

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

## مذكرة ماستر تحت عنوان

ادماج حاملي الشهادات وتأثيره على تدرج السلم  
الهرمي في المؤسسة العمومية الجزائرية  
-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- الشريعة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ا mastre L.M.D

إشراف الأستاذ  
• أ.د. جفال نور الدين

من إعداد الطلبة

- شعبانة نهي.
- طراد كوثر.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. صوالحية منير	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أ.د. جفال نور الدين	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د. مشير زوييدة	أستاذ محاضر -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

## كلمة شكر

قال تعالى : لئن شكرتم لأزيدنكم

أول حمد نحمده للذي تمت بحمده الصالحات

وأعظم شكر للذي سجدت له الكائنات

الذي لولاه ما كانت الموجودات

المعين على المصيبات و الملين لكل العقبات

نحمده سبحانه على حسن توفيقه لإتمام هذا العمل، وارجين أن نجعله في ميزان

الحسنات وما التوفيق إلا بالله

ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صاحب الخلق العظيم، محمد صلى الله

عليه وسلم الذي أدى الأمانة، وبلغ الرسالة ونحن على ذلك من الشاهدين

نتقدم بأسمى عبارات الشكر وأخلصها إلى الذي نكن له كل الجميل الأستاذ

المشرف: جفال نور الدين ، الذي ساعدنا كثيرا ولم يبخل علينا بالتوجيه

والنصائح القيمة ومعاملته الصادقة الجادة.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو

بكلمة طيبة حتى تم إخراج هذه المذكرة إلى عالم النور

# إهداء

إلى والديا الكريمين أطال الله في عمرهما  
إلى عماد الدار وركائز القرار أخوتي وأخواتي  
إلى كل من ساندني ووقف بجاني  
إلى كل من قال لي لا، فكان سببا في تحفيزي  
إلى كل من كان النجاح طريقه والتفوق هدفه والتميز سبيله  
إلىكم جميعا الشكر و التقدير والاحترام

نهى



إلى من أضاءت عالمي

و تزينت بها سمائي

إلى من عبقت أجوائي و عطرت أيامي

إلى سندي ... إلى صديقتي و أختي و أمي و أبي .. إلى من  
ولدتها ولكن أحس أنها هي من ولدتني .. إلى من رببتها و لكن  
أشعر أنها هي من ربتني و رعنتني .. إلى من أرى فيها حلما لم أحشه  
و ارسم لها مستقبلا لم أتمكن أنا من أن أحققه .. إلى شمسي و  
قمري .. يومي و غدي ... سلاحي و جندي ... جيشي و وطني .. و  
رفيقة دربي .. إليك خاليتي : ابنتي قدر حسن الختام ... أهديك  
عملي و قلبي حاضري و غدي .. و انتظر يوم اقرأ اهداء لي في  
أطروحتك للطبع و أراكي اكبر جراحة تداوي جروح قلبي قبل  
جسدي .. أمك التي تعشقك

كوثر



الصفحة	الموضوع
	➤ قائمة المحتويات .
	➤ شكر و عرفان .
	➤ الإهداء .
	➤ الفهرس .
	➤ قائمة الأشكال .
	➤ قائمة الجداول .
أ.ب	➤ مقدمة
الفصل الأول	
11	أولاً: إشكالية الدراسة
13	ثانياً: فرضيات الدراسة
13	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
13	رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة
14	خامساً: صعوبات ومعوقات الدراسة
14	سادساً: صياغة مفاهيم الدراسة
18	سابعاً: المقاربة المنهجية

20	ثامنا: الدراسات السابقة
القسم الأول: الجانب النظري	
الفصل الثاني: سياسة التشغيل والإدماج المهني	
29	أولا: سياسة التشغيل
29	1-مراحل سياسة التشغيل
33	2-انعكاسات سياسة التشغيل على الفرد والمجتمع
34	3-أهم أجهزة التشغيل المستحدثة في الجزائر
39	ثانيا: الإدماج المهني والإدماج الاجتماعي لحاملي الشهادات
39	1-طبيعة الإدماج المهني
41	2-تقييم جهاز المساعدة على الإدماج المهني
45	3-أنواع عقود الإدماج المهني
الفصل الثالث: التدرج الهرمي والهيكل التنظيمي	
57	أولا: الهيكل التنظيمي
57	1-أهمية الهيكل التنظيمي واهدافه.
58	2-مبادئ الهيكل التنظيمي.
59	3-أبعاد الهيكل التنظيمي
61	4-تصميم الهيكل التنظيمي.

62	ثانيا: التدرج الهرمي
62	1- جذور التسلسل الإداري والتدرج الهرمي داخل المنظمة
65	2- أهمية التسلسل والتدرج الهرمي داخل المنظمة
66	3- خصائص التدرج الهرمي الإداري
66	4- عيوب التدرج الهرمي (التسلسل الإداري)
67	ثالثا: العلاقة بين إدماج حاملي الشهادات وتدرج السلم الهرمي
القسم الثاني: الجانب الميداني	
الفصل الرابع: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية	
70	أولا: مجالات الدراسة
70	1-المجال المكاني
72	2-المجال البشري
72	3-المجال الزمني
73	ثانيا: العينة وكيفية اختيارها
73	ثالثا: منهج الدراسة
73	رابعا: كيفية توظيف واستعمال أدوات جمع البيانات
الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج	
77	أولا: تحليل وتفسير البيانات

77	1-تحليل وتفسير البيانات الشخصية
82	2-تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
88	3-تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
99	4-تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة
106	ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
106	1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
107	2-نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
111	❖ خاتمة
112	❖ مقترحات
	❖ قائمة المصادر والمراجع
	❖ الملاحق
	❖ ملخص الدراسة

الصفحة	قائمة الجداول
77	جدول رقم(01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.
78	الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.
79	الجدول رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .
80	الجدول رقم(04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها
81	جدول رقم(05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في إطار عقود حاملي الشهادات.
82	الجدول رقم (06): يمثل ما إذا كان الإدماج تم تبعا لمرسوم 2019/12/10.
83	الجدول رقم(07): يمثل الدفعة التي تم إدماج المبحوثين فيها.
84	الجدول رقم(08): يمثل ما إذا كان المبحوثين واصلوا العمل في نفس المنصب الذين عملوا به قبل الإدماج.
85	الجدول رقم (09): يمثل تناسب المنصب الذي تم الإدماج فيه مع الشهادة المتحصل عليها.
86	الجدول رقم(10): يمثل ما إذا تم تمكين المدمجين الجدد من الامتيازات المتعلقة بالمنصب.
87	الجدول رقم(11): يمثل تناسب المهام الفعلية مع المنصب المدمج فيه.
88	الجدول رقم(12): يمثل ما إذا كان المبحوثين واصلوا العمل في نفس المؤسسة أم تم نقلهم لها.
89	الجدول رقم(13): يمثل تقبل العمال الأقدم للمدمجين الجدد.

90	الجدول رقم (14): يمثل إذا كان تم تكليف أحد العمال الأقدم بمرافقة المدمجين الجدد في الفترة الأولى
91	الجدول رقم (15): يمثل دور الاتصال غير الرسمي في التكيف داخل المؤسسة.
92	الجدول رقم (16): يمثل إذا كان هناك انسجام واتصال جيد بين المدمجين الجدد وبين زملائهم و رؤسائهم.
93	الجدول رقم (17): يتعلق بعملية الاتصال عند تقديمك مقترحات جديدة.
94	الجدول رقم (18): يمثل ما إذا كان هناك اتصال مرن داخل المؤسسة وسهولة لنقل المعلومات والقرارات الصادرة من الإدارة لمختلف المصالح .
95	الجدول رقم (19): مساهمة الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العمل.
96	الجدول رقم (20): يمثل أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة.
97	الجدول رقم (21): العلاقة بين الأداء و الاتصال الرسمي.
98	الجدول رقم (22): هل وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أداء العمل.
99	الجدول رقم (23): يمثل ما إذا كان تغيير المنصب بعد الإدماج أدى إلى انخفاض مردودية العمل.
100	الجدول رقم (24): علاقة الخبرة المكتسبة في العمل في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات في رفع مردودية العمل.
101	الجدول رقم (25): يبين ما اذا كان المدمجين الجدد خضعوا لفترة تريبص أولاً.
102	الجدول رقم (26): يمثل ما إذا خضع المدمجين الجدد لبرامج تكوينية وتأهيلية
103	الجدول رقم (27): يمثل إذا ما كان المبحوثين واجهوا أي نوع من المشكلات التنظيمية.

104	جدول رقم(28): يمثل الإلمام بقوانين الوظيفة العمومية و القانون الداخلي للعمل داخل المؤسسة.
105	جدول رقم (29): يمثل ما اذا كان المبحوثين يحوزون أي مؤهلات أخرى ترفع مردوديتهم في العمل .

الصفحة	قائمة الأشكال
77	الشكل رقم(01): التمثيل الدائري يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.
78	الشكل رقم (02): التمثيل الدائري يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.
79	الشكل رقم(03): التمثيل الدائري يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .
80	الشكل رقم(04): التمثيل الدائري يمثل توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها
81	الشكل رقم(05): التمثيل الدائري يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في إطار عقود حاملي الشهادات.

# المقدمة

تعتبر الجزائر من بين الدول الحديثة التي سعت للتنمية في جميع المجالات واتخذت العديد من النماذج والتجارب الاقتصادية قصد اللحاق بالركب الحضاري العالمي، فمنذ الاستقلال شهد المجتمع الجزائري عدة إصلاحات شملت مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية منها، إضافة إلى التحول من الاشتراكية إلى اقتصاد السوق، والذي اعتمدت فيه على تغيير منطقها الاجتماعي وسياستها واستبداله بمنطق جديد يقوم على الفعالية والعقلية الاقتصادية بالاعتماد على تصفية المؤسسات العمومية والاقتصادية على وجه الخصوص إما بالغلق أو بالتنازل بالبيع نتيجة تراجع أسعار المحروقات حيث سرح الآلاف من العمال في الوقت الذي كان فيه الآلاف من الشباب الذي بلغ سن العمل ينتظر التوظيف، وهو ما أدى إلى تفاقم البطالة التي أدت بدورها إلى العديد من الآفات الاجتماعية و الأخطر هو تفشي هذه الظاهرة بين حملة الشهادات الجامعية (خريجي التعليم العالي) ومراكز التكوين.

وأمام تزايد وتيرتها سعت الدولة جاهدة للحد من البطالة من خلال عدة إصلاحات وانتهجت سياسة تشغيل جديدة معتمدة على آليات وأجهزة متعددة لإنعاش الاقتصاد الوطني، منها عقود إدماج حاملي الشهادات كأحد البرامج المؤقتة المنشأة في إطار سياسة التشغيل الوطنية والمخصصة لخريجي الجامعات ومراكز التكوين، وما يعيب على هذه العقود أنها كانت مؤقتة و عند انتهاء مدتها يعود هؤلاء إلى البطالة من جديد وأمام هذا التحدي قامت الجزائر في نهاية سنة 2019 بسن مرسوم تنفيذي لإدماج جميع حاملي الشهادات في مناصب عمل قارة عبر دفعات وهو ما شرعت مؤسسات الدولة في تنفيذه إلى غاية يومنا هذا، وقد ترتب عن هذه العملية تنصيب حاملي الشهادات في مناصب ذات رتب عليا تتضمن مهام الإشراف واتخاذ القرار... داخل المؤسسات والإدارات العمومية.

وهو ما أدى بنا إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع من جانب تأثيره على التدرج الهرمي داخل المؤسسات من ناحية تمكينهم من مناصبهم المكفولة قانونا حسب شهاداتهم ومؤهلاتهم العلمية بكل ما تتضمنه من مسؤوليات ومدى تقبل العاملين بالمؤسسات لذلك التغيير، وأردنا من خلال هذا البحث معرفة مدى تأثير إدماج حاملي الشهادات على تدرج السلم الهرمي داخل المؤسسات و الإدارات وهو ما تناولناه بالدراسة عبر مراحل البحث بشقيه النظري والميداني وقد احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول موزعة على النحو التالي:

**الفصل الأول:** خاص بموضوع الدراسة يتضمن الإشكالية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، صعوبات ومعوقات الدراسة، صياغة مفاهيم الدراسة، المقاربة المنهجية والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** خصص لموضوع الإدماج المهني وسياسة التشغيل في الجزائر ويتضمن مراحل سياسة التشغيل، أهم أجهزة التشغيل المستحدثة في الجزائر، طبيعة الإدماج المهني، تقييم جهاز المساعدة على الإدماج المهني وأنواع عقود الإدماج المهني.

**الفصل الثالث:** خصص لموضوع التدرج الهرمي و الهيكل التنظيمي و يتضمن جذور التدرج الهرمي الإداري، أهمية التدرج الهرمي الإداري، خصائص التدرج الهرمي الإداري، أنواع الهياكل التنظيمية، مبادئها و خصائص الهياكل التنظيمية.

**الفصل الرابع:** خصص لمجالات الدراسة والإجراءات المنهجية ، منهج الدراسة، عينة الدراسة وكيفية اختيارها، وكيفية استخدام أدوات جمع البيانات.

**الفصل الخامس:** خصص لتحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

# الفصل الأول

القسم الأول: الجانب النظري.

**الفصل الأول:**

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة.

خامساً: صعوبات ومعوقات الدراسة.

سادساً: صياغة مفاهيم الدراسة.

سابعاً : المقاربة المنهجية.

ثامناً: الدراسات السابقة.

### أولاً: إشكالية الدراسة:

شهد سوق العمل في الجزائر تدهوراً منذ منتصف الثمانينات بعد السقوط الحر لأسعار البترول وظهرت بذلك عدة اختلالات نتيجة اعتماد الدولة على عنصر واحد في التصدير، فانخفض النشاط التنموي وتقلصت مداخيل البلاد وعرفت بذلك البطالة مستويات مرتفعة نظراً لتزايد المشاكل فكان من الضروري إعادة النظر في نمط التسيير و السياسات المتبعة في السابق.

غير أن الإصلاحات الاقتصادية أدت إلى اضطراب كبير في الخريطة العامة للشغل في الجزائر خاصة في التسعينات بالتالي تسريح عدد كبير من العمال و غلق العديد من المؤسسات العمومية، ولهذا سعت الجزائر من خلال السياسة التنموية المنتهجة إلى تحقيق التنمية الشاملة خاصة منها التنمية الاقتصادية و الاجتماعية على اعتبار أنه لا يمكن الاهتمام بالجوانب المادية دون الجوانب البشرية، بحكم أن الهدف من التنمية في النهاية هو توفير القدر الكافي من سبل العيش الكريم للمواطن وهو ما لا يتأتى إلا بتوفير مناصب عمل لكل القادرين على العمل والباحثين عنه، حيث تم اعتماد آليات تشغيل لفئة الشباب من بينها نجد جهاز الإدماج المهني الذي تمت المصادقة عليه في 19 أفريل 2008 و الذي يتم تسييره من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM)، التي أنشأت بمقتضى المرسوم رقم: 90/259 المؤرخ في: 1990/09/08<sup>1</sup> والتي تلعب دور الوساطة بين طالبي الشغل وأرباب العمل وتضم مختلف الفئات الشبابية بمختلف مؤهلاتهم ومستوياتهم التعليمية، وحتى الذين لا يملكون مؤهلاً علمياً واستحدثت العديد من صيغ العمل مثل: عقود ما قبل التشغيل وتشغيل الشباب وفي سنة 2006 تم وضعها تحت وصاية وزارة العمل و التشغيل والضمان الاجتماعي بمقتضى المرسوم رقم: 06/70 المؤرخ في 2006/02/18 وأطلقت صيغة جديدة أو ما يعرف بجهاز الإدماج المهني، والذي يتضمن عقود إدماج حاملي الشهادات موجهة لخريجي الجامعات ومراكز التكوين المهني للعمل في المؤسسات والإدارات العمومية وكانت عبارة عن عقود مؤقتة مقابل أجر شهري على عاتق الدولة وفي سنة 2019 تم إقرار مرسوم تنفيذي يتضمن إدماج المستفيدين من جهازي المساعدة على الإدماج المهني و الإدماج الاجتماعي لحاملي الشهادات والموجودين في حالة نشاط في مناصب عمل دائمة تتناسب ومؤهلاتهم العلمية وهي أكبر عملية العلاج في تاريخ الجزائر، سعت الحكومة من خلالها إلى القضاء على هذه العقود.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 259/90 مؤرخ في: 08-09-1990 متضمن انشاء الوكالة الوطنية للتشغيل.

لكن بعد الشروع في تطبيق هذا القرار على مدار 3 سنوات برز جانب آخر لهذه العملية داخل المؤسسات و الإدارات العمومية ارتبط بالتدرج الهرمي و التسلسل الإداري للوظائف داخلها، حيث أن كل تنظيم رسمي يضم فاعلين يمارسون مهامها معينة لتحقيق أهداف التنظيم وفق تسلسل إداري في الوظائف المسندة لهم، مثلما تطرقت إليه مختلف النظريات السوسيوولوجية خاصة نظرية فريدريك تايلور صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية والذي من أهم مبادئها التخصص وتقسيم العمل من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كذلك هنري فايول الذي ركز على اختيار شاغلي الوظائف والتدرج في السلطة واختيار المشرفين، كما أسهم ماكس فيبر في دراسة المنظمات وعلاقات السلطة داخلها بين الرئيس والمرؤوسين وركز على مبادئ التسلسل الهرمي المكتبي و الكثير من النظريات الأخرى ذلك أن التسلسل الإداري في البناء التنظيمي يزيد من فعاليته من خلال تقسيم العمال وفق مجموعة من الشروط إلى رتب وأصناف بشكل هرمي من الأعلى إلى الأسفل ضمن مهام قيادية كالرقابة، التوجيه والإشراف ورئاسة مختلف اللجان كاللجنة الإدارية متساوية الأعضاء، ووفقا لقانون الوظيفة العمومية الذي حدد تصنيف رتب وشاغلي الوظائف والمهام المنوطة بهم، فقد تم تنصيب حاملي الشهادات المستفيدين من الإدماج في مناصب هامة داخل المؤسسات موافقة لمستواهم العلمي حسب القانون، ولاحظنا أن أغلب المدمجين تم تصنيفهم في الصنف 12، 13 و 14 والتي تخص وظائف حساسة تضم مهام الرقابة والإشراف و اتخاذ القرار (متصرفين محللين، متصرفين، مقتصدین، أخصائین رئيسيين، ...)

وهو ما جعلهم في موضع الإشراف على عاملين أكبر منهم سنا وأكثر أقدمية وخبرة وهو ما جعل الإدارة تواجه مشكلا كبيرا، فمن جهة الكم الهائل للعمال المدمجين وإشكالية توزيعهم على مناصب تتناسب ومؤهلاتهم في إطار حماية حقوقهم التي يكفلها القانون، ومن جهة أخرى الصراع الأزلي بين فئتي الإطارات والعمال، وهو ما أدى إلى بروز إشكال التوفيق بين نص قانوني يمنع المدمجين مهام و امتيازات وبين واقع مؤسساتي يرتكز على تنظيمات منسجمة فيما بينها بفعل الأقدمية والخبرة والتعايش، وهو ما أدى بنا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي :

✓ ما تأثير إدماج حاملي الشهادات على تدرج السلم الهرمي في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

ولتقريب المفاهيم أكثر استعنا بالأسئلة الفرعية التالية :

- 1) هل يتناسب منصب العمل للمدمجين الجدد مع مؤهلاتهم العلمية؟
- 2) هل يساعد الاتصال الرسمي وغير الرسمي على التكيف الجيد وتحسين أداء المدمجين الجدد؟
- 3) هل تساهم الخبرة المكتسبة في إطار عقود الإدماج في رفع مردودية المدمجين الجدد؟

ثانيا: فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: يؤثر ادماج حاملي الشهادات على تدرج السلم الهرمي في المؤسسة

العمومية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- تتناسب مناصب عمل مع المؤهلات العلمية للمدمجين الجدد.
- يساعد الاتصال الرسمي وغير الرسمي على التكيف الجيد وتحسين أداء المدمجين الجدد.
- تؤثر الخبرة المكتسبة في إطار عقود الإدماج على رفع مردودية المدمجين الجدد.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في التعرف أكثر جهاز الإدماج المهني ومميزاته باعتباره يمس الفئة الشبابية بصورة أكبر.
- أهمية هذا الجهاز الذي يعتبر حديث الساعة خاصة بعد عملية الإدماج وحصول المستفيدين منه على وظائف بصفة دائمة عكس السابق وهو ما يعتبر حدثا هاما للمدمجين.
- موضوع في إطار التخصص (تنظيم وعمل).
- التجربة الشخصية في العمل من خلال الاحتكاك بأشخاص و موظفين عاملين في إطار هذا البرنامج.

2- الأسباب الموضوعية :

- محاولة تسليط الضوء على فئة المدمجين من جهاز الإدماج المهني و إدماج حاملي الشهادات داخل المؤسسات العمومية و تكيفهم مع مناصب عملهم الجديدة.
- معرفة المشاكل التي يعاني منها المدمجون في المؤسسات العمومية.
- معرفة تأثير المهام الإدارية الموكلة للمدمجين على تسلسل السلم الهرمي داخل المؤسسة العمومية.

رابعا: أهمية وأهداف الدراسة:

- ارتباط الموضوع بتشغيل شريحة من المجتمع وهي الطبقة المثقفة التي تتضمن فئة الشباب خاصة أن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء و الانجاز التي تساهم في تقدم المجتمع فإذا لم يتسن للشباب

- فرص عمل تتناسب مع مؤهلهم العلمي و المهني ينتابهم شعور بعدم الانتماء للمجتمع ما يؤدي بدوره إلى تهديد الاستقرار و الأمن السياسي و الاجتماعي للبلاد.
- الكشف عن مدى ملائمة مناصب العمل لقدرات الموظفين الجدد.
  - معرفة رأي حاملي الشهادات و العاملين في إطار الإدماج المهني حول مزايا هذا الجهاز بين السابق في توفير مناصب عمل مؤقتة و الحاضر من خلال إدماجهم وتأثير ذلك على السلم الهرمي داخل المؤسسات و الإدارات العمومية.
  - معرفة ما إذا كانت المناصب الممنوحة للمدمجين تضم مناصب قيادية إشرافية تتوافق ومؤهلاتهم العلمية التي تم إدماجهم على أساسها .
  - تقديم دراسة سوسيولوجية وتوفير مادة علمية .

### خامسا: صعوبات ومعوقات الدراسة:

لا تخلو الدراسات والبحوث على اختلافها وتنوعها من الصعوبة، كما أن المنشغلين بالأبحاث الاجتماعية تواجههم صعوبات منها ما تعلق بالمنهج، الميدان، وأفراد العينة... جملة من الصعوبات لا تكون حائلا بين الباحث وهدف البحث العلمي، بل تكون حافزا مدعما لإتمام البحث، ومن الصعوبات التي واجهتنا مايلي:

- قلة المراجع حول هذا الموضوع خاصة ما تعلق منها بالإدماج المهني حيث لا تتوفر كتب تتناول هذا الموضوع.
- نقص وجود دراسات سابقة بما أن الموضوع جديد وحديث الساعة.
- صعوبة التوفيق بين العمل و البحث.

### سادسا: صياغة مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم و المصطلحات من الخطوات المنهجية الهامة و الأساسية في البحث العلمي التي لا يجب الاستغناء عنها.

✓ إدماج حاملي الشهادات:

\*لغة: إدماج: دمج دُموجا واندمج وادّمج في الشيء: دخل فيه و استحكم<sup>1</sup>.

\*اصطلاحا:

هي عقود موجهة للشباب طالبي العمل لأول مرة من حاملي الشهادات العليا و التقنيين السامين خريجي المؤسسات الوطنية للتكوين العالي و التكوين المهني، ويستفيد الشباب حاملي الشهادات من متابعة تهدف إلى تحفيز إدماجهم الدائم ضمن المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة وهيئات الإدارة العمومية على أساس عقد الإدماج، بينما تتكفل الدولة بحصة أرباب العمل في الاشتراك في الضمان الاجتماعي ومن جهة أخرى يضمن المستخدم تأطير الشباب حاملي الشهادات الجامعية و التقنيين السامين في الوسط المهني و السهر على تقييمهم<sup>2</sup>.

\*ويعرف جهاز المساعدة على الإدماج المهني :

بأنه برنامج موجه لطالبي العمل لأول مرة والمسجلين لدى الوكالة الوطنية للتشغيل (anem) من أجل إدماجهم في القطاع الاقتصادي العمومي أو الخاص، حيث يسمح للشباب المدمجين في إطار هذا الجهاز الاستفادة من تكوين تكميلي أو تجديد معارفهم أو تحسين مستواهم من أجل تكيفهم مع منصب العمل وذلك إما في هياكل التكوين العمومية أو الخاصة وإما على مستوى المؤسسات العمومية أو الخاصة<sup>3</sup>.

من خلال هذين التعريفين يمكن أن نعرف إدماج حاملي الشهادات وجهاز المساعدة على الإدماج المهني بأنه: جهاز موجه للشباب خريجي الجامعات ومراكز التكوين المهني يهدف إلى الاستفادة من منصب عمل مؤقت مقابل أجر شهري وإدماجهم أكثر في القطاع العمومي والخاص.

