قطاع التكوين والتعليم المهنيين وأهمها لما يقتضيه من أهمية من مسؤولي القطاع لدى السلطة المركزية (الوزارة ، المديرية) ومن جهة العالم الخرجي (الشريك الاجتماعي والإقتصادي) .

تكمن أهمية نمط التمهين أنه يهدق سوق الشغل حيث يبني عروضه بدرجة أولى على متطلبات سوق الشغل ، وبالتالي يكسب خريجي القطاع عن طريق التمهين فرصة كبيرة في الولوج لعالم الشغل، من ناحية إحتياج للشهادة التي يحملها ومن جهة للكفاءة التي تحصل عليها بتناوبه بين المعارف النظرية والمهارات التطبيقية التي تحصل عليها لدى المؤسسات المستقبلية له (الوسط المهني) .

يعتبر إستحداث المرفق تحت مسمى دار المراقبة والإدماج من أهم القرارات التي أدرجت من أجل ترقية التكوين خاصة عن طريق نمط التكوين، أنتج عنه إتصال (همزة وصل) مهمة بين القطاع مع مختلف مؤسسات الدعم وبالتالي التواصل مع الشركاء الاجتماعيين والإقتصاديين وسوق العمل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

الخاتمة

الخاتمة

إن الوضعية الإقتصادية الحالية تطغى عليها المنافسة العالمية، ويعود البقاء للأكثر كفاءة وأحسن منافسة، وعليه فإن نظام التكوين والتعليم المهنيين يكتسي أهمية أكبر مما كان عليه من قبل، لأن غاياته أصبحت تتمثل في إنتاج الكفاءات التي تعتبر عامل أساسي في التنمية المستدامة .

ويبقى الأمل في البلدان العالم الثالث في نظام التربية والتكوين قويا، لأن المعرفة في العالم أضحت في صلب التنظيم الاجتماعي وتشكل الثروة الحقيقية للأمم حيث تحتاج هذه المجتمعات إلى مواطنين صالحين وعمالا ماهرين قادرين على مواجهة إشكاليات معقدة، والتطلع إلى تعلم وتكوين دائم ومستمر .

التطور الحاصل للتكوين وأخص بالذكر لنمط التمهين لعلاقته المباشرة بسوق العمل، من ناحية المهارة المكتسبة خلال مزاولتهم للتكوين في الوسط المهني، وربط المعلومات النظرية والتطبيقية (التناوب) جعل الخريجين بهذا النمط متميزين على مختلف أصحاب الشهادات للأنماط الأخرى أو القطاعات الأخرى، لتوافقه بين نظري وتطبيقي في آن واحد، أي ربط كل معلومة نظرية بمهارة وتطبيق لتلك الكفاءة .

إن الرؤية الواسعة في ترقية التمهين بكل جوانبه ووفقا لما تقتضيه المناجمنت العمومي والذي بدوره يساهم في فعالية الإصلاحات من خلال ضبط خطة شاملة لكل جوانب تسييرها، دون إهتمام جهة على أخرى، وهذا ما إلتمسناه في القوانين والمراسيم ورؤية الوزارة الوصية، والتي ترافق وتحكم نمط التمهين، وهذا ما إنعكس جليا على تسيير نمط التمهين بالمؤسسات التكوينية، يجعلنا نجزم أن ترقية التمهين تمشي بخطوات ثابتة وممنهجة من أجل تفعيل الإصلاحات .