<sup>1</sup> فؤاد أفرام السبتاني: منجد الطلاب، دار المشرق ش،م،ط43، بيروت،لبنان،1995،ص206

<sup>2</sup> عمرة مهديد:تحليل سياسة التشغيل في الجزائر، دراسة حالة جهاز المساعدة على الإدماج المهني، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد9، فيفري2016، ص ص18-19

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 08/126 المؤرخ في 19/04/2008 متعلق بإنشاء جهاز المساعدة على الإدماج المهني،ص ص21-23.

✓ **السلم الهرمي** : إن التنظيم الهرمي الإداري يتألف عادة من مستويات داخل المنظمة ويعرفه نيومان على أنه : "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف"<sup>1</sup>.

ويعرفه دراكر أنه " عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل القرارات وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات و الوظائف"<sup>2</sup>.

من التعريفين السابقين نجد أن التدرج و التسلسل الهرمي هو مصطلح يشير إلى ترتيب الأفراد وتنظيمهم داخل المؤسسة وفقا للسلطة والمركز و التخصص الوظيفي وهو شكل من أشكال الهيكل التنظيمي في المؤسسة حيث يحدد مستويات الإدارة من الأعلى إلى الأدنى.

### ✓ **المؤسسة العمومية:**

يقصد بالمؤسسة لغة: جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية، يقال مؤسسة علمية- مؤسسة صناعية<sup>3</sup>.

أما كلمة عمومية فهي من فعل عمّ عموما يقال: عمّ المطر الأرض أي شملها ويقال جاء القوم عامة أي جميعا<sup>4</sup>.

وعرفها الأستاذ عمار عوابدي "المؤسسة العامة هي منظمة إدارية تتمتع بالشخصية القانونية و الاستقلال المالي و الإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية و الخضوع

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، درا غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، ص 25.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 26

<sup>3</sup> المنجد في اللغة العربية، ط 31، دار المشرق، بيروت، 1991، ص 10

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 528

للمراقبة الإدارية الوصائية وهي تدار وتسير بالأسلوب اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني<sup>1</sup>

ومنه نعرف المؤسسة العمومية على أنها منظمة تنشئها الدولة تتمتع بالشخصية المعنوية و المادية تتكون من مجموعة أفراد تهدف لإدارة نشاط معين بهدف تقديم خدمات عامة.

### -التشغيل:

\*لغة: من المصدر شغل، قرر تشغيله في المعمل أي استخدمه في تشغيل الآلات:إدارتها<sup>2</sup>.

\*اصطلاحا: هو ما يسمح لكل شخص بالمساهمة في عالم الشغل و الخروج منه بكفاءات حالية تقيمه وباكتساب سلوك يتكيف وسوق العمل<sup>3</sup>.

كذلك هو: تمكين الشخص من الحصول على عمل و الاشتغال به في مختلف الأنشطة الاقتصادية بعد حصوله على قدر معين من التدريب و التأهيل و التكوين<sup>4</sup>.

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE) سياسة التشغيل بأنها "مجمل الوسائل المعتمدة من أجل إعطاء الحق في العمل لكل إنسان وكذا تكييف اليد العاملة مع احتياجات الإنتاج"<sup>5</sup>.

ومنه يمكن تعريف سياسة التشغيل على أنها: عبارة عن مجموعة من القوانين أو القرارات التي يتم الاتفاق حولها في المستويات العليا للسلطة والتي تتعلق بالعامل والعمل على حد سواء وترتكز على توفير فرص العمل للقوى العاملة بشكل أساسي .

### ✓ الهيكل التنظيمي :

<sup>1</sup> بوزيد غلابي: مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2010، ص24.

<sup>2</sup> معجم المعاني الجامع عربي عربي.

<sup>3</sup> صباح غربي، عمار رواب: التكوين المهني والتشغيل في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، عدد5، 2011، صص 69-70.

<sup>4</sup> رشيد زرواتي ومهدي عوارم، القطاع الخاص وسياسة التشغيل في الجزائر، مجلة علوم الإنسان و المجتمع عدد202، جامعة محمد خيضر بسكرة، مارس2017، ص106.

<sup>5</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق: تقييم أداء سياسات التشغيل في الجزائر، 2000-2011، مجلة الباحث، عدد 10 جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012، ص191.

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا بأنه: هو الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها<sup>2</sup>

كما أنه البعض سماه-البنيان التنظيمي-وعرفه كالاتي:

إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر و التعليمات و التوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة و المسؤولية<sup>3</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن:

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات و الأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد معالم السلطة وانسيابها بين الوظائف و الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

**سابعا: المقاربة المنهجية:**

يعتمد الباحث السوسيولوجي لإتمام بحثه العلمي بصورة علمية لائقة على المنهج العلمي الذي يُعرف على أنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة"<sup>4</sup>. فالمنهج هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من الحقائق العامة التي توجه سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة، وتتعدد المناهج في علم الاجتماع وتتنوع باختلاف الظواهر وتنوعها، فلكل موضوع منهج يقوم عليه لسير الدراسة.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر: النظم الإدارية المفهوم المبادئ، الأساسيات الأهمية، عالم المكتب الحديث، اربد، الأردن، 2009، ص54

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص54.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص54.

<sup>4</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، دار هومة للطبع والنشر، الجزائر، 2008، ص99.

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة كان المنهج الوصفي هو الأنسب حيث يعتمد على تحديد الظاهرة محل الدراسة ووصفها ولأنه يجمع بين الجانبين التحليلي الكمي الذي يعتمد على الإحصائيات والتفسيري الكيفي و يُعرف على أنه "يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة"<sup>1</sup>

### ➤ أدوات جمع البيانات :

يعتمد الباحث السوسولوجي على مجموعة من الأدوات من أجل جمع المعلومات اللازمة لبحثه، "ويعود تحديد هذه الأدوات إلى طبيعة المنهج المتبع وحجم العينة ونوع المشكلة محل البحث"<sup>2</sup> ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا قمنا بالاعتماد على أدوات جمع البيانات الموضحة كالتالي:

### ➤ الملاحظة:

أشار بيكون إلى أسلوب الملاحظة فقال "الملاحظة والتجريب من أجل تجميع المواد و الاستقرار و القياس من أجل استخراج النتائج"<sup>3</sup>.

وتعرف أيضا على أنها "توجيه الحواس لمشاهدة سلوك معين وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه"<sup>4</sup>

### ➤ الاستمارة أو الاستبيان:

تُعد الاستمارة من أهم أدوات البحث في العلوم الاجتماعية وأكثرها انتشارا، وتُعرف على أنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة أو موقف"<sup>5</sup>.

كما أنها: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجوب"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمود الذبيان: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 99

<sup>2</sup> إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 261.

<sup>3</sup> إبراهيم أبراش، المرجع نفسه، ص 262.

<sup>4</sup> عمار بوحوش ومحمود الذبيان ، مرجع سابق ص 71

<sup>5</sup> رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 177

### ثامنا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة خلية مرجعية يعتمدها الباحث في بحثه الحالي وتساعده على إعطاء حدود فاصله بين دراسته و الدراسات التي لها علاقة بالظاهرة التي يتناولها والإحاطة بجوانب الموضوع النظرية و الميدانية وتساعد أيضا في تجنب الأخطاء التي وقع فيها الدارسون، وحسب اطلاعا فقد وجدنا ثلاثة دراسات تتعلق بمتغير الإدماج المهني ودراسيتين لمتغير السلم الهرمي وهذا لا يعني عدم وجود دراسات أخرى وإنما هذا ما كان له علاقة بموضوعنا وتمثلت في :

### الدراسة الأولى: " واقع الإدماج المهني لحاملي الشهادات الجامعية" <sup>2</sup>

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي: ما واقع الإدماج المهني لحاملي الشهادات الجامعية ؟

وضع الباحث فرضية عامة وهي:

- يشكل جهاز الإدماج المهني الوجهة الرئيسية لحاملي الشهادات الجامعية

### وفرضيات فرعية:

1. يقدم جهاز الإدماج المهني امتيازات مادية ومهنية لحاملي الشهادات الجامعية.
2. يتمتع حاملي الشهادات بالحماية القانونية في إطار جهاز الإدماج المهني.
3. تتم عملية الإدماج المهني لحاملي الشهادات الجامعية وفق تخصصاتهم.

تجسدت أهداف الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على الجامعيين المستفيدين وإبراز موقفهم من جهاز المساعدة على الإدماج المهني باعتباره أحدث الآليات المنتهجة للتخفيف من بطالتهم.

<sup>1</sup> إبراهيم أبراش، مرجع نفسه، ص 269.

<sup>2</sup> نور الدين ناصر: واقع الإدماج المهني لحاملي الشهادات الجامعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة العربي التبسي، جوان، 2015

- الوقوف على تطلعات الجامعيين العاملين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني إزاء مستقبلهم الوظيفي بشكل خاص و آرائهم حول مدى نجاعة سياسة تشغيل الجامعيين في الجزائر بشكل عام .

- تشخيص الواقع المهني للجامعيين وفق السياسة الوطنية المشار إليها أعلاه وإمكانية استفادتهم من منصب عمل دائم .

- التعرف على التخصصات العلمية التي يستقطبها جهاز المساعدة على الإدماج المهني أكثر من غيرها.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي والملاحظة و المقابلة، السجلات و الوثائق و الاستمارة وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع المبحوث ميدانيا، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

➤ أن ما يقدمه هذا الجهاز من امتيازات على قلتها لا ترقى إلى تطلعات فئة حاملي الشهادات الجامعية الذين قضوا سنوات طويلة في الدراسة والتكوين.

➤ يتمتع منتسبو جهاز المساعدة على الإدماج المهني إلى حد كبير بالحماية القانونية.

➤ إن برنامج جهاز المساعدة على الإدماج المهني لا يوفر مناصب عمل حسب تخصصات طالبيه و تحقق الفرضية العامة التي مفادها أن جهاز المساعدة على الإدماج المهني هو الوجهة الأساسية لحاملي الشهادات الجامعية.

### الدراسة الثانية: " أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"<sup>1</sup>.

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهو أثر سياسات وبرامج التشغيل الحكومية على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

وضع الباحث ثلاث فرضيات كالاتي:

<sup>1</sup> الهاني عاشور: أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على فئة العاملين في إطار المساعدة على الإدماج بمؤسسة النسيج بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.

1. يشكل توفير العمل لكل طالب عمل بغض النظر عن المؤهلات العلمية و العملية التي يحملها أحد أبرز الأسباب وراء انخفاض وتدني مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
2. يشكل لجوء المؤسسات الوطنية إلى توظيف العمال وفق عقود عمل مؤقتة أحد العوامل السلبية المساهمة في الحد من مستوى الأداء لديهم.
3. بشكل غياب الحوافز و محدودية الأجر الموجهين للعمل في إطار عقود الإدماج من العوامل غير المشجعة على مضاعفة مجهودهم في العمل.

وتجسدت أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على واقع وسياسات وبرامج التشغيل في المؤسسة الصناعية الجزائرية .
  - التعرف على مدى التوافق و التطابق بين الوظائف التي تمنح لأصحاب الشهادات و مؤهلاتهم العلمية.
  - مدى تكييف أصحاب الشهادات و المؤهلات العلمية مع المناصب الممنوحة لهم.
  - تقييم أداء العاملين في إطار هذه العقود .
- واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي واعتمد كذلك على الملاحظة و الاستمارة و المقابلة و الوثائق و الإحصاءات كأدوات لجميع البيانات.
- واستخدم أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات الدراسة كونها قليلة متجانسة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم مراعاة برامج التشغيل للتخصصات العلمية و المهنية للمستفيدين من برامج التشغيل على الرغم من أن المراسيم الرئاسية تؤكد على ضرورة التوظيف ضمن إطار الشهادة و التخصص، فالمهم هو توفير فرص عمل بغض النظر عن الشهادة غير أن ذلك لم يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء كما ولا نوعا و السبب انتظار إمكانية الترسيم في المنصب المشغول.
- توظيف العمال في إطار العقود المؤقتة يساهم في الحد من مستوى الأداء لديهم لعدم وجود مكافآت.
- غياب ونقص الاستفادة من الحوافز المائية المختلفة لا يشجع على زيادة المنتج.

## الدراسة الثالثة: " سياسات التشغيل في الجزائر" <sup>1</sup>

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تساهم سياسات التشغيل المعتمدة في الجزائر على تحقيق الأمن الوظيفي؟

وضعت الباحثة الفرضيات التالية:

1. تساهم طبيعة عقد العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

2. يساهم الأجر المقدم داخل المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي و الاندماج المهني للعامل.

3. تساهم الخدمات الاجتماعية المقدمة في تحقيق الالتزام التنظيمي للعامل.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات التالية: المقابلة و الاستمارة و استخدمت العينة القصدية التي خصت بها المستفيدين من الوكالة الوطنية للتشغيل، و تجسدت أهداف الدراسة في:

- إلقاء الضوء على سياسات التشغيل في الجزائر و دورها في تحقيق الأمن الوظيفي وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك نوع من عدم الاستقرار والأمن لدى هؤلاء العمال المتعاقدين، إذ يرون أنهم مرتبطون بعقد عمل وهذا لا يبعث على الراحة لأنهم غير مستقرين ومهددون بالطرد.
- إن الأجر ملائم للجهد وهذا راجع لملائمته للأيام المحددة للعمل كونهم لا يعملون طيلة أيام الأسبوع فهم يمارسون أعمالا موازية نتيجة حرمانهم من المنح و العلاوات.

أما بالنسبة للخدمات الاجتماعية فتم التوصل بأنه ليس هناك استعادة منها ومن التأمين الصحي كذلك.

## الدراسة الرابعة: " مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية" <sup>2</sup>

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

- كيف يمكن المساهمة في تحسين التنظيم في البلدية الجزائرية؟

وضع الباحث الفرضيات التالية:

<sup>1</sup> سعدية زايدى: سياسات التشغيل في الجزائر، دراسة سوسيولوجية للأمن الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة باتنة 1، 2018-2019

<sup>2</sup> عامر الحاج: مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، دراسة حالة بلدية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018

1- الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي للبلدية لا تغطي مختلف مهام البلدية.

2- مهام كل وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي غير محددة بدقة.

3- الهيكل التنظيمي غير مطبق بنسبة كبيرة.

4- تعتمد البلدية في تعيين موظفيها في المناصب النوعية على الذكور أكثر من الإناث من ناحية الجنس، و على الكهول من ناحية العمر وعلى المستوى الثانوي و الجامعي من ناحية المستوى التعليمي و على ذوي الخبرة المهنية .

5- سلطة اتخاذ القرار مركزة في المستويات العليا الإدارية.

6- لا تتوفر وحدة الأمر في البلدية.

7 مجال الإشراف في البلدية ضيق .

8- الهيكل التنظيمي للبلدية غير مرن.

وتجسدت أهداف الدراسة في تسليط الضوء على وظيفة التنظيم كوظيفة من وظائف التسيير من خلال الإطلاع على كيفية بناء و تقييم و إعادة هندسة الهيكل التنظيمي داخل البلدية ومحاولة معرفة مختلف شعب و رتب و أسلاك الموظفين من أجل اقتراح طريقة لبناء هيكل تنظيمي يتماشى مع إمكانياتها المادية و البشرية و المحيط الداخلي والخارجي و يعمل على تحقيق أهدافها.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي فيما يخص وصف التنظيم والبلدية والمنهج التحليلي في تحليل المعطيات و منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن:

- الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي لا تغطي مختلف مهام البلدية، كما أن مهام ومسؤوليات كل وحدة إدارية غير محددة بدقة .
- الهيكل التنظيمي غير مطبق بنسبة كبيرة و اعتماد المعايير الخاصة بالجنس و العمر و المستوى التعليمي الجامعي و الثانوي و الخبرة المهنية صحيحة.

كما أن سلطة اتخاذ القرار مركزة في المستويات العليا للإدارة و عدم توفر وحدة الأمر أيضا في مجال الإشراف فهو ضيق، كما أن الهيكل التنظيمي غير مرن.

الدراسة الخامسة: " فعالية التنظيم الإداري داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية"<sup>1</sup>

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى فعالية التنظيم الإداري في السير الجيد للمؤسسات العمومية الاستشفائية؟  
وضعت الباحثة التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يسمح الهيكل التنظيمي الفعال بتوضيح جميع المهام الوظيفية؟
- 2- هل يسمح التخطيط الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- 3- كيف يتم تنفيذ المهام الإدارية داخل المؤسسة الاستشفائية؟
- 4- كيف تتم عملية مراقبة التسيير؟

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة التنظيم الإداري للمؤسسات العمومية الاستشفائية و إبراز مفاهيم فعالية التنظيم الإداري و الفائدة من تطبيقه، كذلك توضيح دور التنظيم الإداري الاستشفائي في ضمان جودة الخدمات الصحية المقدمة ومحاولة التعرف على واقع التنظيم الإداري في المؤسسات العمومية الاستشفائية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي الوصفي و الملاحظة، الاستمارة و الأساليب الإحصائية لجمع المعلومات وتحليلها و كانت العينة قصدية فقد خصت الإداريين و الأطباء و شبه الطبيين فقط.  
وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- التنظيم الإداري الفعال يساهم في السير الجيد للمؤسسات العمومية الاستشفائية .
- نقص عملية التخطيط ما يؤثر سلبا على التنظيم داخل المؤسسة و انعدام الرقابة الفعالة داخل المستشفى يبرر انعدام النزاهة و القيم الأخلاقية لدى المدراء المسيرين، و عليه وجب تبني تنظيم إداري فعال واعتماد مبدأ التغيير التنظيمي وإشراك جميع العمال في اتخاذ القرارات حتى يلتزم بها الجميع.

<sup>1</sup> كسار خيرة: فعالية التنظيم الإداري داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة ميدانية لمستشفى بلطرش لعجال مستغانم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاجتماعية،شعبة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد بن باديس،مستغانم،2018-2019

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة وقد تناولت بعض الدراسات الإدماج المهني كأحد متغيرات الدراسة و الأخرى تناولت التدرج الهرمي الإداري كأحد متغيرات الدراسة و تم التوصل إلى أن هذه الدراسات تعددت أهدافها بينما تشابهت مناهجها البحثية، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات و المعطيات.

و تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تناولها الموضوع أو جانب حديث من حيث دراسة العلاقة بين إدماج حاملي الشهادات وتدرج السلم الهرمي الإداري داخل المؤسسات و الإدارات العمومية، وهذا ما لم تعالجه الدراسات السابقة بشكل مباشر،

أما ما تم الاستفادة منه بخصوص الدراسة الأولى و الثانية و الثالثة هو الوقوف على أهم الهيئات المكلفة بتنظيم و تسيير الشغل في الجزائر، وأيضا برامج و أنماط التشغيل بما فيها جهاز المساعدة على الإدماج المهني للشباب و خصوصيات كل برنامج، وهو ما ساعدنا على التمييز بين البرامج الموجهة للشباب الجامعي و بين البرامج الموجهة لباقي الفئات.

بينما استفدنا من الدراستين الرابعة و الخامسة في معرفة كيفية بناء الهيكل التنظيمي و أهداف التنظيم الإداري و أهميته داخل المؤسسات العمومية و طريقة تسييرها.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: سياسة التشغيل و الإدماج المهني

### أولا : سياسة التشغيل .

- 1- مراحل سياسة التشغيل .
- 2- انعكاسات سياسات التشغيل على الفرد و المجتمع.
- 3- أهم أجهزة التشغيل المستحدثة في الجزائر.

### ثانيا : الإدماج المهني

- 1- طبيعة الإدماج المهني.
- 2- تقييم جهاز المساعدة على الإدماج المهني.
- 3- أنواع عقود الإدماج المهني.

أولاً: سياسة التشغيل :

➤ مراحل سياسة التشغيل :

إن المتتبع لتاريخ الجزائر منذ الاستقلال يجد أن هذا البلد قد واجه مشكل البطالة منذ اللحظة الأولى للاستقلال اثر الأوضاع المأساوية التي تترتبت عن رحيل المستعمر خاصة ما تعلق منها بإفراغ المؤسسات وهجر لليد العاملة وهو ما جعل الدولة تتخذ إجراءات تتماشى وطبيعة المرحلة في غياب أي إستراتيجية تنموية وغياب الشروط المادية والبشرية الكفيلة باتخاذ هذه الإستراتيجية إلى غاية 1967 تاريخ الشروع في اعتماد المخططات التنموية ومنه يمكن تقسيم مراحل سياسات التشغيل وفق مايلي :

### 1-1 المرحلة الأولى (1967-1979):

عرفت هذه المرحلة بمرحلة المخططات التنموية بعد أن حددت الدولة انتهاجها لسياسة التخطيط المركزي حيث ظهرت الحاجة الماسة الى وضع برنامج طويل المدى يتمثل في اعتماد مخطط ثلاثي ثم مخططين رباعيين وارتكزت سياسة التشغيل خلال هذه المرحلة على ما يلي:<sup>1</sup>

- خلق مناصب شغل دائمة للقضاء على البطالة نهائيا بالقيام بسياسة صناعية تلعب دورا في التشغيل يكون عند مستوى تحدي البطالة.
- الرفع من الإنتاج في كل القطاعات كالاهتمام بالقطاع الزراعي، المولد للشغل لامتصاص اليد العاملة لمجتمع متزايد من عدد السكان.
- العمل على تغطية حاجات الاقتصاد الوطني من الخبرات و الكفاءات اللازمة لتحقيق برامج التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و السعي لأن تكون المناصب المستحدثة مركزة بصفة أساسية في الفروع الإنتاجية<sup>2</sup>.

وقد شهدت سياسة التشغيل خلال هذه المرحلة تطورا ملحوظا وهو ما تترجمه الأرقام المذكورة بتقارير وزارة التخطيط و التهيئة العمرانية والتي أشارت إلى أن التشغيل الكلي ارتفع من :1.720.000 شخص سنة

<sup>1</sup> عبد الحكيم مرابط: سياسات التشغيل في الجزائر: المراحل و الآليات، مجلة طبنة، المركز الجامعي بريك، الجزائر، ص201.

<sup>2</sup> سميحة يونس: البطالة وسياسة التشغيل في الجزائر: تحليل سوسيولوجي لانعكاسات سياسة التشغيل على الفرد و المجتمع، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، العدد 6 أكتوبر 2018، ص316.

1966 الى حوالي 2.830.000 عامل سنة 1978 وهو ما يظهر حجم الجهود المبذولة خلال هذه المرحلة والتمثلة في خلق 1.110.00 منصب عمل<sup>1</sup>.

أبرز ما ميز هذه المرحلة هو مساهمة القطاعات الاقتصادية المختلفة في امتصاص البطالة بدء من القطاع الزراعي و الصناعي و قطاع المحروقات و الإدارة وأن النتائج المحققة كانت بفضل الاستثمارات المتضمنة بالمخططات.

### 1-2 المرحلة الثانية (1980-1989):

جمعت هذه المرحلة المخططين الرباعيين الأول (1980-1984) والثاني (1985-1989) فالأول كان يهدف إلى وضع قاعدة صناعية محلية ضرورية لنمو سريع ومتواصل للاقتصاد الوطني والثاني اهتم بضرورة تكوين جماعات عمالية على نطاق الوحدات الصناعية التي يتم تشييبها وامتصاص البطالة، ومثلت هذه المرحلة استمرار للمرحلة السابقة من جهة، وبداية لمرحلة جديدة بدأت تظهر معالمها منذ سنة 1987 كما يذهب إلى ذلك محمد بلقاسم بهلول بقوله: لقد دخلت الجزائر منذ أواخر عام 1987 في سياسة إنمائية جديدة اصطلح على تسميتها بالإصلاح الاقتصادي الجديد<sup>2</sup>.

وهي الإصلاحات التي تمت على ضوء الوضع الاقتصادي الداخلي والدولي للجزائر والذي تطلب تغيير أساليب تسيير المؤسسات حيث وجدت المؤسسة الوطنية نفسها مضطرة لاتخاذ أحد هذين الاجرائين أو كلاهما معا<sup>3</sup>:

-مراجعة سياسة التشغيل للفترة (1967-1980) واقتضت هذه المراجعة تخفيض حجم التشغيل في إطار تطبيق سياسة الهيكله وكانت نتيجة ذلك تسريح مئات الآلاف من العمال على فترات مختلفة.

- إغلاق باب التشغيل الجديد أمام القوة العاملة الجديدة حتى يتم امتصاص فائض اليد العاملة التي تشكو منها الوحدات الاقتصادية.

أما فيما يتعلق بالأهداف العامة المحددة خلال هذه المرحلة فقد تمثلت فيما يلي:

- التحسين في هيكله الاقتصادي الوطني.

<sup>1</sup> عبد الحكيم مرابط: المرجع السابق ص201

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص202

<sup>3</sup> سميحة يونس: مرجع سابق ص317

- تطوير مستوى إنتاجية العمل.

وتجد الإشارة إلى أن هذه المرحلة عرفت تحولا باتجاه عنصر الشباب من خلال برنامج خاص مسطر لصالح هذه الفئة سمي ببرنامج تشغيل الشباب وجاء في إطار الإصلاحات التي شهدتها الجزائر جراء أحداث أكتوبر 1988 وان كان هذا البرنامج يندرج ضمن المخطط الرباعي الثاني إلا أنه ذو خصوصية تكمن في اعتباره حجر الأساس لمرحلة ثانية تختلف عن المرحلة الأولى ومن أهدافه<sup>1</sup>:

- إنعاش الاقتصاد الوطني باستغلال الطاقة الإنتاجية.
- الاهتمام بالاستثمارات المنتجة لصالح الشباب العاطل.
- إنشاء و الاهتمام بالنشاطات الحرفية لصالح الشباب.
- استمداد مناصب شغل جديدة مدفوعة الأجر.

### 1-3 المرحلة الثالثة (1990-1999):

عرفت هذه المرحلة ارتفاع معدلات البطالة نتيجة التسريحات الجماعية و الفردية لأسباب اقتصادية متعلقة بغلق المؤسسات التي لم تتمكن من مواجهة الظروف الاقتصادية الجديدة و التكيف معها، وقد تم خلال هذه المرحلة وضع ترتيبات الإدماج، المهني للشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-143 المؤرخ في: 22/05/1990 من أجل تغطية نقائص البرنامج الأول الموضوع عام 1987 من طرف السلطات العمومية بقصد خلق 100.000 منصب شغل سنويا، تدعى أشغال ذات منفعة عمومية من جهة ومن جهة أخرى من أجل وضع حل مستعجل لإشكالية تشغيل الشباب<sup>2</sup>، وقصد تجسيد ذلك اتخذت ترتيبات تمثلت في<sup>3</sup>:

- إنشاء لجان محلية لدى كل بلدية مكلفة باستلام طلبات الإدماج ومعالجتها.
- إنشاء لجنة اعتمادات على مستوى كل ولاية تتولى تقديم مشاريع إنشاء تعاونيات تشغيل الشباب إلى البنوك بقصد تمويلها.
- إنشاء صندوق ضمان مشترك مخصص لحماية المخاطر البنكية.

<sup>1</sup> عبد الحكيم مرابط، المرجع السابق ص204

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص205

<sup>3</sup> جريدة رسمية رقم 76 مؤرخة في 19/11/1997

وتميزت هذه المرحلة في مجال التشغيل بالتوجه نحو العمل المؤقت وهو ما تعكسه النصوص القانونية والتنظيمية الصادرة خلال هذه الفترة و المتعلقة بالعمل وتنظيمه.

وما تجدر إليه الإشارة هو أن هذه المرحلة تزامنت مع انطلاق المرحلة الانتقالية للاقتصاد الوطني من جهة وتذبذب الوضع الأمني من جهة أخرى وهي الأوضاع التي حالت دون اعتماد سياسة تشغيل فعلية واقتصرت على حلول ترقيعية من جهة وذات أبعاد اجتماعية من جهة أخرى خاصة في ظل تحطيم شبه كلي للآلة الاقتصادية ووقف عجلة الاستثمار الأجنبي بالنظر إلى عزوف المستثمرين عن المخاطرة في محيط تنعدم فيه الشروط الأمنية<sup>1</sup>.

#### 1-4 المرحلة الرابعة 1999 الى غاية اليوم:

تزامنت هذه المرحلة مع انتهاء برنامج التعديل الهيكلي 1998 وعرفت بعض التطورات التي أسهمت في دفع عملية التشغيل أهمها في المجال المالي بسبب ارتفاع أسعار المحروقات في الأسواق الدولية وعودة المؤسسات الدستورية و الاستقرار و السلم للبلاد، الأمر الذي فتح المجال أمام العودة الاقتصادية وتشجيع الاستثمار، واعتماد مخططات تنموية ضخمة بدءا من مخطط الانتعاش الاقتصادي (2001-2004) ثم البرنامج التكميلي لدعم النمو (2005-2009) وأخيرا برنامج التنمية الخماسي (2010-2014)، فالعديد من الإجراءات والنصوص القانونية التي تم إدراجها كانت لصالح مرونة أكبر في التشغيل من خلال إدخال صيغ جديدة للعمل المأجور قائمة على العقود محددة المدة والتي أدت إلى عدم استمرارية التعامل بالصيغ التقليدية المرتبطة بفكرة منصب العمل المضمون مدى الحياة ورغم ذلك فإن التشريع الجديد للعمل حاول إدراج بعض القواعد القانونية لضبط التعامل بهذه العقود مثل المطالبة بتحديد مدة قصوى للعمل ومحدوديته تجديد العقود محدودة المدة، غير أن هذه المساعي للضبط لم تحل دون انتشار هذه الصيغة من العقود والعمل بها على نطاق واسع، بما في ذلك القطاع العام و الوظيفة العمومية ضمن السياسات الوطنية للتشغيل خاصة بالنسبة لفئة الشباب، وتم استحداث نصوص قانونية أخرى لتسهيل عملية المغادرة الطوعية للعمل مقابل تعويض مادي (التقاعد غير المشروط بالسن القانوني-التقاعد المبكر) والتشجيع على العمل المستقل ،

<sup>1</sup> عبد الله قادية: الاطار القانوني لدعم التشغيل في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق جامعة وهران، 2010-2011، ص09

وضمن هذا الإطار يعتبر برنامج تشغيل الشباب لسنة 1989 برنامجا خاصا ذو أهمية كبيرة بالنسبة لمسألة التشغيل، حيث أولت الحكومة اهتماما خاصا لموضوع تشغيل الشباب، أما بالنسبة لآليات وبرامج التشغيل التي اعتمدها الدولة في إطار تنفيذ سياستها في هذا الشأن فقد كانت متعددة ومختلفة، منها ما يتعلق بالتشغيل المباشر ومنها ما يتعلق بتشجيع خلق المؤسسات التي توفر فرص العمل ومنها ما يتعلق بتنظيم بعض أنماط التوظيف الخاص ببعض الفئات وحتى بالنسبة لمن هم دون تأهيل<sup>1</sup>.

وتميزت هذه المرحلة بحدث هام تمثل في إقرار المخطط الوطني لمكافحة البطالة سنة 2008 والذي اعتبر بداية إصلاح حقيقي لقطاع التشغيل وتوجه جديد للدولة<sup>2</sup>.

## 2- انعكاسات سياسة التشغيل على الفرد و المجتمع :

رغم الجهود المكثفة المبذولة من طرف الدولة وكل الإجراءات والتدابير المؤقتة التي اتبعتها للقضاء أو للتخفيف من حدة البطالة إلا أن الواقع يكشف لنا حقائق سلبية تؤدي الى نتائج غير مرضية في المستقبل ومن بين هذه الحقائق تذكر منها ما يلي<sup>3</sup>:

- إن المستفيد من أحد برامج التشغيل المؤقتة (عقود ما قبل التشغيل و الإدماج المهني) يعتبر في نظر الدولة عاملا أما في نظر المختصين من رجال الاقتصاد وعلماء الاجتماع بطلا، ويدخل هذا ضمن أحد أنواع البطالة وهي البطالة المقنعة.
- يعامل هذا المستفيد كأنه موظف دائم في أدائه لوظائفه، في حين نجده محروما من بعض الحقوق التي يتمتع بها الموظف الدائم) حرمانه من الانتماء إلى الخدمات الاجتماعية، عدم توافق طبيعة العمل مع مجال تخصصه).
- تهافت أغلب المؤسسات للحصول على أكبر نسبة من العاملين في إطار هذه البرامج المؤقتة من أجل التحكم و السيطرة.
- عدم وجود نصوص قانونية يلجأ إليها المستفيد لتحميه عكس الموظف الدائم الذي لديه نصوص قانونية تحدد حقوقه وواجباته.

<sup>1</sup> عبد الحكيم مرابط، مرجع سابق ص 207

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 126-08 مؤرخ في 19-04-2008 يتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني.

<sup>3</sup> سمحية يونس، مرجع سابق ص ص 322-323

- عدم توافق وتناسب الجهد المبذول مع الأجر فالعاملون في هذه البرامج يقومون بأعمال عديدة تخرج في بعض الأحيان عن إطار واجباتهم في العمل .
- إن الشاب الذي يعاني من البطالة المقنعة هو في حقيقته الأمر غير راض عن الوضع الذي هو فيه، وهذا ما يولد لديه الشعور بعدم المساواة مع غيره من الأفراد العاملين ما يجعله يعيش حالة اغتراب عن المجتمع الذي ينتمي إليه أو شعور بعدم الاندماج.
- إن هؤلاء الأفراد ونتيجة لحالة البطالة المقنعة التي يعيشونها يرون بأن أحد أهم حقوقهم مسلوب منهم والذي يتمثل في العمل الدائم أو المستقر وبالتالي فهم يرون بأنهم غير مطالبين بأي واجب تجاه الوطن أو المجتمع الذي يعيشون فيه مما يجعلهم مستهلكين وهذا ما يزيد من العبء على الدولة .
- التأخر في دفع الرواتب فالرسول ﷺ يقول ( أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه) وقوله ﷺ " ظلم الأجير أجره من الكبائر" .
- أما أصحاب المبادرات الفردية من الشباب الذين اختاروا الاستثمار لإنشاء مؤسسات خاصة بهم وجدوا صعوبات كثيرة أعاقت سير مخططاتهم خاصة تلك المتعلقة بالإجراءات الإدارية والبنكية.

### 3- أهم أجهزة التشغيل المستحدثة في الجزائر:

سياسة التشغيل في الجزائر تعني جميع البرامج أو الأجهزة التي استحدثتها الدولة بغرض إدماج البطالين في سوق الشغل من خلال نشاط منظم للشخص البطال يكسبه وضعاً اجتماعياً و مالياً تحت هذه الأجهزة و البرامج، حيث سنتطرق لأهم هذه الأجهزة والتي يمكن من خلالها معرفة مدى فعالية سياسة التشغيل المتبعة في الجزائر .

### 3- 1 الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ):

تم إنشاء الوكالة في سنة 1996 وهي هيئة عامة محددة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع لإشراف وزير المؤسسات الصغيرة والشركات الناشئة وتدعم أصحاب المشاريع لإنشاء وتوسيع المشاريع الصغيرة التي تنتج السلع و الخدمات، تحتوي على 51 فرعا تقع في جميع ولايات البلاد فضلا عن الملاحق الموجودة في المواقع الرئيسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Décret exécutif n°96-296 du 8 septembre 1996 portant création et fissent les states de l'agence national de soutien a l'emploi des jeunes, journal officiel de la république algérienne n° 52 page 10

- أهدافها :

- تشجيع وإنشاء وتوسيع نشاط السلع والخدمات من قبل المروجين الشباب.

- تشجيع جميع أشكال الإجراءات والتدابير لتعزيز ريادة الأعمال .

- مهامها<sup>1</sup>:

- دعم وإرشاد ومرافقة المروجين الشباب في إنشاء الأنشطة.

- تزويد المروجين الشباب بكافة المعلومات الاقتصادية والفنية و التشريعية و التنظيمية المتعلقة بأنشطتهم.

- تطوير العلاقات مع مختلف شركاء النظام (البنوك- الضرائب- cnas-casnos...).

- تطوير الشراكة بين القطاعات لتحديد فرص الاستثمار .

- توفير التدريب على تقنيات إدارة المشاريع الصغيرة لصالح المروجين الشباب.

وتبلغ عدد الوظائف التي تم إنشاؤها عند بدء تشغيل المشاريع الممولة حوالي 855498 وظيفة إلى غاية 2016.

جدول رقم 1 يمثل عدد الوظائف المنشأة من تمويل المشاريع

Période	Impact emplois	%
Depuis la création au 31.12.2012	<b>392670</b>	44.71 %
2011	<b>92682</b>	10.55 %
2012	<b>129203</b>	14.71 %
2013	<b>96233</b>	10.96 %
2014	<b>93140</b>	10.61 %
2015	<b>51570</b>	8.64 %
Depuis la création au 31.12.2016	<b>855498</b>	100%

المصدر: [ansej.org.dz](http://ansej.org.dz)

<sup>1</sup> [www.onsej.org.dz](http://www.onsej.org.dz) يوم 2021/11/29 على الساعة 12:57

### 2-3 الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC):

أنشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994 و المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة، ويتمتع الصندوق بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ويوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، موزع إقليميا عبر مقر المديرية العامة بالجزائر العاصمة و 58 وكالة ولائية و 13 وكالة فرعية وأكثر من 10 ممثلات وترتبط كل ولاية بأكثر من فرع أو ممثل<sup>1</sup>.

#### مهام الصندوق<sup>2</sup>:

- دفع تعويض البطالة الذي استفاد منه لغاية أواخر 2006 أكثر من 189830 عامل مسرح من مجموع 201505 مسجلا أي بنسبة 94%.
- رفع مستوى الاستثمار من 5 ملايين إلى 10 ملايين دج.
- الالتحاق بالجهاز من 30 سنة إلى 55 سنة.
- المرافقة الشخصية لذوي المشاريع عبر المراكز المتخصصة طيلة مراحل إنشاء النشاط و التصديق على الخبرات المهنية والمساعدة على دراسة المشاريع المعروضة على لجان الانتقاء.
- تركز الاستثمارات المنجزة على أساس نمط تمويل ثلاثي يشترك فيه صاحب المشروع والبنك والصندوق الوطني للتأمين على البطالة بتكلفة استثمارية لا تتعدى 10 ملايين دج .
- تخفيض نسب فوائد القروض البنكية.
- تخفيض نسب الرسوم الجمركية.
- الإعفاء الضريبي.
- الاستفادة من قرض دون فؤاد ممنوح من طرف الصندوق للتأمين على البطالة .

### 3-3 الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM):

تم إنشاء الوكالة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في: 22 جانفي 2004 وتحديد قانونها الأساسي وقد ظهر أول مرة في سنة 1999 إلا أنه لم يعرف في صيغته السابقة النجاح الذي انتظرته السلطات

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 94-188 مؤرخ في 6/7/1994 متضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 44 ص5.

<sup>2</sup> 13:17 الساعة يوم 2021/11/29 [www.cnac.dz](http://www.cnac.dz)

العمومية منه بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل المشاريع ومتابعة انجازها، والوكالة ممثلة على المستوى المحلي من خلال 49 وكالة ولائية منها وكالتين في الجزائر العاصمة<sup>1</sup>.

كما أن هذه الشبكة مدعمة بخلايا متواجدة على مستوى الدوائر<sup>2</sup>.

### مهام الوكالة:<sup>3</sup>

- تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للقوانين و التشريعات المعمول بها.
  - دعم توجيه ومرافقة المستفيدين في تجسيد أنشطتهم لاسيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم.
  - إبلاغ المستفيدين الذين قبلت مشاريعهم في الجهاز بمختلف الإعانات الممنوحة.
  - متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود المتعلقة بالوكالة ومساعدتهم لدى المؤسسات و الهيئات المتعلقة بتجسيد مشاريعهم بما في ذلك الشركاء الماليين للبرنامج.
  - الحفاظ على العلاقة المستمرة مع البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص تمويل المشاريع وتنفيذ مخطط التمويل ومتابعة تنفيذ واستغلال الديون المستحقة في الوقت المحدد.
  - تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة فيما يخص تقنيات تمويل وتسيير الأنشطة المدرة للمداخيل.
  - تنظيم المعارض (معرض بيع) جهوية ووطنية لمنتجات القرض المصغر.
  - التكوين المستمر للموظفين المسؤولين بتسيير الجهاز.
- والجدول أدناه يبين حصيلة الخدمات المالية إلى غاية: 2021/09/30 و المتضمنة توزيع القروض الممنوحة.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 04-14 مؤرخ في 22-01-2004 يتعلق بجهاز القرض المصغر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 6، ص 3

<sup>2</sup> يوم 2021/11/29 على الساعة 13:35 [www.angem.dz](http://www.angem.dz)

<sup>3</sup> يوم 2021/11/29 على الساعة 14:10 [www.angem-dz](http://www.angem-dz)

جدول رقم 2 يبين توزيع القروض الممنوحة حسب قطاع النشاط

القطاع	عدد القروض	النسبة
الفلاحة	128431	13.52%
الصناعة الصغيرة	376935	39.68%
البناء والأشغال العمومية	83392	8.78%
الخدمات	187997	19.79%
الصناعة التقليدية	167008	17.58%
تجارة	5221	0.55%
الصيد البحري	960	0.10%
المجموع	949944	100%

المصدر: [www.angem.dz](http://www.angem.dz)

3- الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM):

أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-259 مؤرخ في 8-9-1990 خلفا للمكتب الوطني لليد العاملة المنشأ سنة 1971 وفي سنة 2006 تم تغيير طابعها القانوني من مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص وتعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-77 المؤرخ في 18-02-2006 الذي يحدد مهام الوكالة الوطنية للتشغيل وتنظيمها وسيرها<sup>1</sup>.

وتزود الوكالة من أجل أداء مهامها بمديريات جهوية للتشغيل يمتد اختصاصها الإقليمي إلى عدة ولايات:

- وكالات ولائية للتشغيل يمتد اختصاصها الإقليمي إلى حدود الولاية.
- وكالات محلية للتشغيل يمتد اختصاصها الإقليمي إلى عدة بلديات.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 06-707 مؤرخ في 18-02-2006 يحدد مهام الوكالة الوطنية للتشغيل وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 9 ص 22.

مهام الوكالة:

تتمثل مهام الوكالة الوطنية للتشغيل في <sup>1</sup>:

- تنظيم معرفة وضعية السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة وتطورها .
- جمع عروض وطلبات العمل والربط فيما بينها.
- ضمان تطبيق التدابير الناجمة عن الاتفاقيات ولاسيما الاتفاقيات الدولية في مجال التشغيل.
- ضمان تطبيق تدابير الرقابة المتعلقة بتتصيب العمال ومراقبة التشغيل.

ثانيا: الإدماج المهني والإدماج الاجتماعي لحاملي الشهادات:

1- طبيعة الإدماج المهني:

يعتبر جهاز المساعدة على الإدماج المهني أحد الآليات التي تبنتها الحكومة وضحت من خلاله الأولوية للتكفل باحتياجات الشباب وتم إقرار هذا الجهاز بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 08-126 المؤرخ في: 2008/04/19 يتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، وللاستفادة من عقود الإدماج المنصوص عليها في إطار الجهاز يجب على طالبي العمل المبتدئين أن يكونوا <sup>2</sup>:

- ذوي جنسية جزائرية.
  - بالغين من 18 إلى 35 سنة.
  - مثبتين لوضعيتهم إزاء الخدمة الوطنية.
  - حائزين على الشهادات ومثبتين لمستواهم التعليمي و التأهيلي والمؤهلات المهنية.
  - مسجلين كطالبي عمل مبتدئين لدى الوكالة المحلية للتشغيل الموجودة في مكان إقامتهم.
- وتكون الاستفادة من هذا الجهاز ممانعة لكل استفادة من جهاز آخر مماثل تقرره الدولة <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> على الساعة 14.49 يوم 2021/11/29 [WWW.ANEM.DZ](http://WWW.ANEM.DZ)

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 08-126 مؤرخ في 19-04-2008 يتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني:الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد22 ص 21.

<sup>3</sup> المادة 15 من نفس المرسوم التنفيذي ص21.

ويتم تسييره من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل بالتعاون مع المديريات الولائية للتشغيل وتضمن متابعة المستفيدين وتقييمهم وكذا مراقبة تنفيذ الجهاز خلال فترة الإدماج سيما على مايلي<sup>1</sup>:

- تعيين الشباب المستفيد من عقد الإدماج في منصب عمل يتوافق مع تكوينه وتأهيله .
- تأطير المستفيدين من عقود الإدماج في الوسط المهني.
- مواظبة المستفيدين من عقود الإدماج على منصب العمل عبر الإرسال الشهري لأوراق الحضور التي يؤشر عليها المستخدم.
- تسليم شهادة الإدماج المذكورة في عقد الإدماج عند انتهاء الفترة التعاقدية بالنسبة للمستفيدين الذين يتم توظيفهم.

### 1-1 تأثير الجهاز على تخفيض نسبة البطالة:

ساهم الجهاز في التقليل من نسبة البطالة ولو بصفة مؤقتة من خلال عقود الإدماج بصيغها الثلاثة كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم 3 يبين عدد المستفيدين من عقود الإدماج المهني

من جانفي الى أوت 2015			العقود
677	قطاع اداري	2061	CID
		1784	CIP
5156	قطاع اقتصادي	1988	CFI
-	-	5833	المجموع

المصدر: [WWW.ANEM.DZ](http://WWW.ANEM.DZ) إحصائيات.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن عدد المستفيدين من العقود كانوا موزعين كما يلي:

- عقود إدماج حاملي الشهادات (cid) : 2061 مستفيد.
- عقود الإدماج المهني (cip): 1784 مستفيد.
- عقود تكوين الإدماج (cfi): 1988 مستفيد.

<sup>1</sup> الهاني عاشور: أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018، ص ص 192-193.

حيث كان المستفيدون من عقود إدماج حاملي الشهادات والإدماج المهني موزعين على مختلف القطاعات الإدارية والتي بلغ عددها: 677 إدارة عمومية، في حين أن المستفيدين من عقود تكوين الإدماج توزعوا على القطاعات الاقتصادية و ورشات الأشغال المختلفة التي تبادر بها الجماعات المحلية ومختلف قطاعات النشاط البالغ عددها حسب الجدول 5156 بين القطاعين الاقتصادي الخاص و العمومي، وهو ما يدل على الدور الذي يلعبه هذا الجهاز في الامتصاص الجزئي للبطالة وسعي الدولة إلى مواصلة هذا النوع من البرامج وترقيته بما يتوافق و متطلبات سوق العمل اليوم.

## 2- تقييم جاهز المساعدة على الإدماج المهني:

### 1-2 المزايا: من مزايا جهاز المساعدة على الإدماج المهني نجد<sup>1</sup>:

- مكافحة البطالة بالارتكاز على الاستثمار في القطاع الاقتصادي المولد لمناصب الشغل.
- منح المستفيدين من الجهاز من التأمينات الاجتماعية في مجال المرض وعطلة الأمومة وحوادث العمل و الأمراض المهنية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- مرافقة أحسن لحامل الشهادة الجامعية من خلال نشاطات تكوين وإعادة تأهيل وتحسين المعارف خلال فترة الإدماج (فترة العقد) حيث تكتسي هذه النشاطات صيغتين: التكوين وإعادة التأهيل في الموقع مع تأطير إجباري لحامل الشهادة قصد تمكينه من تحسين معارفه وتكوين قصير المدى بالمؤسسة المستخدمة في إطار عقد تكوين/تشغيل ينتهي بتوظيف المستفيد.
- يستفيد الشاب حامل الشهادة الجامعية من منحة شهرية ويقع عائقها على الدولة و يضمن هذا العقد للمستخدم مساهمة من الدولة في أجر الشاب الجامعي وفق صيغة محددة.
- إشراك الوكالة الوطنية للتشغيل حيث تكلف إلى جانب تسجيل الشباب الجامعي باستغلال كل فرص توظيف هذه الفئة كما يمكنها التفاوض مع المستخدم بشأن عقود العمل المدعمة وهي الصيغة التي تمكن المرور من منصب عمل بعقد إدماج على نفقة الدولة إلى عقد عمل على نفقة المستخدم بمساهمة من الدولة.

<sup>1</sup> الأزهر العقبي: واقع بطالة الجامعيين في الجزائر وفرص إدماجهم مهنيًا خلال الفترة 2008-2012، دراسة ميدانية على عينة من الجامعيين العاملين ضمن جهاز المساعدة على الإدماج المهني، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 16 سبتمبر 2014، ص136.

\*مزايا المستفيدين من جهاز الإدماج: نذكر أهمها <sup>1</sup> :

- إمكانية إدماج طالبي العمل المبتدئين على مستوى المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة و المؤسسات و الإدارات العمومية.
- إمكانية التكوين في صيغتين: عقد تكوين- تشغيل (CFE) و المنحة التشجيعية للبحث عن التكوين (PERF).
- الاستفادة من منح تشجيعية بعد الإدماج.
- إمكانية الاستفادة من التنصيبات في إطار عقد مدعم أو كلاسيكي.
- منح شهادة للمستفيدين من عقد تكوين إدماج (CFI) من طرف المستخدم عقب انتهاء فترة إدماجهم.

\*مزايا ممنوحة من جهاز الإدماج للمستخدمين: نذكر منها <sup>2</sup>:

- يتم اعتماد راتب شهري و التكفل الاجتماعي للمستفيدين من جهاز الإدماج المهني من قبل الدولة.
- يمكن للمؤسسات المصغرة المنشأة في إطار (ANSEJ) و (CNAC) الاستفادة أثناء مرحلة الانطلاق في نشاطاتها من تخصيص طالبي عمل مبتدئين اثنين بعقود إدماج حاملي الشهادات أو بعقود الإدماج المهني.
- يمكن للمستخدمين الذين حققوا نسبة تشغيل تفوق 25% الاستفادة من تخصيص إضافي في حدود 30% من مجموع تعداد عمالهم.

2-2- العيوب: من أبرز عيوب الجهاز نذكر مايلي:

- عدم وجود التأطير الموجه لمصلحة الشباب المدمجين في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات على أرض الواقع.
- انخفاض الأجر الممنوح للشباب المستفيدين من الجهاز بالمقارنة مع الأعباء الملقاة عليهم باعتبار أنهم عمال بالدرجة الأولى وليسوا متربصين.
- التأخر في تقاضي الأجر الشهري الذي يمتد في بعض الأحيان إلى 3 أشهر.