النتائج :

- ✓ إمكانية توظيف المتمهن بعد نهاية التكوين دون اللجوء المسبق إلى أجهزة التشغيل (حسب المادة 67 من القانون رقم 18-10 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين)
- ✓ يعفى المستخدم من إشتراكات الضمان الإجتماعي الواجب دفعها على المتمهين (المادة 41)

- ✓ المستخدم مسؤولاً مدنياً عن المتمهن في أماكن العمل (المادة 39)
- ✓ يستفيد معلم التمهين من منحة التأطير البيداغوجي (المادة 45) وبالتفصيل في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 20-123 المؤرخ في 19 ماي 2020 الذي يحدد كيفية دفع شبه الراتب
- ✓ حصول المتمهن على شبه راتب شهرياً يتزايد تدريجياً ابتداءً من 3.000 دج أو 4.000 دج وقد يصل إلى 10.800 دج (المادة 57 وكذا المادتين 03 و 04 من المرسوم التنفيذي رقم 20-123)
- ✓ لكل متمهنة الحق في عطلة الأمومة مع التمديد لنفس الفترة (المادة 52)
- ✓ لدى المتمهن حق الرسوب مرة واحدة مع تمديد لا يفوق 06 أشهر (المادة 56)
- ✓ ويستفيد المستخدم الذي تجاوز الحد الواجب إستقبالهم (المادة 37) من نسبة تخفيض الضرائب المرتبط برقم الأعمال (المادة 73)
- ✓ السن: يتراوح ما بين 15 إلى 35 سنة عند تاريخ إمضاء العقد (المادة 07) ، مثال : لإمضاء عقد التمهين بتاريخ 22 مارس 2022 ، يكون تاريخ ميلاد المتمهن من 23 مارس 1987 إلى غاية 23 مارس 2007 ، بحيث الأشخاص المعوقون جسدياً معفيين من شرط السن
- ✓ المستوى الدراسي حسب نوع الشهادة
- ✓ المستخدم ملزم بمالٍ .

- السهر على تحقيق تمهين متصاعد يُسمح بتحصيل التأهيل المناسب .
- تنبيه الولي الشرعي للمتمهن في حالة غياب متكرر ، حادث أو أشياء أخرى
- تنبيه اللجنة البلدية للمتمهين في حالة ذات طبيعة تحفز تدخلها .
- عدم إعطاء المتمهن أعمال مضرّة بالصحة أو أكثر من قدراته الفيزيائية .
- دفع ضريبة التمهين في حالة عدم تلبية إلزامية التمهين .
- المستخدم يُعتبر مدنياً مسؤول عن المتمهن خلال ساعات حضوره داخل الهيئة المستخدمة
- مهمة التمهين لا يمكن أن تكون مستحقة من طرف الأشخاص المدانين :
- من أجل جنّة أو جنحة
- من أجل اعتداء أخلاقي
- إلى أكثر من 3 أشهر حبس

✓ المستخدم معفى من :

- التغطية الإجتماعية للمتمهن .
- التأمينات على حوادث العمل و التعويضات العائلية
- المستخدم الذي له عمال أقل من 20 عاملا يستفيد من إعفاء في دفع شبه راتب المتمهن لمدة 6 أشهر
- امتيازات تشرفّة و أثمان صادرة قانوناً في حق معلّم التمهين ، الحرفيين و المستخدمين الذين تم بالخصوص تفضيلهم في تجسيد التمهين .
- معلّم التمهين يُستفيدون من تربية التكوين البيداغوجي المؤمن من طرف الدولة .
- تعويضات خاصة مرخصة لكل مكون أو مستخدم مكلف بالتمهين للمعوقين حركياً

التوصيات :

- ❖ نجاح نمط التمهين مرتبط بتوفير النسيج الصناعي ومختلف القواعد الخدماتية .
- ❖ نقص البرامج التدريب لبعض التخصصات يؤثر سلباً على سير هذا النمط، وإجبارية تحسين مختلف البرامج التكوينية .
- ❖ بالرغم من كل هاته الإصلاحات التي عرفها القطاع وأخص بالذكر نمط التمهين، يبقى على القائمين لهذا القطاع تحديات لتصحيح الاختلالات وربط علاقات متينة وصحيحة مع مختلف القطاعات الأخرى للأهمية القصوى لذلك وكنتيجة حتمية لأهمية هذا القطاع وعلاقته بكل القطاعات الأخرى والمجتمع ككل وبكل شرائحه .
- ❖ من خلال وقوفنا وإحتكاكنا بالمتهمين والوقوف على مدى الصعوبات ومشاكلهم، فإلتمسنا عند المتهمين الذين يزاولون تمهينهم بالمؤسسات العمومية ذات طابع إداري (عدا مؤسسات التكوين) محرومين من شبه الرواتب بسبب عدم وجود مخصصات مالية للمتهمين بميزانيتهم لتلك المؤسسات المستقبلية لهم، ويستحيل عليهم دفع لهم شبه الرواتب .