<sup>1</sup> [www.anem.dz](http://www.anem.dz) 17:05 الساعة على 2021-11-30 يوم

<sup>2</sup> الموقع نفسه يوم 30.11.2021 على الساعة 17:10

- لوحظ في الواقع وخاصة في الإدارات العمومية أن إدماج الجامعيين لا يتم حسب تخصصهم الجامعي ولا يكفون بأعمال تليق بمستواهم الفكري وقدراتهم التعليمية.
- لا يوفر الجهاز الحماية الكافية للشباب المدمجين في القطاع الخاص ضد تعسف المستخدم ولا سيما فسخ العقد التعسفي.
- رغم كل المزايا التي يوفرها الجهاز لمكافحة البطالة إلا انه يبقى من أجهزة التشغيل المؤقتة و بالتالي يقدم علاجاً مؤقتاً لمشكلة البطالة وعند انتهاء فترة الإدماج غالباً ما يعود الشباب إلى حالتهم السابقة.

وهذا ما تمت ملاحظته في بعض المقالات عن احتجاج أصحاب عقود الإدماج المهني في معظم الولايات إزاء هذه الوضعية، فمثلاً نجد ولاية عنابة حيث خرج العشرات من الشباب المستفيدين من هذا الجهاز و رفعوا شعارات ونداءات تندد بالتهميش وتوفير مناصب دائمة، كما نجد ولاية سكيكدة حيث اعتصم العديد من الشباب مطالبين بتحقيق مطالبهم وتجميد مسابقات التوظيف مؤقتاً لإعطاء الأولوية في التعيين لهذه الفئة المهمشة وإعادة النظر في تقييم الشهادات وسلم الأجور، كذلك ولاية برج بوعريش حيث احتج الشباب على عدم إدماجهم بالأماكن التي يعملون بها موضحين أنهم يعودون إلى البطالة بمجرد انتهاء مدة العقد دون الاستفادة من أي ميزات ودون الأخذ بعين الاعتبار أن لهم الأولوية لأنهم اكتسبوا خبرة معتبرة خلال مزاولتهم مهامهم ضمن فترة العقد<sup>1</sup>.

➤ العراقيل التي واجهت جهاز المساعدة على الإدماج المهني وادماج حاملي الشهادات و المبادرات الرامية لتجاوز هذه العراقيل :

- لقد واجهت الجزائر بعض الصعوبات خلال محاولتها مساعدة الشباب البطل خاصة خريجي المعاهد والجامعات عن طريق جهاز دعم الإدماج المهني و التي عرقلت مسارها منها :
- ضعف الحركة الجغرافية و المهنية لليد العاملة و التي نتج عنها عدم تلبية بعض عروض العمل لا سيما في المناطق المحرومة ومناطق الظل.
- عدم توفر شبكة وطنية لجمع المعلومات حول التشغيل بصفة دقيقة.

<sup>1</sup> ع.نسيم: أصحاب عقود ما قبل التشغيل و الإدماج المهني في احتجاجات عارمة بولايات الشرق، جريدة الشروق، عدد 3600،

- بالنسبة للقطاع الخاص فان جهاز الدعم المهني لم يعطي نتائج كبيرة من حيث التوظيف بعد انتهاء فترة العقد كون المؤسسات غالبا ما تعتمد التوظيف المباشر دون الرجوع للمستفيدين من هاته العقود وبالتالي لوحظ أن الجهاز يمنح للقطاع الخاص فرصة استغلال اليد العاملة المجانية.
- ارتفاع عروض العمل التي جمعها على مستوى القطاع الادراي بالمقارنة مع القطاع الاقتصادي.
- ومن المبادرات الرامية لتجاوز هذه العراقيل نذكر:
- اعتماد مقاربة تشاركية مدعومة من طرف الدولة والجماعات المحلية من شأنها تعزيز الفعالية الخاصة بإجراءات الإدماج.
- تنمية الشراكة في الوكالة و الفاعلين في مجال التكوين بإبرام اتفاقيات مع الجامعات ومراكز التكوين المهني.
- تطوير آليات تساعد على مراقبة سوق الشغل.
- وضع تدابير تشجيعية تتعلق بتشجيع التوظيف والتشغيل مثل الضمان الاجتماعي واتخاذ تدابير تحفيزية للمحافظة على المستخدمين الذين يقومون بتوظيف طالبي الشغل لاسيما المبتدئين منهم.
- الانطلاق مع قطاع التكوين والتعليم المهنيين في تكوين الشباب طالبي الشغل المبتدئين البالغين ما بين 16 و 20 سنة في الحرف التي يعاني سوق الشغل من نقصانها وتدعيمه بموارد بشرية مؤهلة حيث يتم تحسين الخدمات المقدمة للمؤسسات وضمان أفضل تقريب بين عروض وطلبات الشغل.
- وضع شبكة معلوماتية واقتناء تجهيزات إضافية للإعلام الآلي قصد السماح بتبادل المعلومات في حينها بين مختلف هياكل الوكالة، وكذا الولوج إلى مختلف قواعد المعلومات كما يسمح تحديث نظام الإعلام الآلي للوكالة بتطوير أداء وخدمات جديدة لصالح طالبي العمل من خلال تمكينهم في الوقت المناسب من الحصول على المعلومات حول عروض العمل المتوفرة وتسجيل أنفسهم وإيداع ملفاتهم، ولصالح المستخدمين من خلال تمكينهم من الحصول على المعلومات الخاصة بسوق العمل ومن ثمة إيداع عروضهم.

### 3- أنواع عقود الإدماج المهني:

تتم آلية طلب العمل عبر ثلاثة عقود تبرم بين المصالح التابعة للإدارة المكلفة بالتشغيل أو الهيئة المكونة و المستفيد وتتخذ الشكل الآتي<sup>1</sup>:

**الفئة الأولى:** عقود إدماج حاملي الشهادات الجامعية والتقنيين السامين وهي الفئة التي ركزنا عليها في دراستنا .

**الفئة الثانية:** عقود الإدماج الخاصة بالشباب أصحاب مستوى التعليم الثانوي وحاملي شهادات الكفاءة المهنية من مراكز التكوين المهني.

**الفئة الثالثة:** وهي عقود تكوين مهني خاصة بالشباب الذين ليست لهم مؤهلات و شهادات.

### 3-1 عقود إدماج حاملي الشهادات CID : CONTRAT D'INSERTION DES DIPLOMES

إن عقود إدماج حاملي الشهادات CID جزء من برنامج الإدماج المهني الذي صدر في 2008 وهي عقود موجهة للشباب طالبي العمل للمرة الأولى من حاملي شهادات التعليم العالي والتقنيين السامين<sup>2</sup>.

ويبقى من أولويات عمل الحكومة فبلادنا تتوفر على عدد هام من الجامعيين يقدر بحوالي 120.000 حامل شهادة جامعية سنويا.

وينصب المستفيدون من عقود إدماج حاملي الشهادات و الإدماج المهني على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية<sup>3</sup>.

**آلية الإدماج:** يستفيد الشباب حاملي الشهادات من متابعة تهدف إلى تحفيز إدماجهم الدائم ضمن المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة و الهيئات و الإدارات العمومية على أساس عقد الإدماج، حيث خصص سابقا جهاز عقود ما قبل التشغيل سنة 1998 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 402/98 المؤرخ في: 1998.12.02 كآلية لدعم إدماجهم في سوق العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 126-08 مؤرخ في 19-4-2008 يتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 22 المادة 3 ص 20

<sup>2</sup> المرجع نفسه، المادة 3 ص 20

<sup>3</sup> المرجع نفسه، المادة 5 ص 20

<sup>4</sup> مرسوم تنفيذي رقم 402/98 مؤرخ في 1998.12.02 متعلق ببرنامج عقود ما قبل التشغيل.

وبعد 10 سنوات من تطبيق هذا الجهاز اتضح وجوب تخصيص مرافقة أكثر نوعية سواء على مستوى الفرد في وضعه كطالب عمل أو على مستوى المؤسسة الموجودة،وهنا تظهر أهمية جهاز الإدماج لحاملي الشهادات فمن خصائصه<sup>1</sup>:

1- ربط مسألة تسيير بطالة حاملي الشهادات بالقطاع الاقتصادي،حيث يحفز التوظيف لدى المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة.

2- مرافقة أحسن لحامل الشهادة الجامعية من خلال نشاطات التكوين وتحسين المعارف خلال فترة الإدماج وبالتالي التكيف في الطلب مع التشغيل والمؤهلات مع حاجيات سوق العمل للوصول إلى توافق بين مخرجات التكوين وسوق العمل، فالجزائر كبقية الدول وفي إطار انفتاحها الاقتصادي تواجه تحدي يتمثل في تنمية تنافسية اقتصادها وتنشيط الأسواق المحلية بغية مكافحة البطالة.

#### \*فترة الإدماج:

تحدد مدة عقد الإدماج كما يلي<sup>2</sup>:

- سنة واحدة غير قابلة للتجديد في القطاع الاقتصادي.
  - سنة واحدة قابلة للتجديد مرة واحدة بناء على طلب المستخدم في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية.
- غير أنه وبعد تعديل المرسوم التنفيذي رقم 08-126 المؤرخ في 19 أفريل 2008 والمتعلق بجهاز الإدماج المهني بواسطة المرسوم الرئاسي رقم 11-105، حددت مدة العقد كما يلي<sup>3</sup>:

- سنة واحدة قابلة للتجديد في القطاع الاقتصادي.
- 3 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية وفي الهيئات و المؤسسات العمومية ذات التسيير الخاص.

<sup>1</sup> معاشو سميرة: آليات التشغيل في الجزائر،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون اجتماعي،كلية الحقوق و

العلوم السياسية، قسم الحقوق،جامعة مولاي الطاهر :سعيدة،2017-2018،ص50

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 08-126، المادة 6،ص21

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،عدد14 بتاريخ 06-3-2011،ص11

أجرة الإدماج:

يتقاضى المستفيد من عقود إدماج حاملي الشهادات أجرة شهرية تحدد بالاستناد إلى الراتب الأساسي للأصناف و الأرقام الاستدلالية المنصوص عليها في المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في: 29 سبتمبر 2007 كما يأتي<sup>1</sup>:

- 55% للصنف 11 الرقم الاستدلالي 498 بالنسبة لحاملي شهادات التعليم العالي.

- 50% للصنف 10 الرقم الاستدلالي 453 بالنسبة للتقنيين السامين .

ويحتفظ بمبلغ الأجرة عندما يتم تمديد عقد الإدماج في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية.

ويتقاضى المستفيدون من الجهاز المذكور منحة تقدر ب<sup>2</sup>:

- 10.000 دج شهريا لحاملي شهادات التعليم العالي.

- 8000 دج شهريا للتقنيين السامين.

وبعد تعديل المرسوم الذي مس الأحكام المتعلقة بالأجور أصبحت منحة الإدماج كما يلي<sup>3</sup> :

- يتقاضى المستفيدون من عقود إدماج حاملي الشهادات أجرة شهرية يدفع مبلغها كاملا حيث تقدر

ب: 15.000 دج بالنسبة لحاملي شهادات التعليم العالي و 10.000 دج بالنسبة للتقنيين السامين.

**3-2- عقود الإدماج المهني CIP : CONTRAT D'INSERTION PROFESSIONNEL**

وهي عقود موجهة للشباب طالبي العمل خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تريبا تمهينيا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 08-126، المادة 16 ص21

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 08-127 يتعلق بجهاز الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 23 بتاريخ: 4 ماي 2008، ص4.

<sup>3</sup> مرسوم تنفيذي رقم 11-105 مؤرخ في 6-3-2011 يعدل ويتم المرسوم 08-126 متعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، المادة 30، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 14، ص25.

<sup>4</sup> مرسوم تنفيذي 08-126، مرجع سابق، المادة 3 ص20

آلية الإدماج: يتم وضع الشباب طالبي العمل و المستفيدين من عقود الإدماج المهني لدى الهيئات و الإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة، وقد أظهر هذا الجهاز بعض النقائص منها:<sup>1</sup>

- عدم توفر مرافقة عن طريق التكوين.
- شروط التوظيف في التوظيف العمومي.

وفي هذا السياق جاء اقتراح بعض الحلول لعقد الإدماج المهني من خلال:

- توفير مرافقة أفضل لطالب العمل في المؤسسة أو الإدارة من خلال التكوين وتحسين المستوى للتكيف مع المنصب بأفق التثبيت فيه.
- بالنسبة للمدمجين في الإدارة و الجماعات المحلية تعطي لهم الأولوية في التوظيف كمتعاقدين طبقاً للتشريع الخاص بالتوظيف العمومية.

#### \*فترة الإدماج:

بالنسبة للإدارات و الهيئات العمومية 3 سنوات قابلة للتجديد أما بالنسبة للقطاع الاقتصادي العمومي و الخاص سنة واحدة قابلة للتجديد.<sup>2</sup>

#### \*أجرة الإدماج :

يتقاضى المستفيدون من عقود الإدماج المهني أجرة شهرية تحدد بالاستناد إلى الراتب الأساسي للأصناف و الأرقام الاستدلالية المنصوص عليها في المرسوم الرئاسي رقم 07-304 كما يأتي:

- 36% للصف 8، الرقم الاستدلالي 379 في الإدارات و الجماعات المحلية.
  - 47% للصف 8، الرقم الاستدلالي 379 في المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة.
- وبعد التعديل لسنة 2011 تم تحديد أجرة العاملين في إطار الإدماج المهني بـ 8000 دج شهرياً<sup>3</sup>.

#### 3-3- عقود تكوين الإدماج (CFI) :

وهي موجهة للشباب طالبي العمل للمرة الأولى الذين لا يملكون تكوين أو تأهيل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عواطف سيوان: دور سياسة الإدماج المهني في توفير مناصب عمل، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية الآداب و اللغات و العلوم

الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم و تنمية، جوان 2012، ص 80

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 11-105، مرجع سابق، المادة 2، ص 25

<sup>3</sup> المرجع نفسه، المادة 6، ص 25

<sup>4</sup> مرسوم تنفيذي رقم 08-126، مرجع سابق، المادة 3، ص 20

\*آلية الإدماج:

ينصب المستفيدون من عقود تكوين إدماج إما في ورشات الأشغال التي تبادر بها الجماعات المحلية ومختلف قطاعات النشاط وإما لدى حرفيين معلمين لمتابعة تكوين<sup>1</sup>.

\*فترة الإدماج:

تحدد فترة الإدماج حسب المادة 6 من المرسوم التنفيذي 08-126 المتعلق بجهاز الإدماج المهني كما يأتي<sup>2</sup> :

- مدة الورشة في ورشات الأشغال المختلفة التي تبادر بها الجماعات المحلية ومختلف قطاعات النشاط.
- سنة واحدة غير قابلة للتجديد بالنسبة للتكوين لدى الحرفيين المعلمين.

\*أجرة الإدماج:

يستفيد الشباب المدمجون في إطار عقود تكوين إدماج مما يأتي<sup>3</sup>:

- منحة شهرية مبلغها 4000 دج عندما يتابعون تربصا تكوينيا لدى حرفيين معلمين.
- أجرة منصب العمل المشغول عندما يتم إدماجهم في إطار انجاز ورشات الأشغال المختلفة المذكورة في المادة 5 ويخضعون للأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها في مجال العمل والضمان الاجتماعي.
- ويلتزم الشباب المستفيدون من مختلف هذه الصيغ للإدماج بإنهاء مدة إدماجهم المحددة في العقد المرتبط بها ولا يمكنهم الاستفادة من عقد إدماج جديد إلا في حالة فسخ العقد لأسباب خارجة عن إرادتهم<sup>4</sup>.
- ولا يمكن للمستفيدين من عقد الإدماج أن يتعرضوا لفسخ العقد دون أسباب مبررة قانونا<sup>5</sup>.
- ويتعين على المستخدم أن يخطر كتابيا المستفيد و مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل المختصة إقليميا عم نيته في فسخ عقد الإدماج سبعة أيام (7أيام) على الأقل قبل تاريخ فسخه وتوضيح الأسباب المبررة لذلك، ويترتب عن ذلك توقيف الأجرة وكل فسخ عقد غير مبرر من المستخدم يترتب عنه فقدان الحق في الاستفادة من الجهاز<sup>6</sup>.

3-4- الأعران المعينون بالإدماج المهني:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، المادة 5، ص 20

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، المادة 6، ص 21

<sup>3</sup> المرجع نفسه، المادة 19، ص 22

<sup>4</sup> المرجع نفسه، المادة 9، ص 21.

<sup>5</sup> مرسوم تنفيذي رقم 08-126، مرجع سابق، المادة 11، ص 21.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، المادة 12، ص 21

تخص تدابير الإدماج وفقا لأحكام المادتين 1 و 2 من المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 8-2-2019، الأعدان الذين يزولون نشاطهم في إطار جهازي المساعدة على الإدماج المهني والاجتماعي لحاملي الشهادات و المتواجدون في وضعية الخدمة في المؤسسات و الإدارات العمومية بتاريخ 31-10-2019<sup>1</sup>.

### شروط الإدماج:

يجب على المرشحين للإدماج وعملا بأحكام المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في: 08-12-2019 استيفاء الشروط العامة المطلوبة للالتحاق بوظيفة عمومية وكذا الشروط الخاصة المذكورة أدناه<sup>2</sup>:

#### أ/ فيما يتعلق بالشروط العامة:

تتمثل هذه الشروط وفقا لأحكام المادة 75 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و المادة 16 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في: 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كفاءات توظيف الأعدان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، لاسيما في التمتع بالجنسية الجزائرية و الحقوق المدنية و إثبات الوضعية القانونية تجاه الخدمة الوطنية و التمتع بالقدرة البدنية و الذهنية وإثبات المؤهلات المطلوبة لشغل الرتبة أو المنصب المعني.

#### ب- فيما يتعلق بالشروط الخاصة:

تتمثل هذه الشروط في :

- التواجد في حالة نشاط في المؤسسات أو الإدارات العمومية بتاريخ 31 أكتوبر 2019.
- الحيازة على عقد إدماج في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني.

### 3-5- كفاءات الإدماج في المؤسسات و الإدارات العمومية:

يتم إدماج الأعدان العاملين في إطار جهاز الإدماج المهني وفق الشروط وحسب الكفاءات التالية<sup>3</sup>:

#### • الإدارة أو مكان الإدماج:

<sup>1</sup> التعليمات الوزارية المشتركة رقم 25 المؤرخة في: 16-12-2019 المحددة لكفاءات تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 8 ديسمبر 2019 المتضمن إدماج المستفيدين من جهازي المساعدة على الإدماج المهني و الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات، ص1.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص2

<sup>3</sup> المرجع نفسه، صص 2-3

يتم إدماج الأعوان المذكورون أعلاه بالدرجة الأولى في المؤسسة أو الإدارة التي تم تنصيبهم فيها أو عند الاقتضاء في مؤسسة أو إدارة تابعة لنفس القطاع أو لقطاع آخر بناء على قرار من اللجنة المركزية أو الولاية أدناه حسب الحالة.

• رتبة أو منصب الإدماج:

يتم إدماج الأعوان المعنيين في الرتبة أو المنصب الموافق لمستوى تأهيلهم والذي تم على أساسه تنصيبهم أو تعيينهم الأولي في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني، لذا فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال الأخذ بعين الاعتبار في عملية الإدماج الشهادة أو المؤهل الذي تحصل عليه الأعوان المعنيون بعد تنصيبهم أو تعيينهم الأولي، تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أنه يمكن الوقوف على عدة حالات منها على وجه الخصوص:

- حالة العون الذي استفاد من عقد الإدماج المهني أو الاجتماعي والذي تتطابق شهادته أو مستوى تأهيله مع الشهادة أو مستوى التأهيل المطلوب للتوظيف في الرتبة أو المنصب المشغول.  
يتم إدماج المعني في هذه الحالة في هذه الرتبة أو المنصب.

مثال : العون الذي وظف على أساس شهادة ليسانس التعليم العالي في العلوم القانونية يدمج المعني بالنظر إلى منصب الذي شغله إما في رتبة متصرف أو في رتبة معادلة لها تتوافق مع تخصص شهادته.

- حالة العون الذي استفاد من عقد الإدماج المهني أو الاجتماعي متحصل على شهادة أو مستوى تأهيل في تخصص غير مطابق لتخصص التكوين المطلوب للالتحاق بإحدى الرتب التابعة لإدارة تعيينه أو تنصيبه الأولي، يدمج المعني في هذه الحالة في مؤسسة أو إدارة عمومية تتوفر على رتب أو مناصب تتوافق مع تخصص تكوينه بقرار حسب الحالة من اللجنة المركزية أو اللجنة الولائية المذكورة في المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في: 8-12-2019 سالف الذكر.

مثال: العون الذي استفاد من عقد إدماج المهني أو الاجتماعي لدى مؤسسة عمومية للصحة متحصل على شهادة تقني سام في الفلاحة يدمج المعني إما في إحدى رتب الموظفين المعادلة أو المتقاربة للمنصب المشغول بالدرجة الأولى لدى إدارة تنصيبه أو تعيينه الأولي أو لدى مؤسسة أو إدارة عمومية تابعة لوزارة الصحة مثال الرتب أو المناصب الخاصة بمستخدمي المخبر أو لدى وزارة أخرى تتوفر على رتب أو مناصب يكون تخصص تكوين المعني مطلوباً للالتحاق بها ( مثال وزارة الفلاحة، إدارة الغابات، الوزارة المكلفة بالتعليم العالي و البحث العلمي...) وذلك بقرار حسب الحالة من اللجنة المركزية أو اللجان الولائية المذكورة سابقاً.

• الوضعية القانونية بعد الإدماج:

يتم إدماج الأعوان المذكورين أعلاه حسب الحالة إما بصفة مترشحين بالنسبة للذين يتم إدماجهم في رتبة موظف أو بصفة متعاقد بالنسبة للذين يتم إدماجهم في مناصب خاضعة لنظام التعاقد طبقاً للمادة 19 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15.07.2006 المذكور أعلاه (مناصب شغل الحفظ أو الصيانة أو الخدمات...). يخضع الأعوان المذكورون أعلاه لفترة التريص أو لفترة التجريبية المحددة بالقوانين الأساسية التي تسيّر الرتبة أو منصب الإدماج، يتم ترسيمهم أو تثبيتهم حسب الحالة وفقاً للشروط وحسب الكيفيات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

3-6- إجراءات الإدماج:

يتم إدماج الأعوان الذين يمارسون في إطار الأجهزة المتعلقة بالمساعدة على الإدماج المهني و الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات وفقاً للإجراءات التالية:<sup>1</sup>

• تكوين ملف الإدماج:

يتم الإدماج بناء على ملف إداري يشمل بالإضافة إلى الوثائق التي تثبت استيفاء الشروط العامة و الخاصة المحددة في النقطة أمن الفصل 2 أعلاه الوثائق التالية:

- نسخة من الشهادة أو المؤهل الذي تم على أساسه التعيين أو التنصيب الأولي للمعني.
- نسخة من عقد الإدماج المهني أو شهادة الإدماج تثبت وتبرر مدة النشاط عند الاقتضاء.
- شهادة الانتساب للضمان الاجتماعي.

يكلف مدراء التشغيل للولاية في إطار المساعدة الإدارية بتوفير مجمل الوثائق المذكورة أعلاه و إرسالها إلى المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

\*انتقاء المترشحين

يتم انتقاء المترشحين للإدماج على أساس الملف الإداري من قبل لجنة خاصة تنشأ لدى الإدارة العمومية وتتشكل اللجنة المذكورة أعلاه بالإضافة إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها رئيساً من ممثل عن اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء (بالنسبة للموظفين) وممثل عن اللجنة الاستشارية متساوية الأعضاء (العمال المتعاقدين)،

تكلف هذه اللجنة بدراسة الملفات الإدارية للمرشحين للإدماج وتحدد القائمة النهائية للمرشحين المقبولين،

<sup>1</sup> التعليمات الوزارية المشتركة رقم 25، المرجع السابق، ص5

تعد اللجنة عند نهاية أشغالها محضر اجتماع يوقع من قبل السلطة التي لها صلاحية التعيين، يتم إعلام المترشحين الذين لم يتم إدماجهم في الرتبة أو المنصب المشغول من قبل الإدارة ويحق لهم الطعن أمام اللجنة المركزية أو اللجنة الولائية المذكورة أدناه حسب الحالة،

وتجدر الإشارة إلى أنه وفي حالة وجوب الفصل بين المرشحين في الإدماج يتعين على هذه اللجنة اعتماد معايير الانتقاء المنصوص عليها في التنظيم ساري المفعول بالنسبة للمسابقة على أساس الشهادة.

• تجسيد عملية الإدماج:

يتم دمج الأعوان المذكورين أعلاه بقرارات أو مقررات جماعية تعدها الإدارة المعنية وفقا للنماذج المرفقة بهذه التعليمية وتوقعها السلطة المختصة بعد تأشيرة من المراقب المالي ورئيس مفتشية الوظيفة العمومية حسب الحالة، يتم تبليغ القرارات أو المقررات المذكورة أعلاه لمصالح الوظيفة العمومية في الآجال المحددة في التنظيم ساري المفعول وكذا ترسل إلى مديرية التشغيل للولاية بغية مباشرة إجراءات فسخ عقد الإدماج.

• أحكام مالية:

يتم إدماج المستفيدين من جهاز المساعدة على الإدماج المهني في رتب الموظفين أو في مناصب أعوان متعاقدين في مناصب مالية مخصصة لهذا الغرض تطبيقا لأحكام المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 19-336 مؤرخ في 8 ديسمبر 2019 وينبغي التوضيح بأن المناصب المالية المعنية هي المناصب المالية الشاغرة أو التي أصبحت شاغرة نهائيا.

يشترط التكفل المالي بالمستفيدين من الجهاز سالف الذكر و المدمجون تقديم شهادة توقيف الراتب تسلمها مديرية التشغيل للولاية.

ويتم التكفل بفارق الراتب الناتج عن الإدماج في رتبة أو منصب بمنح الفرق في الراتب عند صرف أول راتب من طرف إدارة الإدماج.

\*متابعة عملية الإدماج:

يجدر التذكير بهذا الصدد أنه ينبغي إعلام اللجنة المركزية و اللجان الولائية المنصوص عليها في المادة 6 من المرسوم التنفيذي 19-336 المذكور أعلاه دوريا بوتيرة تقدم عملية الإدماج في المؤسسات و الإدارات العمومية المركزية أو المحلية حسب الحالة، ينبغي على اللجان المذكورة أعلاه اتخاذ جميع التدابير اللازمة لتجسيدها في أحسن الظروف و الآجال وتقوم لهذا الغرض بدراسة جميع المسائل و الطعون ذات صلة بعملية الإدماج و الفصل فيها.

## 3-7- رزنامة وتاريخ سريان الادمج:

- وفقا لقرارات مجلس الحكومة المنعقد بتاريخ 20 نوفمبر 2019، تتم عملية الإدماج المذكورة أعلاه على مراحل حسب الأقدمية المكتسبة في الأجهزة سالفه الذكر أعلاه وتمتد على مدار 3 سنوات على النحو التالي:<sup>1</sup>
- بعنوان السنة المالية 2019 يدمج الأعوان الذين يستوفون إلى غاية 31-10-2019 أقدمية فعلية تفوق أكثر من 8سنوات.
  - بعنوان السنة المالية 2020 بدمج الأعوان الذين يستوفون إلى غاية 31-10-2019 أقدمية فعلية تتراوح من 3 الى 8سنوات .
  - بعنوان السنة المالية 2021 يدمج بقية الأعوان الذين يتوفرون بتاريخ 31-10-2019 على أقدمية أقل من 3 سنوات.
- تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن عملية الإدماج المشار إليها أعلاه تسري بالنسبة للأعوان المدمجين بعنوان السنة المالية 2019 ابتداء من الفاتح نوفمبر 2019.
- يجب الانتهاء من عمليات الإدماج بعنوان السنتين الماليتين 2020 و 2021 قبل نهاية كل سنة مالية معنية ونظرا لأهميتها وطابعها الاستعجالي يتعين ايلاء عناية خاصة لعملية الإدماج.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص7. 8.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: التدرج الهرمي و الهيكل التنظيمي.

### أولاً: التدرج الهرمي.

- 1- جذور التسلسل الإداري والتدرج الهرمي داخل المنظمة.
- 2- أهمية التسلسل و التدرج الهرمي داخل المنظمة.
- 3- خصائص التدرج الهرمي الإداري.
- 4- عيوب التدرج الهرمي الإداري.

### ثانياً: الهيكل التنظيمي.

- 1- أهمية الهيكل التنظيمي.
- 2- مبادئ الهيكل التنظيمي.
- 3- أبعاد الهيكل التنظيمي.
- 4- تصميم الهيكل التنظيمي للمستشفيات.

### ثالثاً: العلاقة بين إدماج حاملي الشهادات و التدرج الهرمي.

## أولاً: الهيكل التنظيمي

## 1 - أهمية الهيكل التنظيمي و أهدافه:

يجمع المفكرون و الباحثون على أهمية الهيكل التنظيمي ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة بما يتضمنه من أدوات ووسائل لتحقيق هذه الأهداف، وتمكن أهميته في ما يلي<sup>1</sup>:

أ- تكامل مكوناته:

بمعنى أن كل فرد داخل المؤسسة يكمل الآخر، و لا تتجح المؤسسة إلا بالتكامل فيما بينهم والتعاون، وهذا أساس العلاقات داخل المؤسسة، وهو يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.

## ب- تحديد المسؤوليات الوظيفية:

وهذا من أجل تقنين العلاقات لضمان سلامة علاقة الفرد بالآخرين من جهة وسلامة العلاقات التنظيمية من جهة أخرى، بحيث يتم توزيع الواجبات بين الأفراد وفق قوانين وحدود تفرض عليه الالتزام و الانضباط و الأداء الجيد بالمقابل تمنحه ضمانات تكفل له كل حقوقه.

## ج- التنسيق بين الأفراد:

وفق خطة عمل محددة يتم توزيع الأفراد فيها بما يضمن الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة.

## د- تحديد الصلاحيات:

بمعنى منح وضبط أدوار الإشراف و القيادة المخولة للإدارة و الأقسام وتحديدها تحديدا واضحا.

## و- تقليل الصراع:

بما أن الصراع عامل أساسي في هدم أي منظمة فان من أهداف الهيكل التنظيمي الأساسية تقليل هذا الصراع عن طريق ضبط دور كل فرد بما يتناسب مع إمكانياته ومستواه...و بالتالي تخفيف الاختلافات بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة من خلال تقادي التداخلات و الازدواجية بين الأنشطة و الأعمال.

-تسهيل عملية الاتصال وإبراز الخط الهرمي للمؤسسة وتحديد نطاق الاستراق في كل مستوى.

كما يشير Robbins أن الهيكل التنظيمي تبنى أهمية من أجل تحقيق ما يلي<sup>2</sup> :

1- تقسيم المهام مع توزيع الأعمال من أجل احتياجات الإدارات و الفرق أو الأقسام والمصالح.

<sup>1</sup> حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الادارية ووظائف المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص14.

<sup>2</sup> مالكي محمد: أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د)، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 2019-2020، ص15.

2- العمل على التنسيق بين النشاطات و الأعمال المنظمة المختلفة.

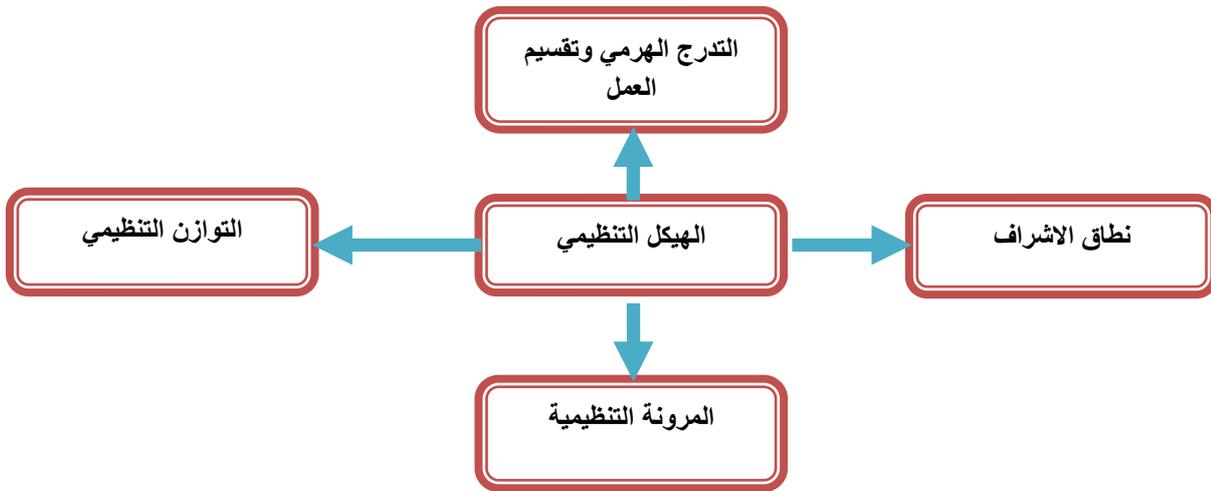
3- التركيز على تحديد السلطات و المسؤوليات لكل مركز وظيفي.

4- توزيع موارد المنظمة بصفة عامة مادية كانت أم بشرية مع مراعاة التخصص وذلك حسب حاجة الإدارة.

بالإضافة إلى أن الهيكل بالنسبة إلى المنظمة تعتبر نقطة البدء في تحديد شكل المنظمة وتساعد في تحليل عملياتها وبالرغم من ذلك فإن الهيكل التنظيمي يؤدي دورا حيويا في إدراك المنظمة لرؤيتها الإستراتيجية وبلوغ غايتها وأهدافها بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>.

## 2- مبادئ الهيكل التنظيمي :

توجد عدة مبادئ أساسية تحكم الهيكل التنظيمي والتي من أبرزها التدرج الهرمي، نطاق الإشراف، المرونة والتوازن، التي ينبغي أن تمارس بشكل يتوافق مع الأهداف المطلوبة، وهي مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي<sup>2</sup> كما في الشكل التالي :



شكل رقم ( ) : مبادئ الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> كامل بربر: الادارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1996، ص 84

<sup>2</sup> نعيم ابراهيم الظاهر: النظم الادارية، المفهوم، المبادئ، الأساسيات، الأهمية، دار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع،

أريد، الأردن، 2009، ص ص 47-48

**1-التدرج الهرمي وتقسيم العمل:**

يقصد بالتدرج الهرمي أن المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي يتأصل المستوى الأدنى له، أما تقسيم العمل فيقصد به أن العمل يتجزأ إلى أجزاء صغيرة، مثلاً قسم المالية يتم تجزئته إلى وحدة الحسابات المالية ووحدة الموازنة... الخ، كما تشير الدراسات وبشكل عام إلى أن تقسيم العمل لها أثر إيجابي في تحسين الأداء الإنتاجي لكن في نفس الوقت لها أثر سلبي على رضا العاملين في بعض الحالات الخاصة.

**2-نطاق الإشراف:**

يحدد الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف أو المجال الإداري، لوظائف الرئيس أي تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة لرئاسة مدير أو مسؤول ويخضعون لسلطة الإدارة، كما تشير الدراسة أن العامل يفضل أن يأخذ الأوامر من مشرف واحد وذلك يخفف من الضغوط وبالتالي يزيد من الأداء.

**3-المرونة التنظيمية:**

يقصد بها أن يكون الهيكل التنظيمي قابلاً لإجراء تعديلات عليه، تبعاً للتغيرات الداخلية و الخارجية المحيطة في المنظمة.

**4-السلطة و المسؤولية:**

السلطة تعني الحق في التصرف وإعطاء الأوامر، بينما تشير المسؤولية إلى الالتزام بالواجبات و المهام المحددة التي تعطى من قبل الإدارة، ولا بد هنا من وجود توازن بين السلطة و المسؤولية لأن في حالة ضعف السلطة فان ذلك يؤدي إلى التسبب في حالة زيادة السلطة فان ذلك يؤدي إلى التسلط و الدكتاتورية لذلك لابد من التوازن.

**3-أبعاد الهيكل التنظيمي:**

هناك العديد من الأبعاد للهيكل التنظيمي واختلف الباحثون فيها وتذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

**أ-التخصص:**

ويقصد به تجميع الأعمال و النشاطات المتشابهة تحت تقسيم تنظيمي مستقل، وذلك لتحقيق أقصى كفاءة في تنفيذ الأعمال، كما يجب أن تحدد هذه الاختصاصات بالشكل الذي يوضح علاقة كل تقسيم بالتقسيمات الأخرى لضمان سهولة التنسيق المطلوب، ويقضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، هذا المبدأ يحقق

<sup>1</sup> مالكي محمد: مرجع سابق، ص ص 22-25

بعض المزايا منها سرعة الانجاز وإتقان العمل وخفض التكلفة وترتبط درجة التخصص، بتقسيم الأعمال وتوزيع التخصصات على النشاطات الرئيسية للمنظمة بحيث يتم تحديد المهام و المسؤوليات لكل وظيفة، فكلما زاد عدد التخصصات في المنظمة تنوعت الوظائف التخصصية و الأنشطة ويكون كل شخص مسؤولاً عن مهمة.

#### أ- الرسمية:

استخدام القواعد و الإجراءات مكتوبة لتوحيد العمليات كما أن الرسمية تقيس المستوى الذي يكون فيه العمل الذي يمارسه الفرد مقيدا بقواعد وإجراءات قد تكون ضمنية وواضحة، بحيث لا يمكنه الخروج عنها و ألا تعرض من يخرج عنها للمساءلة وبالتالي كلما زادت درجة الرسمية قلت حرية الفرد في اختيار أسلوب أداء العمل.

#### ج-درجة التعقيد:

ينتج التعقيد التنظيمي عن القرارات التنظيمية التي تتعلق بعدة جوانب لكل منظمة و المتمثلة في تقسيم العمل و التخصص وأسس تكوين الوحدات للتنظيم بالإضافة إلى تفويض السلطة فكلما زادت الوحدات التنظيمية وتقسيماتها زاد التعقيد في الهيكل التنظيمي، والعكس صحيح.

#### د-التكامل و التجانس:

ضم الأعمال و الأنشطة المتجانسة في تقسيم تنظيمي واحد مما يحقق الفعالية في الأداء ويزيد التنسيق وتدفق المعلومات بشكل سهل وواضح لإتمام المهام وتحقيق الأهداف.

#### هـ- الاتصال الداخلي الفعال:

وهو الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء و التلقي باستخدام الوسائط التي تناسب المنظمة لتحقيق فهم مشترك وتنفيذ الأهداف.

#### و- المركزية و اللامركزية الإدارية:

المركزية في تركيز السلطة في يد الرئيس الإداري الأعلى فقط، و اللامركزية تتمثل في تفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية الأدنى بإشراك ومساهمة الموظفين في عملية صنع القرار وهذا لا يعني إعفاء الرئيس من المسؤولية الناتجة عن هذا التفويض فلا يوجد في المنظمة مركزية كاملة أو لا مركزية كاملة.

**ي-الرقابية الفاعلة:**

يقصد بها تجنب تضارب المصالح بفصل الأنشطة الرقابية عن التنفيذية لتحقيق أفضل النتائج.

**و-المرونة:**

مدى الاستجابة للتغيرات في حجم العمل و مستوى المسؤولية و الصلاحية لتنفيذ الأعمال وضرورة توفر المرونة و الانسيابية في الهيكل بما يحقق سهولة التكيف السريع.

**4-تصميم الهيكل التنظيمي :**

ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي يصلح لتطبيقه على كافة المنظمات وإنما لا بد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات بعين الاعتبار مبادئ وإرشادات عامة كما أن عملية التصميم ينبغي أن تحدد الصلاحيات بين الأفراد لتجنب الازدواجية وتنظيم العلاقات في العمل وتسهيل قنوات الاتصال فهناك مبادئ يعد توفرها أمراً لضروريات في الهيكل التنظيمي ووجود ما يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة الإدارية وهي كالتالي<sup>1</sup> :

**• تحديد الأنشطة:**

تحديد الأنشطة الرئيسية و الفرعية ومراعاة توزيعها فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصاً للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب فتكون النشاطات الرئيسية في قمة الهيكل التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا ووضع النشاطات الأخرى مما يتلاءم مع طبيعة و موقع المستويات الأخرى داخل التنظيم.

**• طبيعة الأعمال:**

ضرورة مراعاة الأعمال وطبيعتها للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات من يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقاً لمبدأ الكفاءة والفعالية بالتالي زيادة الأداء وخفض التكاليف وتنمية المهارات للأفراد العاملين.

**• الفعالية:**

بمعنى إدراك أن الهيكل وسيلة وكلما كان الهيكل التنظيمي مرناً كلما كان أكثر فعالية.

**• عملية القيادة:**

توفير المناخ الملائم للرئيس لتنفيذ كامل صلاحياته مع توفير كل ما يتطلب من اختصاصات ليكون الهيكل التنظيمي أكثر فعالية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص28-29

• السلطة و المسؤولية:

يعني تحمل كل الفرد المسؤولية عن أداء الأعمال الملزم بها أمام رئيسه ويمكن تفويض السلطة وتبقى المسؤولية غير قابلة للتفويض.

• الرقابة:

المنظمات التي تحت الرقابة الدائمة تستخدم أكثر من غيرها القواعد و الإجراءات لها تأثير كبير في تركيز صلاحيات اتخاذ القرار في قمة الهرم وإضفاء الطابع الرسمي بينها المنظمات الخاصة مستقلة.

• التدرج:

مما يزيد فعالية اتخاذ القرارات و الاتصال التنظيمي هو وضوح السلطة من أعلى سلطة إلى كل مرؤوس في التنظيم.

• الشفافية:

على العاملين أن يعرفوا كل شئ عن الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها عن طريق توفير المعلومات لجميع المستويات الإدارية.

ثانيا: التدرج الهرمي.

1- جذور التسلسل الإداري و التدرج الهرمي داخل المنظمة:

ب- المدرسة الكلاسيكية:

• التنظيم البيروقراطي<sup>1</sup>: يطلق عليه أيضا النموذج البيروقراطي أو النموذج الهرمي، ويرى ماكس فيبر أن الموظف لا يمكن الوثوق به وتأدية عمله بشكل جيد من دون فرض رقابة و قواعد ومواصفات إجرائية محددة حيث يركز أصحاب هذا النموذج على التخصص العمودي(الهرمي) والرقابة المركزية من أجل تحقيق أعلى درجة من الرشد و الكفاءة و الإنتاجية، ويتميز النموذج البيروقراطي بجملة من الخصائص تصب كلها في قالب الهرمية أو التدرج الهرمي أهمها:

1- وجود هرمية محددة للسلطة.

2- تقسيم المهام على أساس التخصص الوظيفي.

3- وضع مواصفات إجرائية تحدد تسلسل الخطوات التي يجب على الموظف إتباعها في أداء المهام الموكلة إليه ومعالجة المشكلات أو ما يعرف اليوم باحترام السلم الإداري.

4- الكفاءة: هي المعيار الرئيسي لاختيار الموظفين أو إبقائهم أو ترقيتهم.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات: الادارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، ص63.

• مدرسة الإدارة العلمية:<sup>1</sup>

أشهر روادها فريدريك تايلور وهنري فايول وتفترض هذه المدرسة أنه يجب تقسيم الأدوار وتحديد الوظائف كما جاء في المبادئ الـ 14 لفايول، التي تتدرج ضمن مبادئ التدرج الهرمي وتتمثل في:

- 1- تقسيم العمل و التخصص.
- 2- السلطة،المسؤولية: وتعني السلطة حق إصدار الأوامر أما المسؤولية فهي الالتزام بإتمام الواجبات المحددة .
- 3- النظام والانضباط: وتعني احترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب.
- 4- وحدة الأمر: أي تلقي كل عامل الأوامر من رئيس واحد فقط.
- 5- وحدة التوجيه: أي لا يكون كل عامل الأوامر من رئيس أو مسؤول واحد.
- 6- خضوع الأفراد للمصلحة العامة: أي أهداف الأفراد بعد أهداف المؤسسة.
- 7- مبدأ المكافأة و التعويض: وجود نظام عادل للمكافآت و التعويضات.
- 8- المركزية: أي أن درجة المركزية و اللامركزية أمر تحكمه المواقف و الظروف.
- 9- تدرج السلطة: يعني تسلسل الوظائف من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته.
- 10- الترتيب: الترتيب المادي للأشياء والترتيب الاجتماعي للأشخاص.
- 11- المساواة:التعامل مع المسؤولين بعدل.
- 12-استقرار العاملين.
- 13-المبادرة أو المبادأة: وهي المشاركة و الاندفاع لحل المشاكل.
- 14-وحدة الفريق:تعني العمل الجماعي وتوفير روح الجماعة و الفريق.

ونلاحظ أن كل هذه المبادئ وضعت بشكل معين للتنظيم الإداري أو ما يعرف بالهيكل التنظيمي الذي يخضع لجملة من الضوابط تحدد نشاط كل فرد وموقعه وفق تدرج هرمي يقوم على التخصص و السلطة والمسؤولية.

وقد جاء في دراسة تايلور العلمية للعمل تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف و التركيز على وظيفة التخطيط وفضلها على وظيفة التنفيذ من خلال مجموعة من المبادئ:

- التقسيم الأفقي للعمل: من خلال تقسيم العمل إلى وحدات اختصاص في المهام ودراسة الوقت اللازم لذلك.

<sup>1</sup> المرجع نفسه،ص65.

- التقسيم العمودي: من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- المراقبة في العمل: وضع مراقبين.

ب- المدرسة الإنسانية (السلوكية):<sup>1</sup> يرى أصحاب هذه المدرسة أن للعلاقات و الحاجات الإنسانية دور هام في المنظمة، فقد قدم أبراهام ماسلو نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية ورتبها على شكل تسلسل هرمي، حيث تقوم هذه النظرية على تحسين الكفاءة الإنسانية عن طريق تحفيز العاملين ماديا و معنويا من خلال تأمين حاجاتهم، وترى هذه المدرسة أنه يجب ترك مساحة للمرؤوسين للمشاركة في تقديم الآراء و الأفكار حيث تتميز المدرسة الإنسانية بأنها أكثر مرونة في التنظيم حيث تركز على التخصص الأفقي و قلة الإجراءات واعتماد الإدارة على الخبرة و التنسيق غير الرسمي و الرقابة المنطوية على توجيه النصح و المساعدة و التدريب، وفيما يلي جدول توضيحي للفروقات بين المدرستين الكلاسيكية و الإنسانية في طرق الإدارة وهيكلتها التنظيمية.

المدرسة الإنسانية	المدرسة الكلاسيكية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء، المرؤوسين في جميع الأمور.</li> <li>- شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة مشكلات العمل.</li> <li>- اهتمام الرؤساء باستقطاب أفكار المرؤوسين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تتضمن إدراكا للثقة.</li> <li>- لا يشعر المرؤوسين بالحرية كمناقشة مشكلات العمل.</li> <li>- عدم استقطاب وعدم اهتمام بأفكار المرؤوسين وآرائهم.</li> </ul>	<b>القيادة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توظف حوافز مادية ومعنوية.</li> <li>- تسود العاملين اتجاهات ايجابية اتجاه المؤسسة.</li> <li>- تعتمد الليونة أكثر مع المرؤوسين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توظف فقط الحوافز المادية.</li> <li>- استخدام الخوف و العقوبة.</li> <li>- تسود المرؤوسين اتجاهات سلبية اتجاه المنظمة.</li> </ul>	<b>التحفيز</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتناسب المعلومات في جميع الاتجاهات من أعلى إلى أسفل و العكس.</li> <li>- المعلومات دقيقة وغير مشبوهة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتناسب المعلومات من أعلى إلى الأسفل وتصل إلى التسوية وعدم الدقة.</li> </ul>	<b>الاتصال</b>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 67

اتخاذ القرار	-مركزية فقط عند قمة الهرم	_لا مركزية تحدث عند جميع المستويات
الرقابة	مركزية تركز على اللوم و ال....	موزعة في التنظيم، تركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات.
الأهداف	متدنية	عالية

## 2- أهمية التسلسل و التدرج الهرمي داخل المنظمة:

تزداد أهمية التدرج الإداري في المنظومة الإدارية داخل كافة المؤسسات باختلاف طبيعتها كونه يساهم في تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup> :

- التنسيق والتعاون: من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة والمحافظة عليها.
  - تبسيط الإجراءات: إن التدرج الجيد هو الذي يهدف في المقام الأول إلى تحقيق قدر كبير من المرونة و الفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.
  - تنمية الفعالية الفردية: أي توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع.
  - سهولة القيادة: تكوين جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة التلقائية للقيادة.
  - الاستمرارية: إن الاستمرار بقاء المؤسسة يتم من خلال جهود الأفراد لتوفير الظروف المناسبة لبقائها.
  - جماعية العمل: أي التفاعل و المشاركة فيتداخل الأفراد ويتفاعلون من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم.
  - التدريب المستمر للعاملين: من خلال إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.
- كما أن أهمية التدرج الهرمي تزداد كلما تضخم حجم أعمال الإدارة واتسع إطار الجهاز الذي يتولى هذه الأعمال.

<sup>1</sup> سالم مفتاح بن نجمة: التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات، مجلة كلية الآداب، جامعة ابها، مصر، العدد 25 يوليو 2011، ص886.

**3- خصائص التدرج الهرمي الإداري:**

الحقيقة أن كل تنظيم كبير يجب أن يفرغ في قالب هرمي وتدرجي توزع فيه السلطات و المسؤوليات على درجات متعددة تربط بين قاعدة النظام وقمته، وفيما يلي أهم خصائص التدرج الهرمي الإداري<sup>1</sup>:

- يتسع عندا لقاعدة ويضيق في القمة.
  - يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأمر.
  - يتلقى الموظف دائما أوامره من آخر في مستوى أعلى منه.
  - يتم الاتصال الرسمي بين مستويات الإدارة دون تخطي مستوى معين (احترام السلم الإداري).
  - تحديد اختصاصات كل وظيفة ومسؤولياتها و واجباتها.
  - يمنح الموظف السلطة اللازمة لانجاز واجبات الوظيفة المكلف بشغلها.
  - يسمح التسلسل بتفادي الازدواج في الرئاسة و في الأوامر.
  - يمنع من تركيز السلطة.
  - يمنع تراكم الاختصاصات عند القمة.
  - يسهل عملية لا مركزية القرار.
  - يكفل سهولة الاتصال بين وحدات الجهاز الإداري.
  - يضمن هيمنة السلطة المركزية على الإدارة والفروع.
- 4- عيوب التدرج الهرمي (التسلسل الإداري) نذكر منها<sup>2</sup>:**

**-مركزية السلطة :**

تركيز السلطة على أعلى المستويات الممكنة يمكن أن يؤدي إلى حدوث بعض المشكلات، حيث يدل الاهتمام بالتخطيط واتخاذ القرارات الكبيرة وتوفير القيادة، يمكن أن تؤدي مركزية السلطة إلى انشغال المدير الرئيسي بالعمليات اليومية، بينما تفويض السلطة وجعل اتخاذ القرار في أيدي من هم أقرب للموقف قد يكون أحيانا أنفع.