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

القوانين والمراسيم

- القانون رقم 18-10 المؤرخ في 10 جوان 2018 المحدد للقواعد المطبقة في مجال التمهين .
- للمرسوم التنفيذي رقم 20-294 المؤرخ في 12 أكتوبر 2020 الذي يحدد شروط تعيين معلم التمهين ومهامه وكذا كفايات منح منحة التأطير البيداغوجي للمتمهين .
- المرسوم التنفيذي رقم 20-293 المؤرخ في 12 أكتوبر 2020 الذي يحدد كفايات ومعايير منح الجوائز التشجيعية ، وكذا التدابير التحفيزية للأطراف المتميزة في مجال التمهين .
- المنشور الوزاري رقم : 2022/01 المؤرخ في 24 فيفري 2022 المتمثل في تنظيم عملية التكوين البيداغوجي لمعلمي التمهين على المستوى المحلي .

الكتب

- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004)

- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية (القاهرة، المراكز الجامعية، 2001)
- محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، عرض و تحليل" ، ط1 الأردن، دار الحامد، 2004
- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1 الأردن: دار وائل، 2006
- عبد الوهاب محمد، ادارة الأفراد، منهج تحليلي مكتب عين الشمس، القاهرة، 1974
- أسامة كامل، محمد الصيرقي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء، ط الإسكندرية، مصر، 2006
- باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ط 01، 2006
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1995
- باسم عالي عبد الجميلي، العمل في الاقتصاد الإسلامي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2006

➤ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011

➤ نزار سعد الدين العيسى، ابراهيم سليمان قطف، الاقتصاد الكلي-مبادئ وتطبيقات- دار الحامد

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006

➤ خالد الزواوي، البطالة في الوطن العربي-المشكلة والحل-. مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004

➤ ناصر دادي عدون، عبد الرحمان العايب، إشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد-حالة

الجزائر-. الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010

➤ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية،

بيروت ، لبنان ، 1993 .

➤ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن ، 2002 .

➤ مدحت القرشي، اقتصاديات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .

المذكرات وأطروحة الدكتوراه

➤ يوسف عبد الرحمن ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية -دراسة حالة *الوكالة التجارية

الإتصالات الجزائر* أم البواقي.، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير

تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013-2014 .

➤ محمد ادريوش دحماني، إشكالية التشغيل في الجزائر-محاولة تحليل-. أطروحة دكتوراه ، تخصص اقتصاد

التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012-2013.

➤ زكريا جرفي، أثر الدعم الفلاحي على سوق العمل في الجزائر ،دراسة تحليلية قياسية للفترة 2000،

2018، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد مالي تطبيقي ، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2019/2020

➤ فارس شلالي، سوق العمل وتخطيط القوى العاملة الجزائرية. أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد كمي،

قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-

. 2016

المواقع الإلكترونية

➤ شريفة توكوك استاذة بجامعة عبد الحميد بن باديس، بيت كوم، يوم الخميس 2023/06/15 على الساعة:

(<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/314336>) 18:02

➤ PPT - تخطيط إدارة الموارد البشرية (HR 301) الفصل الأول - PowerPoint Presentation

. ID:6346281 (slideserve.com) يوم الخميس 2024/04/25 على الساعة: 18:02