**-المحسوبية:**

مع نمو الهيكل الهرمي يصبح صنع القرار و التواصل أصعب، مما يخلق الفجوات وصعوبة الوصول لقمة الهرم وتظهر العديد من الظواهر كالمحسوبية..وهي الأكثر تدميرا في العمل.

<sup>1</sup> سالم مفتاح بن نجمة: مرجع سابق، ص884

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الاداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، ص55.

- كثرة النزاعات التي تنشأ في الكثير من الأحيان بين مختلف الرتب و أصحاب المكاتب.  
- يخلق جدار بين الرئيس و مرؤوسيه.

### ثالثا : العلاقة بين إدماج حاملي الشهادات و تدرج السلم الهرمي:

قامت الجزائر بوضع تعديلات معتبرة في عالم الشغل، إذ أنها سخرت مجموعة من الهياكل بهدف التخفيف من حدة البطالة في أوساط الشباب المؤهل وخاصة خريجي الجامعات من أهمها الوكالة الوطنية للتشغيل التي تعتبر همزة وصل بين طالب العمل و سوق العمل، بمختلف الصيغ التي شملت خريجي الجامعات ومراكز التكوين و حتى من لا يملكون مؤهلا علميا.

وكانت الحصة الأكبر في توجيه المتخرجين الجامعيين إلى مؤسسات العمل وذلك بعقود عرفت بإدماج حاملي الشهادات إلى أن تم إدماجهم في مناصب عمل داخل المؤسسات بصفة دائمة على دفعات طيلة 3 سنوات من 2019 إلى 2021 في رتب تتناسب مع الشهادة المتحصل عليها والتي تتوافق مع الأصناف من 10 إلى 13 في الوظيفة العمومية وهي رتب ذات قيمة عالية في سلم التدرج الهرمي، وأغلبهم تدرج مهامهم ضمن الإشراف و الرقابة واتخاذ القرار خاصة الأصناف من 12 و 13 حيث تم إدماج البعض في رتبة مقتصد، أخصائي نفساني، جراح أسنان، بيولوجي، ومتصرف وغيرها من المناصب الهامة.

وهو ما كان له التأثير المباشر على التدرج الهرمي داخل المؤسسة من حيث علاقة المدمجين بالإدارة وزملائهم، ومن حيث تمكينهم من أداء المهام التي تدرج ضمن رتبهم أو ما إذا كانت أدنى من المنصب الحقيقي وما إذا كان للخبرة المكتسبة خلال عملهم في إطار عقود الإدماج تأثير على أدائهم وتكيفهم داخل المؤسسة.

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع: مجالات الدراسة و الإجراءات المنهجية.

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال المكاني.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

ثانياً: العينة وكيفية اختيارها.

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً: كيفية توظيف واستعمال أدوات جمع البيانات.

**أولاً: مجالات الدراسة:**

إن تحديد مجالات الدراسة يضيف عليها مصداقية أكثر ويجعلها مقبولة وذات مرجعية وذلك لإزالة أي لبس وتأويل وهذه المجالات هي:

**1- المجال المكاني:**

تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريفة ولاية تبسة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي مقرها بدائرة الشريعة وذلك لقربها من السكن وتقدم خدمات على مستوى 3 دوائر و 8 بلديات توضع تحت وصاية الوالي، أنشأت عن التقسيم الإداري الجديد عن القطاعات الصحية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 07-140 المؤرخ في 19: ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وسيرها.

وتتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريفة من 8 عيادات متعددة الخدمات و 33 قاعة علاج و تتربع على حيز جغرافي قدره 4787 كم<sup>2</sup> ومن مهامها:

- الوقاية و العلاج القاعدي، الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي، تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكن، يسيرها مجلس إدارة ويديرها مدير ومزودة بهيئة استشارية تدعى بالمجلس الطبي وعدد العمال بها 738 عامل وتحتوي على المديرية التالية:

- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل.

- المديرية الفرعية للموارد البشرية.

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة .



**2- المجال البشري:**

يقصد بالمجال البشري مجال الدراسة، حيث تتمثل هذه الدراسة في مجموع العاملين في إطار المساعدة على إدماج حاملي الشهادات المدمجين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريفة والبالغ عددهم 50 مدمجا موزعين عبر مختلف المديریات و المصالح.

**3- المجال الزمني:**

ارتبطت الفترة الأولى بالدراسة الاستطلاعية الاستكشافية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريفة وقمنا باختيار هذه المؤسسة باعتبارها مؤسسة ذات طابع إداري عمومي، وكوننا موظفين بذات المؤسسة حيث قمنا بمقابلة المدير الفرعي للموارد البشرية من أجل الحصول على المعلومات و الإحصائيات الخاصة بمجتمع الدراسة، ومعلومات تتعلق بالمؤسسة ذاتها في مارس 2022، خاصة بالهيكل التنظيمي ومختلف المصالح الطبية و الإدارية وعدد الموظفين.

وما تجدر الإشارة إليه أن هذه المرحلة جاءت تبعا لمرحلة أولية تعلق بتحديد الموضوع المراد دراسته وتحديد إشكالية الدراسة ومتغيرات الموضوع وفرضياته، ليتم بعدها إعداد استمارة أولية تجريبية بعد عرضها على الأستاذ المشرف وتوزيعها على عينة أولية من العمال يقدر عددهم بـ10 عمال مدمجين تم تسليمها يدا بيد، وذلك في منتصف شهر أفريل ثم استرجاعها في نفس الأسبوع، وفي الفترة الثانية قمنا بتوزيع الاستمارة على المبحوثين و الشروع في جمعها خلال مدة أسبوعين بعد إجراء تعديلات عليها و الاستغناء عن بعضها كون المبحوثين لم يجيبوا عن جميع الأسئلة وعدم استرجاع البعض الآخر و بالتالي تم توزيع بقية الاستمارات على باقي المبحوثين والمقدر عددهم بـ40 مبحثا مع نهاية شهر أفريل عن طريق مسؤوليهم كون بعضهم يعملون في مصالح لا تقع في نفس المؤسسة وتم استرجاعها جميعا.

كما اعتمدنا على أداة الملاحظة باعتبارها أداة مهمة تساعد في التحليل و توثيق النتائج المتحصل عليها و الاستدلال بها، و الشروع بعدها في تفرغ البيانات وتحليلها كليا و كفييا في شهر ماي، والجدير بالذكر أننا اخترنا مؤسسة ذات طابع صحي كون قطاع الصحة كان من أوائل القطاعات التي باشرت بإدماج عمالها المتعاقدين والعاملين في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات على مدار 3 سنوات.

**ثانيا: العينة وكيفية اختيارها:**

تتوقف صحة الدراسة السوسيوولوجية للظاهرة الاجتماعية على حسن و سلامة اختيار العينة حتى يتمكن الباحث من الحصول على بيانات و إحصائيات صحيحة وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية التي استهدفنا من خلالها العاملين المدمجين في إطار المساعدة على إدماج حاملي الشهادات بالمؤسسة للصحة الجوارية الشريفة، وهي عينة قصدية لأننا قصدنا هذه الفئة بعينها بين جميع العاملين بالمؤسسة كوننا موظفين بذات المؤسسة.

**ثالثا: منهج الدراسة:**

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على التحليل الكيفي من أجل الإحاطة بكل أبعاد الدراسة و الحصول على وصف كيفي شمولي للظاهرة الاجتماعية من أجل فهم أعمق للظاهرة المدروسة و يشير البحث الكيفي إلى "المناهج التي تنتج معطيات وصفية انطلاقا من كلمات الناس المنطوقة أو المكتوبة وسلوكياتهم الملاحظة، انه بحث يقوم على جمع نصوص وتحليلها وتأويلها بهدف استكشاف أنماط ذات دلالة تصف ظاهرة معينة"<sup>2</sup>.

حيث تناولنا تأثير إدماج حاملي الشهادات على تدرج السلم الهرمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، وهو موضوع يقوم على التعرض للاتجاهات و التمثلات المحيطة بهذا التأثير، التي يتعذر الكشف عنها اعتمادا على لغة الأرقام فقط (التحليل الكمي) بل يحتاج إلى دراسة نوع هذا التأثير و تحليل كل جوانبه وتفسيره تفسيراً سوسيوولوجياً وتفسير المعطيات الكمية وربطها بالإطار النظري للدراسة فهو يسير جنباً إلى جنب مع التحليل الكمي و اعتمدنا على التحليل الكيفي لأنه يتماشى مع العينة المدروسة وهي العينة القصدية.

**رابعا : كيفية توظيف واستعمال أدوات جمع البيانات:**

أ- الملاحظة: اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة كأداة من أدوات جمع البيانات وكانت الملاحظة دون مشاركة حيث اعتمدت على الملاحظة ودراسة الظاهرة عن بعد ومشاهدة سلوكيات أفراد مجتمع البحث بحكم احتكاكنا بهم وقمنا باستخدام شبكة الملاحظة لكل مل يتعلق بهذا الموضوع.

<sup>2</sup> أمال فزة، حسن احجيج: البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، نظريات وتطبيقات، فضاء آدم للنشر و التوزيع،

ب-الاستمارة أو الاستبيان: تم إعداد استمارة مبدئية وعرضها على الأستاذ المشرف وتوزيعها تجريبيا على عدد من المبحوثين ثم استرجاع بعضها وتم إجراء تعديلات طفيفة عليها وتم اعتمادها في شكلها الأخير حيث تضمنت 36 سؤالاً مقسمة إلى 4 محاور كالاتي:

**المحور الأول:** محور البيانات الشخصية وتضمن 5 أسئلة.

**المحور الثاني:** تناسب منصب العمل للمدمجين الجدد مع مؤهلاتهم العلمية وتضمن 7 أسئلة.

**المحور الثالث:** يساعد الاتصال الرسمي وغير الرسمي على التكيف الجيد و تحسين أداء المدمجين الجدد وتضمن 14 سؤال.

**المحور الرابع:** مساهمة الخبرة المكتسبة في إطار عقود الإدماج في رفع مردودية المدمجين وتضمن 10 أسئلة.

# الفصل الخامس

## الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج.

أولاً: تحليل وتفسير البيانات الشخصية.

1- تحليل وتفسير البيانات الشخصية.

2- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى.

3- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية.

4- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة.

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة.

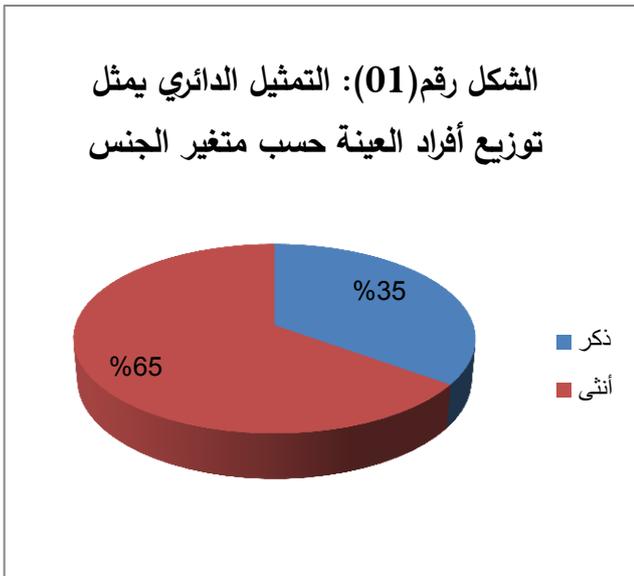
1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

أولاً: تحليل وتفسير البيانات

1- تحليل وتفسير البيانات الشخصية :

جدول رقم(01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



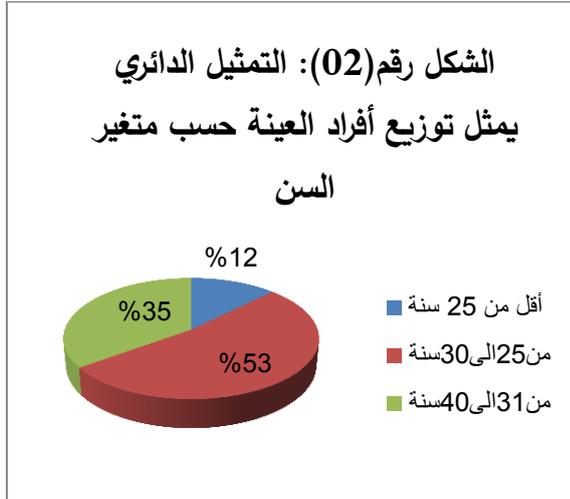
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	14	35%
أنثى	26	65%
المجموع	40	100%

تحليل الجدول رقم(01):

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة الإناث من المبحوثين هي الأكبر وتكاد تكون ضعف نسبة الذكور، حيث تمثل نسبة الإناث 65% بينما الذكور 35%.

ويمكن أن نفسر هذه المعطيات الإحصائية بأن الإناث أكثر ميلا للعمل في إطار عقود الإدماج أو العقود المؤقتة، كما أنهن أكثر تمسكا بالوظيفة رغم قلة مدخولها، حيث نجد أن نسبة الإناث المستفيدين من الإدماج في هذه المؤسسة أعلى بكثير من الذكور وذلك راجع للتكوين الاجتماعي وخصائص عقلية الفرد الجزائري حيث ينفر الذكور من المهام الإدارية و المكتبية و يرفضون العمل في إطار عقود مؤقتة ومحدودة الدخل فيفضلون التجارة و الأعمال الحرة ذات المكسب المادي السريع.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



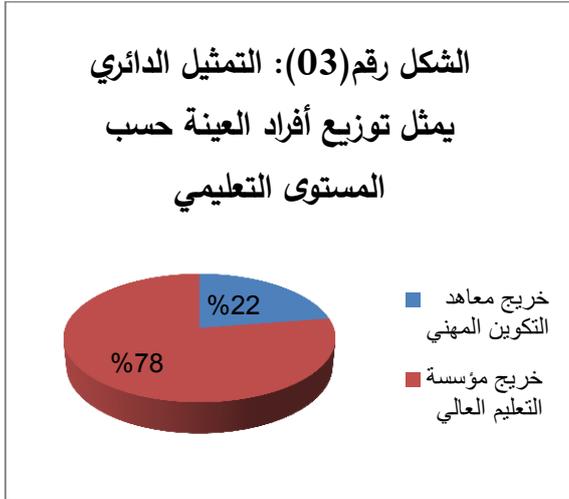
السن	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	05	12.50%
من 25 إلى 30 سنة	21	52.50%
من 31 إلى 40 سنة	14	35%
المجموع	40	100%

### تحليل الجدول رقم (02):

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين تم إدماجهم يتراوح سنهم بين (25 إلى 30 سنة) وتمثل 52.50% من مجموع المبحوثين، بينما في المرتبة الثانية نجد أن 35% من المبحوثين الذين تم إدماجهم سنهم بين (31 إلى 40 سنة) و 12.50% منهم أقل من 25 سنة.

وبالتمعن في النسب نجد أن سن المبحوثين الذين تم إدماجهم متأخر نوعا ما وهو انعكاس لمشكل اجتماعي يتمثل في البطالة و تأخر سن العمل في الجزائر بسبب الأزمات الاقتصادية التي توالى على الجزائر منذ الاستقلال وفشل كل محاولات الإصلاح الاقتصادي بداية من التسيير الاشتراكي إلى نظام المؤسسات الوطنية لاقتصاد السوق.. الذي تمخض عنه تراكم المديونية وتحكم صندوق النقد الدولي في سياسة الدولة لا سيما في مجال الشغل أين تمخض عنها استحداث هذه العقود المؤقتة و هو ما نستقرئه من خلال الجدول حيث نجد أن 87.50% من المبحوثين الذين تم إدماجهم يزيد سنهم عن 25 سنة ويصل إلى 40 سنة.

الجدول رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .



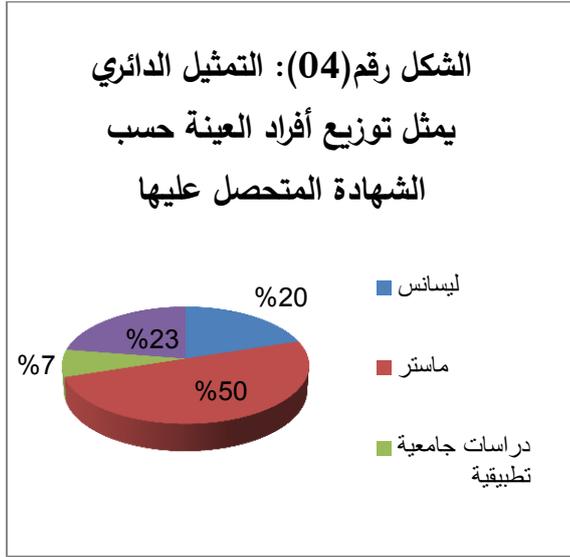
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
خريج معاهد التكوين المهني	09	22.50%
خريج مؤسسة التعليم العالي	31	77.50%
المجموع	40	100%

### تحليل الجدول رقم(03):

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب المدمجين الجدد هم من خريجي مؤسسات التعليم العالي بنسبة 77.50% بينما 22.50% هم من خريجي معاهد التكوين المهني.

وكقراءة سوسيوولوجية لهذه الأرقام التي تدل على تفوق الجزائر ونهوضها في مجال البحث العلمي و الاهتمام بالجانب التعليمي للفرد الجزائري.

الجدول رقم(04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها .



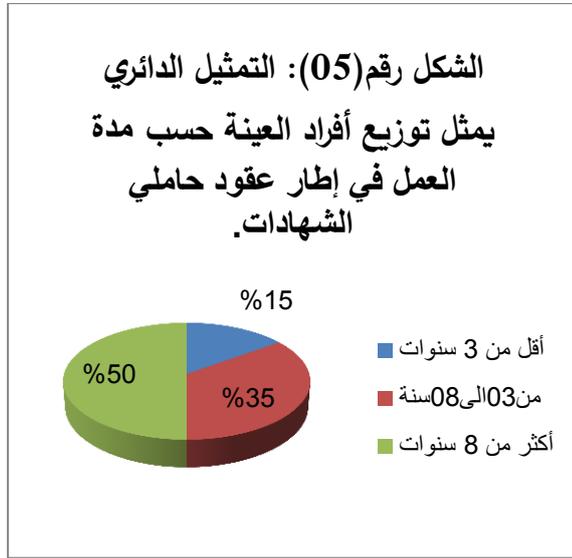
الشهادة المتحصل عليها	التكرار	النسبة
ليسانس	08	20%
ماستر	20	50%
دراسات جامعية تطبيقية	03	7.50%
أخرى (تقني، تقني سامي)	09	22.50%
المجموع	40	100%

### تحليل الجدول رقم(04):

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المدمجين الجدد هم من حاملي شهادة الماستر بنسبة 50%، بينما نجد 22.50% منهم حاملي شهادة (تقني، تقني سامي)، في حين يحوز 20% منهم على شهادة ليسانس و 7.50% هم حملة شهادات الدراسات التطبيقية وهي أقل نسبة.

وتعكس هذه النسب طبيعة التكوين و التعليم في الجزائر، حيث أن الماستر هو المسار الطبيعي لكل من دخل الجامعة بينما يتوجه أغلبية الذين لم يتحصلوا على البكالوريا لمعاهد التكوين المهني.

جدول رقم(05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في إطار عقود حاملي الشهادات.



مدة العمل في إطار عقود حاملي الشهادات	التكرار	النسبة
أقل من 3 سنوات	06	15%
من 03 إلى 08 سنوات	14	35%
أكثر من 8 سنوات	20	50%
المجموع	40	100%

### تحليل الجدول رقم(05):

يتبين لنا من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين تم إدماجهم بعد عملهم لأكثر من 08 سنوات في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات، ويمثل هؤلاء نسبة 50%، بينما نجد أن 35% منهم تم إدماجهم بعد عملهم لمدة تتراوح بين (03- إلى 8 سنوات) في حين أن 15% فقط أدمجوا بعد عملهم لأقل من 03 سنوات.

وتحمل هذه المعطيات الإحصائية عدة دلالات منها:

- أن نسبة 85% من الشباب عملوا في إطار عقود حاملي الشهادات لمدة تزيد عن 8 سنوات ولا تقل عن 03 سنوات، وهو ما يعرف في الثقافة الشعبية باسم البطالة المقنعة "حيث يعمل الشاب بجهد أكبر و مدخول أقل دون الاستفادة من امتيازات الوظيفة".

- أن هذه المعطيات تعكس فترة اقتصادية عاشتها الجزائر منذ فشل المشروع الاقتصادي ولجوءها للاقتراض من صندوق النقد الدولي (FMI) و ما نتج عنه من خصخصة للمؤسسات العمومية وتسريح العمال، واستحدثت هذه العقود المؤقتة لإيقاف النزيف الاجتماعي و امتصاص غضب الشارع الجزائري وبالربط مع الجدول رقم 02 نجد أن نسبة الشباب الجزائري يعملون في وظائف واهية لسن متأخرة وهو دليل على فشل المنظومة الاقتصادية في الجزائر.

2- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى :

الجدول رقم (06): يمثل ما إذا كان الإدماج تم تبعا لمرسوم 2019/12/10.

النسبة	التكرار	الإدماج تبعا لمرسوم الخاص بإدماج حاملي الشهادات
%97	39	نعم
%2.50	01	لا
%100	40	المجموع

تحليل الجدول رقم(06):

من خلال الجدول يتضح لنا أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين تم إدماجهم تبعا للمرسوم المؤرخ في 2019/12/10 بنسبة 97.50% بينما نجد 2.50% بما يمثل حالة واحدة تم ترسيمها عن طريق مسابقة.

ويعكس الجدول نجاح المرسوم في تحقيق أهدافه والقضاء على المشكل الذي عانى منه الآلاف من الشباب وهو العمل في إطار عقود مؤقتة وهو ما عملت الحكومة جاهدة على تطبيقه وتقسيمه إلى دفعات نظرا للعدد الكبير للعمال المتعاقدين فهو يمثل أكبر عملية توظيف في الجزائر منذ الاستقلال.

الجدول رقم(07): يمثل الدفعة التي تم إدماج المبحوثين فيها.

النسبة	التكرار	أي دفعة تم الإدماج فيها
45%	18	الدفعة الأولى
40%	16	الدفعة الثانية
15%	06	الدفعة الثالثة
100%	40	المجموع

### تحليل الجدول رقم(07):

يتبين لنا من خلال الجدول أن 45% من المبحوثين تم إدماجهم في الدفعة الأولى، وهي النسبة الأعلى في الجدول، بينما نجد أن 40% تم إدماجهم في الدفعة الثانية، و15% في الدفعة الثالثة و من خلال مراجعة الإجراءات وتحليل دلالات الجدول نجد أن عملية الإدماج بدأت تدريجياً لعدة اعتبارات متعلقة بالجانب التنظيمي حيث انطلقت كمرحلة تجريبية أين تم إدماج نسبة لا بأس بها في المرحلة الأولى، والشروع في التحضير لإدماج باقي الدفعات من خلال تخصيص الميزانيات اللازمة لذلك على مدار 03 سنوات.

وتعتبر الدفعة الأكبر هي الأولى وذات الأولوية لاعتبار أن الكثير من المبحوثين تجاوزت مدة عملهم 08 سنوات ولديهم أقدمية كبيرة في مختلف عقود العمل المؤقتة.

الجدول رقم(08): يمثل ما إذا كان المبحوثين واصلوا العمل في نفس المنصب الذين عملوا به قبل الإدماج.

النسبة	التكرار	هل واصلت العمل في نفس المنصب الذي عملت فيه قبل الإدماج
47.50%	19	نعم
52.50%	21	لا
100%	40	المجموع
في حالة الإجابة ب لا: هل منصبك الآن		
100%	21	أعلى رتبة
/	/	أدنى رتبة
100%	21	المجموع

#### تحليل الجدول رقم (08):

يتبين لنا من خلال الجدول أن النسب متقاربة حيث نجد أن 47.50% من المبحوثين أجابوا بأنهم يعملون في نفس منصب العمل الذي شغلوه قبل الإدماج.

بينما نجد 52.50% من المبحوثين تم تكليفهم بمهام جديدة تختلف عن التي كانوا يمارسونها قبل الإدماج، وذلك كونهم كانوا يقومون بمهام لا تتناسب مع مستواهم العلمي (سكرتارية، أعوان مكتب، أعوان إدارة، مساعدين...) وبعد عملية الإدماج تم تغيير المهام إلى ما يتناسب مع رتبهم الجديدة و مستواهم العلمي.

الجدول رقم (09): يمثل تناسب المنصب الذي تم الإدماج فيه مع الشهادة المتحصل عليها.

النسبة	التكرار	هل يتناسب المنصب الذي أدمجت فيه مع الشهادة المحصل عليها
%100	40	نعم
/	/	لا
%100	40	المجموع

#### تحليل الجدول رقم (09):

يتبين لنا من خلال الجدول أن جميع المدمجين تم تمكينهم من مناصب فعلية تتناسب مع رتبهم، حيث نجد أن أغلبهم (الصنف 12) تم تكليفهم بمهام متصرف، مقتصد، ورتبة (10.11) تم إسناد مهام تقنيين لهم، في حين نجد أن الأخصائيين النفسانيين وأخصائي التغذية والأطباء تم منحهم مناصب في إطار تخصصهم وهذا يدل أن عملية الإدماج المهني التي جاء بها مرسوم 2019، راعت الجانب العلمي للمدمجين وحافظت على قيمة الشهادة.

الجدول رقم(10): يمثل ما إذا تم تمكين المدمجين الجدد من الامتيازات المتعلقة بالمنصب.

النسبة	التكرار	هل تم تمكينك من كل الامتيازات المتعلقة بمنصبك
65%	26	نعم
35%	14	لا
100%	40	المجموع
في حالة الإجابة بنعم ما هي طبيعة هذه الامتيازات؟		
3.85%	01	امتيازات مادية (سكن،منح،علاوات)
96.15%	25	امتيازات معنوية (إشراف،تسيير)
100%	26	المجموع

### تحليل الجدول رقم(10):

من خلال الجدول نجد أن نسبة (65%) من المبحوثين تم تمكينهم من كل الامتيازات المتعلقة بمنصبهم، في حين نجد أن 35% لم يتم تمكينهم منها.

وذلك راجع إلى أن المدمجين الذين لم يتحصلوا على بعض الامتيازات إما لم يستكملوا الشروط المنصوص عليها للحصول على هذه الامتيازات خاصة المادية منها، أو عدم توفر شغور في هذه الامتيازات (خاصة ما تعلق منها بالسكن الوظيفي أو وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة وهذا راجع كذلك للعجز في ميزانية المؤسسة).

الجدول رقم(11): يمثل تناسب المهام الفعلية مع المنصب المدمج فيه.

النسبة	التكرار	مدى تناسب المهام الفعلية مع المنصب المدمج فيه
%75	30	تناسب
%25	10	لا تناسب
%100	40	المجموع

### تحليل الجدول رقم (11):

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة من المدمجين تم إسناد مهام فعلية تتناسب مع اختصاصهم العلمي ورتبهم وهو ما يؤكد ما جاء في الجدول رقم 09، وقد بلغت هذه النسبة 75%.

في حين نجد أن 25% من المدمجين تم تكليفهم بمهام مختلفة عن المنصب الممنوح لهم، وذلك لكونهم اكتسبوا خبرة في المجال في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات في تلك المهام و أثبتوا فعالية فيها، فلم يتم تغييرها، كما نجد حاملي ليسانس في العلوم الاقتصادية في مهام أمين مخزن أو محاسب مواد، حسب احتياج المؤسسة وهي نسبة ضئيلة جدا.

3- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية :

الجدول رقم(12): يمثل ما إذا كان المبحوثين واصلوا العمل في نفس المؤسسة أم تم نقلهم لها.

النسبة	التكرار	هل كنت تزال العمل في إطار عقود الإدماج في نفس المؤسسة ام تم نقلك لها
77.50%	31	كنت أزال العمل في نفس المؤسسة
22.50%	09	تم نقلي لها بعد توفر منصب الإدماج
100%	40	المجموع

تحليل الجدول رقم(12):

يتبين لنا أن نسبة 77.50% من المدمجين الجدد كانوا يزالون العمل في نفس المؤسسة التي عملوا فيها قبل الإدماج وهي الأغلبية الساحقة، بينما نجد أن 22.50% منهم تم نقلهم لهذه المؤسسة بعد إدماجهم حيث كانوا يعملون في مؤسسات أخرى تابعة للقطاع الصحي، وتم نقلهم لتوفر المنصب الذي يوافق شهادتهم فيها وتدل هذه النسب الإحصائية على أن مرسوم الإدماج و الإدارات العمومية حرصوا على بقاء عمال الإدماج في مناصبهم وإدماجهم فيها حفاظا على عامل الخبرة و التكيف داخل المؤسسة واستقرارها لكن في حالات قليلة تم استخدام أو تغيير بعض المناصب بسبب عدم توفر مناصب مالية بها.

الجدول رقم (13): يمثل تقبل العمال الأقدم للمدمجين الجدد.

النسبة	التكرار	تقبل العمال الأقدم للمدمجين الجدد
%52.50	21	نعم
%47.50	19	لا
%100	40	المجموع
في حالة الإجابة ب"لا" ما هي ردود أفعالهم		
%68.42	13	افتعال المشاكل
%10.52	02	التكتل ضدك
%21.05	04	تعطيل العمل
%100	19	المجموع

### تحليل الجدول رقم (13):

يتبين لنا من خلال الجدول أن 52.50% من المبحوثين يرون أنه تم تقبلهم بشكل عادي من طرف زملائهم الأقدم، في حين نرى أن 47.50% منهم أجابوا بأنه لم يتم تقبلهم من طرف العمال القدامى، وظهر ذلك من خلال عدة ممارسات كافتعال المشاكل 57.69% و التكتل ضدهم نسبة (15.38%)، والقيام بتصعيب مهامهم وتعطيل العمل (26.93%) للسبب بمشكلاتهم ولهذه النسب رغم تقاريرها عدة دلالات سوسيو نفسية منها:

- تخوف العمال الأقدم من فقدان مكانتهم من طرف الذين تم إدماجهم وبالتالي العمل على عرقلتهم وتعطيل العمل.
- وجود تنظيمات غير رسمية تعمل على استقطاب الأعضاء الجدد من جهة أو محاربتهم باعتبارهم تهديد مباشر من جهة أخرى وبالتالي بروز صراع يجد المدمجين طرفا فيه.
- شعور العمال الأقدم بعدم العدالة كون ما حصلوا عليه هم عن طريق الخبرة و الأقدمية وبذل مجهود لسنوات تصل إلى 20 سنة، تحصل عليه المدمجين الجدد في ظرف وجيز دون مجهود في نظرهم وبالتالي الشعور بالاغتراب و السعي لعرقلة نشاطهم .
- الصراع الأزلي الذي تعاني منه المصانع و المؤسسات والذي كان موضوع خصب لعلماء الاجتماع وهو الصراع بين الإطارات و العمال الأقل (تعلينا).

الجدول رقم (14): يمثل إذا كان تم تكليف أحد العمال الأقدم بمرافقة المدمجين الجدد في الفترة الأولى .

النسبة	التكرار	هل تم تكليف أحد العمال الأقدم بمرافقة المدمجين في الفترة الأولى
/	/	نعم
%100	40	لا
%100	40	المجموع

#### تحليل الجدول رقم (14):

من خلال الجدول يتبين لنا أن كل المدمجين بنسبة 100% لم يتم مرافقتهم من طرف أحد العمال الأقدم لتزويدهم بالخبرة والتمكن من الإلمام بمهامهم في المرحلة الأولى من إدماجهم ولهذه النسبة الإحصائية دلالة باعتبار أن كل المدمجين هم من ذوي الخبرة في نفس المؤسسة أو في مؤسسات أخرى. وبالربط مع الجدول رقم 05، نجد أن الذين تم إدماجهم يملكون ما لا يقل عن 03 سنوات خبرة كحد أدنى وأكثرهم يصل إلى 10 سنوات خبرة في إطار العقود، لذلك تم تثبيتهم مباشرة في مناصبهم ومنحهم المهام المنوطة بهم دون مرافقة كما هو موضح في هذا الجدول.

الجدول رقم (15): يمثل دور الاتصال غير الرسمي في التكيف داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	هل يساهم الاتصال غير الرسمي في التكيف داخل المؤسسة
77.50%	31	نعم
22.50%	09	لا
100%	40	المجموع

### تحليل الجدول رقم (15):

يتبين لنا من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين 75.50% يرون أن الاتصال غير الرسمي (داخل التنظيمات غير الرسمية أو القاعدة العمالية) يساهم في تكيفهم داخل المؤسسة، لذلك فهم يرون أنهم يجب أن يكونوا علاقات مبينة مع غيرهم من العمال من أجل تسهيل اندماجهم وانخراطهم في هذه التنظيمات وبالتالي خلق جو يساعد على أداء مهامهم.

في حين نرى أن نسبة ضئيلة من المبحوثين ترى أنه لا تأثير للاتصال غير الرسمي على تكيفهم وأنهم ليسوا مطالبين بالانخراط في جماعات العمل بل على العكس فهم يحاولون رسم حدود لهذه العلاقات لتجنب أي تجاوزات.

وفي ضوء ما درسناه نجد أن الدلالات الإحصائية لهذا الجدول تؤيد ما جاءت به نظريات التنظيم لاسيما مدرسة العلاقات الإنسانية و التي ركزت على الاتصال غير الرسمي و التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيمات.

الجدول رقم (16): يمثل إذا كان هناك انسجام واتصال جيد بين المدمجين الجدد وبين زملائهم و رؤسائهم.

النسبة	التكرار	هل هناك انسجام واتصال جيد بينك وبين زملائك ورؤسائك
55%	22	نعم
45%	18	لا
100%	40	المجموع

### تحليل الجدول رقم(16):

يتضح لنا من خلال الجدول أن 55% من المبحوثين أجابوا أن هناك انسجام واتصال جيد بينهم وبين زملائهم داخل المؤسسة، بينما أنها ب45% أن علاقتهم بزملائهم غير جيدة ولا يوجد انسجام أو توافق معهم.

وبالرابط مع الجداول السابقة نجد أن النسب الإحصائية في هذا الجدول أكدت ما جاء به الجدول رقم 13، وقد وضعنا هذا السؤال كسؤال اختباري لمعرفة صدق المبحوثين في الجداول السابقة، وتبين لنا أن الإجابات متقاربة .

كما أن الجدول رقم 15 أكد هذه النتائج جزئياً.

والدلالة السوسيولوجية لهذه الجداول تصب في منحى واحد وهو الصراع الأزلي بين التنظيمات غير الرسمية فيما بينها و الصراع بين الإطارات وباقي العمال.

الجدول رقم(17): يتعلق بعملية الاتصال عند تقديم مقترحات جديدة.

النسبة	التكرار	كيف تتم عملية الاتصال عند تقديم اقتراحات جديدة
80%	32	عن طريق المسؤول
20%	08	إلى المدير مباشرة
100%	40	المجموع

### تحليل الجدول رقم(17):

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة من المبحوثين والتي تقدر بـ 80% يقومون بتقديم مقترحاتهم وكل ما يخص العمل عن طريق المسؤول المباشر كوسيط مع المدير، في حين 20% يتواصلون مباشرة مع المدير.

وبالتمعن في النسبة ونوع الوظيفة وجدنا أن النسبة الضئيلة التي تتواصل مع المدير تشغل مناصب تستوجب الاحتكاك المباشر معه كالعمل في مصلحة المستخدمين، أو بعض مهام الإشراف و الجدول يعكس احترام السلم الهرمي حيث قبل الذهاب للمدير مباشرة يجب الاتصال بالمسؤول المباشر وهو جزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (18): يمثل ما إذا كان هناك اتصال مرن داخل المؤسسة وسهولة لنقل المعلومات والقرارات الصادرة من الإدارة لمختلف المصالح .

النسبة	التكرار	هل هناك اتصال مرن وسهولة في نقل المعلومات
%62.50	25	نعم
%37.50	15	لا
%100	40	المجموع
في حالة الإجابة ب "لا" ما هو السبب؟		
%20	3	عدم احترام السلم الإداري
%73.33	11	غياب التنسيق
%6.66	1	انفراد رؤساء المصالح بالمعلومة
%100	15	المجموع

### تحليل الجدول رقم (18):

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة لا بأس بها من المبحوثين تقدر ب %62.50 يرون أن هناك سهولة في نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة لا سيما بين الإدارة والعمال، بينما يرى %37.5 عكس ذلك حيث يرون أن هناك صعوبة في تلقي المعلومة ويرجعون ذلك لعدة أسباب منها انفراد رؤساء المصالح بالمعلومات أو غياب أسباب منها انفراد رؤساء المصالح بالتنسيق فيما بينهم %55 وهو المشكل الأكبر إضافة إلى عدم احترام السلم الإداري وهو ما يؤكد إجابات المبحوثين في الجدول رقم 17.

حيث أن عدم التنسيق وعدم احترام السلم الإداري وانفراد رؤساء المصالح بالمعلومة يؤدي إلى كثرة الشائعات واضطراب الجو العام للعمل مما يؤثر على الإنتاج، لكن هذه الفئة تمثل نسبة قليلة لأن الغالبية يرون أن المعلومة تصل في وقتها عن طريق لوحة الإعلانات أو الاجتماعات الدورية.

الجدول رقم (19): مساهمة الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العمل.

النسبة	التكرار	يساهم الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العمل
%85	34	نعم
%15	06	لا
%100	40	المجموع

### تحليل الجدول رقم (19):

من خلال الجدول يتضح لنا أن 85% من المبحوثين يرون أن الاتصال غير الرسمي (بين الزملاء) له دور كبير في تحسين أداء العمل، بينما 15% يرون عكس ذلك. حيث أن الأغلبية ترى أن أداء العمل جيد مرتبط بالعلاقات غير الرسمية، حيث كلما كانت العلاقة بين الطاقم و الزملاء جيدة ينعكس ذلك على مردود العمل وأداء الموظفين، والعكس بالعكس . ويربط نتائج الجداول رقم 15 و 16 مع هذا الجدول (19) يتبين لنا مدى صدق إجابات المبحوثين من جهة، و من جهة أخرى توضح لنا هذه الجداول ما جاءت به نظرية العلاقات الانسانية من خلال أهمية التنظيمات غير الرسمية والعلاقات الإنسانية وتأثيرها على سيرورة العمل وعملية الإنتاج وهو ما تناوله العديد من علماء الاجتماع في نظريات العمل وعلى رأسهم التون مايو .

الجدول رقم (20): يمثل أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة.

النسبة	التكرار	كيف تتم عملية الاتصال
62.50%	25	صاعد (من العمال إلى المدير)
25%	10	نازل (من المدير إلى العمال)
12.50%	05	أفقي (بين العمال في نفس المستوى)
100%	40	المجموع

### تحليل الجدول رقم (20):

من خلال الجدول نجد أن 62.50% من المبحوثين يرون أن أكثر أنواع الاتصال داخل المؤسسة هي الاتصال الصاعد (من العمال إلى المدير) وهو ما عبر عنه المبحوثين بمصطلحات عديدة، تصب كلها في منحى الوشاية (وهو اتصال خفي)، وتحوز هذه النسبة على الحصة الأكبر من آراء المبحوثين . في حين يرى 25% منهم أن الاتصال الأكثر استخداما هو الاتصال من المدير إلى العمال (النازل) في شكل تكاليفات أوامر بمهمة، مقررات... بينما نجد أن 12.50% تحدثوا عن الاتصال الأفقي بين العمال.

الجدول رقم(21): العلاقة بين الأداء و الاتصال الرسمي.

النسبة	التكرار	هل يزيد أدائك عندما يكون الاتصال رسمي بين وبين الرؤساء
%100	40	نعم
/	/	لا
%100	40	المجموع

تحليل الجدول رقم(21):

كما هو موضح من خلال الجدول فان كل المبحوثين أجابوا بأن الاتصال الرسمي يزيد من أداء الموظفين سواء عن طريق الإرشاد، التكليف، الرقابة، المكافأة، التكريم وغيرها من الطرق. وهو تحليل منطقي باعتبار أن غياب الاتصال الرسمي يخلق نوع من الفوضى، ويؤدي حتما للتقصير والتهميش و الإهمال.. و العديد من الممارسات التي تؤثر على أداء الموظفين.

الجدول رقم(22): هل وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أداء العمل.

النسبة	التكرار	وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أداء العمل
37.50%	15	كافية
12.50%	05	غير كافية
50%	20	الى حد ما
100%	40	المجموع
في حالة الإجابة بـ لا ما هي الوسائل الكفيلة بتحسين الأداء؟		
80%	04	الإعلانات
20%	01	الاجتماعات
/	/	التقارير
/	/	الهاتف
100%	05	المجموع

### تحليل الجدول رقم (22):

من خلال الجدول يتضح لنا أن 50% من المبحوثين أجابوا بأن وسائل الاتصال المستخدمة كافية إلى حد ما لتحسين أداء العمل بينما أجاب 37.50% منهم بأنها كافية جداً، بينما يرى 12.50% أنها غير كافية تماماً.

وأجمع المبحوثون الذين أجابوا بـ لا بأنه يجب الاعتماد على لوحة الإعلانات و الاجتماعات كبداية حقيقية عن الهاتف و التعليمات الشفوية.

4- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (23): يمثل ما إذا كان تغيير المنصب بعد الإدماج أدى إلى انخفاض مردودية العمل.

النسبة	التكرار	تغيير المنصب بعد الإدماج أدى إلى انخفاض مردودية العمل.
%27.50	11	نعم
%72.50	29	لا
%100	40	المجموع
إذا كانت الإجابة ب "لا" ما هي الأسباب		
%96.55	28	عدم الإلمام بالمهام
%3.44	01	الجهل بالقوانين
-	-	عدم التحكم
%100	29	المجموع

تحليل الجدول رقم(23):

من خلال الجدول يتبين لنا أن غالبية المبحوثين 72.50% منهم يرون أن مردودهم لم يتأثر باعتبار أنهم لم يتم تغيير منصب عملهم أو المؤسسة التي يعملون بها. في حين يرى 27.50% أنهم تأثروا بتغيير مهامهم أو مكان عملهم، حيث تعودوا على العمل في مناصب أخرى ومؤسسات أخرى وعند إدماجهم تم تغييرها مما أثر سلبا عليهم خاصة في الفترة الأولى من ادماجهم.

تؤكد هذه النسب ما جاء في الجدول رقم 12 و الجدول رقم 08 وذلك لعدم إلمامهم بالمهام الجديدة و القوانين الداخلية للمؤسسة و تكيفهم من جهة أخرى.

الجدول رقم (24): علاقة الخبرة المكتسبة في العمل في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات في رفع مردودية العمل.

النسبة	التكرار	علاقة الخبرة المكتسبة في العمل في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات في رفع مردودية العمل
%100	40	نعم
/	/	لا
%100	40	المجموع
كيف ذلك؟		
%87.5	35	التمكن من قوانين الوظيف العمومي
%10	04	الانخراط في جماعات العمل
%2.5	01	التكيف مع المهام و العمال
%100	40	المجموع

### تحليل الجدول رقم(24):

من خلال الجدول نلاحظ إجماع المبحوثين على كون الخبرة المكتسبة في العمل في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات إفادتهم في رفع مردودية عملهم، وذلك كونهم من خلال عملهم لسنوات أصبحوا ملمين بقوانين الوظيفة العمومية واكتسبوا روح العمل الجماعي وانخرطوا في المؤسسة بمختلف تنظيماتها وتكيفهم الجيد مع العمال الآخرين، و الدلالة السوسيولوجية التي يمكن استنباطها من هذه البيانات الإحصائية أن لعقود إدماج حاملي الشهادات ايجابيات ودور كبير في رفع أداء الموظف.

الجدول رقم (25): يبين ما اذا كان المدمجين الجدد خضعوا لفترة تربص أولاً.

النسبة	التكرار	بعد الإدماج هل خضعت لتربص أم لا
80%	08	خضعت لتربص
20%	32	تم تعييني مباشر
100%	40	المجموع

### تحليل الجدول رقم (25):

من خلال الجدول يتبين لنا أن 80% من المبحوثين تم تثبيتهم مباشر، بينما خضع 20% للتربص وتجدر الإشارة إلى أن الذين خضعوا للتربص هم أخصائيين نفسانيين عياديين فيما عدا ذلك فقد تم تثبيت المبحوثين مباشرة باعتبارهم لا يحتاجون لفترة تربص باعتبارهم من ذوي الخبرة.

الجدول رقم (26): يمثل ما إذا خضع المدمجين الجدد لبرامج تكوينية وتأهيلية

النسبة	التكرار	هل خضعت لبرامج تكوينية أو تأهيلية
/	/	نعم
%100	40	لا
%100	40	المجموع

تحليل الجدول رقم (26):

من خلال الجدول نجد أن المبحوثين لم يتلقوا أي نوع من البرامج التكوينية و التأهيلية منذ إدماجهم وعند بحثنا عن الأسباب وجدنا أنه لم يتم برمجة دورات تكوينية و تأهيلية بسبب اجراءات البروتكول الصحي الناجمة عن فيروس كوفيد 19 منذ 3 سنوات غير أنه تم برمجة دورات تكوينية ابتداء من هذه السنة لتراجع الإصابات و البداية كانت بدورات عن بعد بخاصية zoom.

الجدول رقم(27): يمثل إذا ما كان المبحوثين واجهوا أي نوع من المشكلات التنظيمية.

هل واجهت مشكلات تنظيمية	التكرار	النسبة
نعم	/	/
لا	40	%100
المجموع	40	%100

### تحليل الجدول رقم (27):

من خلال الجدول نجد أن المبحوثين لم يواجهوا أية مشكلات تنظيمية تتعلق بممارسة وظائفهم وتمس باستقرارهم الوظيفي رغم بعض المضايقات داخل العمل لكنها لا تصل إلى درجة المساس بوظيفتهم فاحترامهم للنظام الداخلي للعمل بالمؤسسة يجنبهم أي إجراءات تأديبية أو خصومات قد يتعرضون لها. وهو ما أجاب عليه المبحوثون بالنفي إجماعا وما يمكن قوله هنا أن للاستقرار و التكيف الجيد و العلاقات الجيدة داخل العمل دور و تأثير كبير على استقرار المؤسسة ككل وتجنبها للمشاكل التي قد تقع بين العمال و تؤثر عليها تأثيرا سلبيا من حيث الخدمات المقدمة للمواطن بالدرجة الأولى.

جدول رقم(28): يمثل الإلمام بقوانين الوظيفة العمومية و القانون الداخلي للعمل داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإلمام بقوانين الوظيفة العمومية و القانون الداخلي للمؤسسة
%75	30	جيد
%25	10	غير ملم بالقوانين
%100	40	المجموع

### تحليل الجدول (28):

من خلال الجدول نلاحظ أن 75% من المبحوثين يملكون الماما جيدا و متمكنون من قوانين الوظيفة العمومية وعل اطلاع بالنظام الداخلي للمؤسسة بينما نسبة 25% لا يملكون خلفية حول هذا الموضوع وتعود هذه النسبة إلى كونهم مدمجون من مؤسسات أخرى وقطاعات أخرى تختلف أنظمتها الداخلية عن باقي المؤسسات.

مثلا نجد العمال المدمجين في رتبة متصرف ومتصرف محلل على اطلاع تام وجيد بقوانين الوظيفة العمومية وهذا راجع إلى شهاداتهم التي تحصلوا عليها في مجال القانون و الحقوق وهو ما جعلهم يشغلون رتبة مسؤول مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية بالمؤسسة.

جدول رقم (29): يمثل ما اذا كان المبحوثين يحوزون أي مؤهلات أخرى ترفع مردوديتهم في العمل .

النسبة	التكرار	هل لديك مؤهلات أخرى
%97.50	39	نعم
%2.50	01	لا
%100	40	المجموع
إذا كانت الإجابة بنعم ما هي		
%25.64	10	تقني محاسبة
%2.56	01	سكرتارية
%71.79	28	اعلام الي
%100	39	المجموع

### تحليل الجدول رقم(29):

من خلال الجدول نلاحظ أن %97.50 من المبحوثين لديهم مؤهلات أخرى إضافة إلى شهاداتهم وهي الغالبية الساحقة و تتراوح هذه المؤهلات بين شهادة الكفاءة و التحكم وشهادة تقني في العديد من الاختصاصات كالإعلام الآلي و السكرتارية و المحاسبة وهذا راجع إلى كون هؤلاء العمال قد تابعوا تكويننا للحصول على هذه الشهادات قبل إدماجهم لزيادة حظوظهم في التوظيف خاصة ما يتعلق بالإعلام الآلي الذي أصبح مطلوبا بشكل كبير في وقتنا الحالي واتجاه مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية إلى اعتماد الإدارة الالكترونية لتحسين نمط التسيير و الخدمات.

ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة:

### 1/ نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها و المتعلقة بتأثير إدماج حاملي الشهادات على تدرج السلم الهرمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية توصلنا إلى الإجابة على الفرضيات التي تم وضعها وكانت النتيجة كالتالي :

• **الفرضية الأولى :** تم منح المدمجين الجدد مناصب عمل تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية.

من خلال الجدول الإحصائي رقم 09 تبين لنا أنه تم منح المدمجين الجدد مناصب تتناسب مع شهاداتهم و مؤهلاتهم العلمية وهذه النتيجة كانت قطعية بنسبة 100% من إجابات المبحوثين وتم منحهم كل ما يترتب عن تلك المناصب من امتيازات مادية ومعنوية بنسبة 65% كما هو موضح في الجدول رقم 11، وفي نفس الإطار فقد حرصت الإدارة على إسناد مهام فعلية للمدمجين الجدد تتناسب مع مناصبهم دون المساس بواجباتهم وحقوقهم لأي اعتبار كان بنسبة 75% فيما عدا نسبة ضئيلة كما جاء في الجدول رقم 10 تعود لعجز الميزانية الخاصة بالمؤسسة.

وبالتالي فقد تحققت الفرضية الأولى.

• **الفرضية الثانية:** يساعد الاتصال الرسمي و غير الرسمي على التكيف الجيد و تحسين أداء المدمجين الجدد.

من خلال تحليل الجداول واستقراء المعطيات الإحصائية تبين لنا أن للاتصال الرسمي وغير الرسمي دور كبير في تحسين أداء المدمجين الجدد، حيث يرى 77.50% من المبحوثين أن الاتصال غير الرسمي يساعد على تكيفهم ويسهل أدائهم لمهامهم، وهو ما يدل أن للعلاقات الإنسانية (بين العاملين) دور هام وكبير في رفع مردودية العمل وتحسين كفاءتهم وتسهيل أداء الوظيفة وأن نجاحهم مرتبط بتكيفهم الجيد و الانخراط في جماعات العمل، والعكس صحيح كما هو موضح في الجدول رقم 15 و الجدول رقم 19، كما أن كل المبحوثين بنسبة 100% أكدوا على أن أداء الموظفين يزيد عندما يكون هناك اتصال مرن و سهولة لنقل المعلومات خاصة بين الإدارة و المرؤوسين (الاتصال الرسمي) كما توضحه الجداول رقم: 20، 21، و 22 وبالتالي: فقد تحققت الفرضية الثانية.

- **الفرضية الثالثة:** ساهمت الخبرة المكتسبة في إطار عقود الإدماج في رفع مردودية المدمجين الجدد.

من خلال تحليل النتائج توصلنا إلى أن للخبرة المكتسبة في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات دور فعال وتأثير كبير في رفع مردودية المدمجين كما هو موضح في الجدول رقم 24، حيث أجاب كل المبحوثين بأنهم تمكنوا من إثبات وجودهم واستلام مهامهم وأدائها بشكل جيد دون صعوبات كبيرة ودون إخضاعهم لإشراف العمال الأقدم أو لفترة تربص كما هو موضح في الجدولين رقم 14 و 25، نتيجة إلمامهم بكل خبايا الوظيفة وقوانين الوظيفة العمومية كونهم عملوا سنوات طويلة في إطار هذه العقود، مما كون لديهم خبرة جيدة ولا بأس بها للتعامل مع عناصر الوظيفة سواء المهام أو الأفراد.

وبالتالي: **فقد تحققت الفرضية الثالثة .**

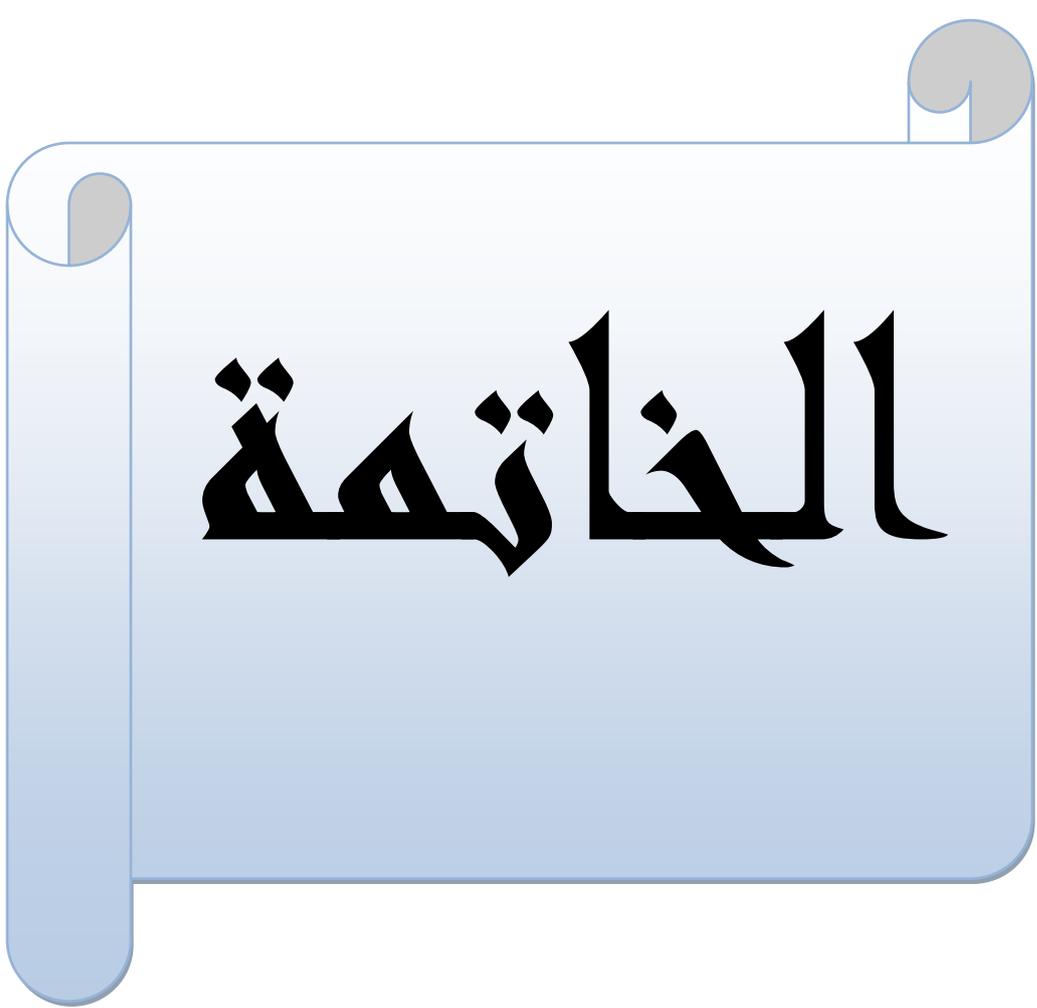
## 2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال مقارنة دراستنا مع الدراسات السابقة حول الإدماج المهني لحاملي الشهادات و التدرج الهرمي، وبالرغم من أن الدراسات السابقة أفادتنا كثيرا في عدة جوانب الا أن هناك أوجه تشابه و أوجه اختلاف والتي تمثلت في :

- **تشابهت دراسة نور الدين ناصر :** في أن برنامج المساعدة على الإدماج المهني لا يوفر مناصب عمل حسب تخصصات طالبيه ورغم ذلك فهو الوجهة الأساسية لحاملي الشهادات الجامعية وهذا ما يتفق مع دراستنا في شقها المتعلق بمنصب العمل المؤقت أما الاختلافات و الفروقات تكمن في أن تخصصات حاملي الشهادات ومؤهلاتهم العلمية متوافقة مع منصب العمل بعد الإدماج.
- **تطابقت دراسة الهاني عاشور:** في شقها الخاص بأن توفير فرص عمل مؤقتة بغض النظر عن الشهادة لم يؤدي الى انخفاض مستويات الأداء كما و لا نوعا والسبب هو امكانية الترسيم و الإدماج في المنصب المشغول، كذلك من جهة الحوافز المادية التي لم يستفد منها العمال في اطار عقود الإدماج وحتى بعد الإدماج هناك فئة لم تستطع الاستقادة من بعض هذه الامتيازات لنقص الامكانيات المتاحة للمؤسسات صاحبة الإدماج خاصة اذا تعلق الأمر بالسكن الوظيفي.
- **بالنسبة لدراسة سعدية زايدي:** اتفقت مع دراستنا في عنصر الأمن الوظيفي الا أن هناك اختلافات في تصور الموضوع بحيث تناولت سياسات التشغيل ودورها في تحقيق الامن الوظيفي، بينما تناولنا الأجر المادي باعتباره من الامتيازات المادية التي تحقق الاستقرار و الأمن الوظيفي

كون المدمجين أصبحوا يتقاضون أجرا ماديا ملائما لرتبهم ومؤهلم العلمي اضافة الى استفادتهم من مختلف المنح و العلاوات التي كانوا محرومين منها في اطار عقود الادماج.

- من خلال مقارنة دراستنا مع دراسة عامر الحاج: والتي كانت حول المساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية توصلنا الى أن دراسة هذا الأخير للهيكل التنظيمي و الوحدات الادارية المكونة له لا تغطي مختلف مهام البلدية وأن مهام ومسؤوليات كل وحدة ادارية غير محددة بدقة كما أنه غير مطبق بنسبة كبيرة وهو عكس ما تناولناه في دراستنا حيث أن التدرج الهرمي داخل المؤسسة ساهم في التسيير الجيد واحترام المسؤولين و السلم الاداري في عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- أما مقارنة دراسة كسار خيرة: مع دراستنا في مدى فعالية التنظيم الاداري في السير الجيد للمؤسسات العمومية الاستشفائية حيث كان هناك تطابق في مجال الدراسة وأن الهيكل التنظيمي الفعال يقوم بتوضيح جميع المهام الوظيفية ومسؤوليات كل فرد داخل المؤسسة حسب الصلاحيات التي يمنحها له القانون بغض النظر عما اذا كان عاملا ذو خبرة أو مدمجا جديدا.



# الخاتمة

خاتمة :

إن الهزات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر أواخر القرن الماضي و التي أدت إلى فقدان عدد كبير من الوظائف نتيجة تعطل عمليات الإنتاج وفقدان الكثير من الاستثمارات و ما انجر عنه من ارتفاع في معدلات البطالة خاصة في أوساط الشباب من الجنسين كانت بمثابة الدافع و الحافز الكبير في تبني سياسات ملائمة وفعالة في ميدان الشغل و التشغيل لمواجهة هذا الواقع.

وعليه يمكن القول أن أية جهود وطنية لمواجهة ظاهرة البطالة لا يمكن أن تقتصر على تدخلات آنية فقط من قبل الجهات الحكومية المعنية بأسواق العمل كوزارات العمل أو وكالات التشغيل، إذ لا بد أن تتكاتف جهود كل المؤسسات و الهيئات الحكومية و المحلية والشركاء الاجتماعيون في استغلال وتعزيز الجوانب الايجابية التي حققتها هذه البرامج و التفكير في المستقبل الذي يحمل آلاف خريجي الجامعات كل عام ومراكز التكوين المهني و الاستعداد لمواجهة صعوبات سوق الشغل وهذا ما يؤدي بنا إلى ضرورة تبني إستراتيجية وطنية للتشغيل تشارك كل الجهات ذات الصلة بتطويرها والتنسيق التام بين جميع الفاعلين من وكالات تشغيل ومؤسسات التعليم العالي و التكوين المهني وكذلك المؤسسات العمومية التابعة للدولة و المؤسسات التابعة للقطاع الخاص و الاقتصادي.

## مقترحات:

- توسيع دائرة الإدماج لتشمل كافة العقود المؤقتة خاصة منها المستفيدون من عقد تكوين إدماج في الورشات لعددهم الكبير وحاجة الدولة لهم.
- إعطاء الأولوية في التوظيف لأصحاب هذه العقود الذين لم يتم إدماجهم في القطاعات المختلفة بوصفهم مشروع موظفين مستقبليين في المؤسسات.
- تطوير مناهج التكوين الجامعية وتوسيعها لمزيد من التخصصات و المهارات التي تراعي البيئة الاقتصادية المحلية لخريجي التعليم العالي.
- تفعيل عملية التأطير داخل المؤسسات المستخدمة و تثمين دور المؤطرين المكلفين بمرافقة العمال المدمجين ومتابعتهم.
- التعاون بين وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي وبين مختلف الوزارات الأخرى فيما يتعلق بالتوظيف من خلال إعداد بطاقة وطنية خاصة بالمؤهلات العلمية والقدرات الشبابية بمختلف مستوياتهم وعرضها على المؤسسات المستخدمة لتعزيز فرصهم في التشغيل وإدماجهم في المؤسسات.

# قائمة المصادر و المراجع

## المعاجم و القواميس:

- 1- المنجد في اللغة العربية، ط31، دار المشرق، بيروت، 1991.
- 2- معجم المعاني الجامع عربي .
- 3- فؤاد أفرام السبباني: منجد الطلاب، دار المشرق ش، م، ط43، بيروت، لبنان، 1995.

## الكتب :

- 1- أمال فزة، حسن احجيج: البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، نظريات وتطبيقات، فضاء آدم للنشر و التوزيع، المغرب، 2019.
- 2- إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2009
- 3- جمال الدين لعويصات: الادارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر
- 4- جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي و التطوير الاداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر.
- 5- حسين حريم: مبادئ الادارة الحديثة، النظريات العمليات الادارية ووظائف المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 6- رشيد زرواتي ومهدي عوارم، القطاع الخاص وسياسة التشغيل في الجزائر، مجلة علوم الإنسان و المجتمع عدد 202، جامعة محمد خيضر بسكرة، مارس 2017.
- 7- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، درا غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة.
- 8- عمار بوحوش ومحمود الذبيان: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 9- كامل بربر: الادارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1996.
- 10- نعيم ابراهيم الظاهر: النظم الادارية، المفهوم، المبادئ، الأساسيات، الأهمية، دار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع، أربد، الأردن، 2009.

11- نعيم إبراهيم الظاهر: النظم الإدارية المفهوم المبادئ، الأساسيات الأهمية، عالم المكتب الحديث، اربد، الأردن، 2009.

#### -المذكرات و الأطروحات الجامعية :

1- الهاني عاشور: أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على فئة العاملين في إطار المساعدة على الإدماج بمؤسسة النسيج بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.

2- بوزيد غلابي: مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2010.

3- عامر الحاج: مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، دراسة حالة بلدية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.

4- عبد الله قادية: الإطار القانوني لدعم التشغيل في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق جامعة وهران، 2010-2011.

5- عواطف سيوان: دور سياسة الإدماج المهني في توفير مناصب عمل، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية الآداب واللغات و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وتنمية، جوان 2012.

6- سعدية زايدي: سياسات التشغيل في الجزائر، دراسة سوسيوولوجية للأمن الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة باتنة 1، 2018-2019.

7- كسار خيرة: فعالية التنظيم الإداري داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة ميدانية لمستشفى بلطرش لعجال مستغانم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم

الاجتماعية،شعبة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد بن باديس،مستغانم،2018-2019.

8- مالكي محمد: أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د) تخصص مقالاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أدرار،2019-2020

9- معاشو سميرة: آليات التشغيل في الجزائر،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون اجتماعي،كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق،جامعة مولاي الطاهر:سعيدة،2017-2018.

10- نور الدين ناصر: واقع الإدماج المهني لحاملي الشهادات الجامعية،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة العربي التبسي، جوان،2015

#### المراسيم والجرائد الرسمية :

1-مرسوم تنفيذي رقم 126-08 مؤرخ في 19-4-2008 يتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،عدد 22

2 -التعليمية الوزارية المشتركة رقم 25 المؤرخة في:16-12-2019 المحددة لكيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 8 ديسمبر 2019 المتضمن إدماج المستفيدين من جهازي المساعدة على الإدماج المهني و الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات.

3 -الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،عدد14 بتاريخ 06-3-2011.

4- مرسوم تنفيذي رقم402/98 مؤرخ في 02.12.1998 متعلق ببرنامج عقود ما قبل التشغيل.

5-مرسوم تنفيذي رقم 14-04 مؤرخ في 22-01-2004 يتعلق بجهاز القرض المصغر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،عدد6.

6-مرسوم تنفيذي رقم 707-06 مؤرخ في 18-02-2006 يحدد مهام الوكالة الوطنية للتشغيل وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

7-مرسوم تنفيذي رقم 94-188 مؤرخ في 6/7/1994 متضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 44 .

- 8-مرسوم تنفيذي رقم 08-127 يتعلق بجهاز الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات،  
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 23 بتاريخ: 4 ماي 2008.
- 9-مرسوم تنفيذي رقم 11-105 مؤرخ في 6-3-2011 يعدل ويتم المرسوم 08-126 متعلق  
بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، المادة 30، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 14
- 10-الجريدة الرسمية رقم 76 المؤرخة في 19.11.1997

#### -المجلات:

- 1- الأزهر العقبي: واقع بطالة الجامعيين في الجزائر وفرص إدماجهم مهنيا خلال الفترة  
2008-2012، دراسة ميدانية على عينة من الجامعيين العاملين ضمن جهاز  
المساعدة على الإدماج المهني، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 16 سبتمبر  
2014.
- 2- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، دار  
هومة للطبع والنشر، الجزائر، 2008.
- 3- سميحة يونس: البطالة وسياسة التشغيل في الجزائر: تحليل سوسيولوجي لانعكاسات  
سياسة التشغيل على الفرد و المجتمع، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي  
العربي، برلين، العدد 6 أكتوبر 2018.
- 4- سالم مفتاح بن نجمة: التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات، مجلة كلية الآداب،  
جامعة ابها، مصر، العدد 25 يوليو 2011.
- 5- صباح غربي، عمار رواب: التكوين المهني والتشغيل في الجزائر، مجلة الأكاديمية  
للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، عدد 5، 2011.
- 6- عبد الحكيم مرابط: سياسات التشغيل في الجزائر: المراحل و الآليات، مجلة طبنة،  
المركز الجامعي بريك، الجزائر.
- 7- عمرة مهديد: تحليل سياسة التشغيل في الجزائر، دراسة حالة جهاز المساعدة على  
الإدماج المهني، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 9، فيفري 2016.
- 8- مولاي لخضر عبد الرزاق: تقييم أداء سياسات التشغيل في الجزائر، 2000-2011، مجلة  
الباحث، عدد 10 جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.

## المقالات:

1-ع.نسيم:أصحاب عقود ما قبل التشغيل و الإدماج المهني في احتجاجات عارمة بولايات الشرق، جريدة الشروق، عدد 3600، 20 مارس 2012.

- المواقع الالكترونية:

.www.angem-dz-1

www.cnac.dz -2

www.onsej.org.dz -3

www.anem.dz -4

المراجع باللغة الأجنبية:

-Décret exécutif n°96-296 du 8 septembre 1996 portant création et fissent les states de l'agence national de soutien a l'emploi des jeunes, journal officiel de la république algérienne n°

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

استمارة استبيان حول

إدماج حاملي الشهادات وتأثيره على تدرج السلم الهرمي في المؤسسة

العمومية الجزائرية

في إطار مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أ/ جفال نور الدين

من إعداد الطالبتين:

- شعبانة نهى

- طراد كوثر

**ملاحظة:** نرجو منكم ملأ هذه الاستمارة من خلال الإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك، نتمنى من سيادتكم الإجابة بموضوعية وصدق وهذا إسهاما منكم في إنجاز البحث، مع العلم أن المعلومات التي تصرحون بها لا تستعمل إلا لغرض علمي وتبقى سرية و في الأخير نشكركم على تعاونكم داعين الله عز وجل أن يمدنا بتوفيقه.

السنة الجامعية:

2022/2021

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- (1) الجنس:  ذكر  أنثى
- (2) السن:  أقل من 25 سنة  من 25 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة
- (3) المستوى التعليمي:
- \*خريج معاهد التكوين المهني
- \*خريج مؤسسة التعليم العالي
- (4) الشهادة المتحصل عليها:
- ليسانس  ماستر  دراسات جامعية تطبيقية
- أخرى أذكرها .....

(5) مدة العمل في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات:

- \* أقل من 3 سنوات
- \* من 3 إلى 8 سنوات
- \* أكثر من 8 سنوات

## المحور الثاني: يتناسب منصب العمل للمدمجين الجدد مع مؤهلاتهم العلمية

(1) هل تم إدماجك تبعاً للمرسوم الخاص بإدماج حاملي الشهادات المؤرخ في: 2019/12/10 ؟

نعم  لا

(2) في أي دفعة تم إدماجك؟

\* الدفعة الأولى  \* الدفعة الثانية  \* الدفعة الثالثة

(3) هل واصلت العمل في نفس المنصب الذي تعمل فيه قبل الإدماج؟

نعم  لا

• في حالة الإجابة بـ لا هل منصبك الآن؟  أعلى رتبة  أدنى رتبة

(4) هل يتناسب المنصب الذي أدمجت فيه مع الشهادة التي تحصلت عليها؟

نعم  لا

(5) هل تم تمكينك من كل الامتيازات المتعلقة بمنصبك؟

نعم  لا

\* إذا كان الجواب بـ نعم، حدد طبيعة هذه الامتيازات:

- امتيازات مادية (سكن وظيفي، منح، علاوات)

- امتيازات معنوية (إشراف، تسيير)

(6) هل المهام الفعلية التي تم إسنادها لك تتناسب مع منصبك أم تم تكليفك بمهام لا تتوافق مع رتبتك؟

تتناسب  لا تتناسب

## المحور الثالث: يساعد الاتصال الرسمي وغير الرسمي على التكيف الجيد وتحسين أداء المدمجين الجدد

1 هل كنت تتزاول العمل في إطار عقود الإدماج في نفس المؤسسة أم تم نقلك لها بعد توفر منصب الإدماج؟

كنت أزاول العمل في نفس المؤسسة  تم نقلي لها بعد توفر منصب الإدماج

2 هل تم تقبل إدماجك في الرتبة الحالية من طرف العمال الأقدم بالمؤسسة؟ نعم  لا

\* إذا كانت إجابتك بـ لا، ماهي ردود أفعالهم؟

افتعال المشاكل  التكتل ضدك  تعطيل العمل

3 هل تم تكليف أحد العمال الأقدم بمرافقتك في الفترة الأولى لإدماجك من طرف الإدارة؟

نعم  لا

4 هل يساهم الاتصال غير الرسمي في التكيف الجيد داخل المؤسسة؟ نعم  لا

5 هل هناك انسجام واتصال جيد بينك وبين زملائك ومرؤوسيك في إطار العمل؟ نعم  لا

6 عند تقديمك لاقتراحات جديدة خاصة بوظيفتك، هل تتم عملية الاتصال عن طريق المسؤول أو المدير مباشرة؟

عن طريق المسؤول  إلى المدير مباشرة

7 حسب رأيك هل هناك اتصال مرن داخل مؤسستك وسهولة في نقل المعلومات والقرارات الصادرة عن الإدارة

لمختلف المصالح؟ نعم  لا

\* إذا كانت إجابتك بـ لا، ما هو السبب؟ .....

8 هل يساهم الاتصال غير الرسمي في تحسين أدائك للعمل؟ نعم  لا

9 ما هي أنواع الاتصال أكثر استخداما في المؤسسة حسب رأيك؟

\*صاعد (من العمال إلى المدير)

\*نازل (من المدير إلى العمال)

\*أفقي (بين العمال في نفس المستوى)

10 هل يزيد أدائك عندما يكون الاتصال رسمي بينك وبين رؤسائك؟ نعم  لا

11 هل تجد أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أدائك في المؤسسة؟

نعم  لا  إلى حد ما

إذا كانت الإجابة بـ لا، فما هي وسائل الاتصال الكفيلة بتحسين أدائك؟

لوحة الإعلانات  الانترنت  الاجتماعات  الهاتف  التقارير

البريد الإلكتروني  الفاكس

أخرى تذكر .....

## المحور الرابع: تساهم الخبرة المكتسبة في إطار عقود الإدماج من رفع مردودية المدمجين

1) هل تغيير منصب العمل بعد الإدماج أدى إلى انخفاض مردودية عملك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم، هل يرجع ذلك إلى:

عدم الإلمام بالمهام  الجهل بالقوانين  عدم التحكم

2) هل استقدت من خبرتك المكتسبة من عملك في إطار عقود الإدماج في رفع مردودية عملك؟

نعم  لا

كيف ذلك؟ .....

3) بعد إدماجك في المنصب الجديد، هل خضعت لفترة تريبص أم تم تثبيتك مباشرة؟

خصعت للتريبص  تم تثبيتي مباشرة

4) هل تم إخضاعك لبرامج تكوينية و تأهيلية تتناسب مع منصبك الجديد؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ نعم، ماهي هذه البرامج؟

.....

5) هل واجهت أي نوع من المشكلات التنظيمية في إطار منصب عملك؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ نعم، ما هي هذه المشكلات؟

.....

6) كيف تقيم إمامك بقوانين الوظيفة العمومية والقانون الداخلي للعمل بالمؤسسة؟

جيد  غير ملم بالقوانين

7) بالإضافة إلى شهادتك، هل لديك أي مؤهلات أخرى تسمح برفع مردوديتك في العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم،

أذكرها .....

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

شبكة ملاحظة حول

إدماج حاملي الشهادات وتأثيره على تدرج السلم الهرمي في المؤسسة

العمومية الجزائرية

في إطار مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أ/ جفال نور الدين

من إعداد الطالبتين:

- شعبانة نهى

- طراد كوثر

ملاحظة: إن المعلومات المذكورة هنا لا تستعمل إلا لغرض علمي وتبقى سرية.

السنة الجامعية:

2022/2021

## شبكة الملاحظة

موضوع الملاحظة	تاريخ ومكان الملاحظة	التعبير الملاحظ
01	23 مارس 2022 بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريفة	تردد بعض المدمجين في الإجابة على أسئلة الإستمارة ظنا منهم أن إجاباتهم سيتم توصيلها للإدارة.
02	الاقتراحات الخاصة بالعمل تم تقديمها للأمانة العامة للمدير بالمؤسسة و تم ذلك على فترات زمنية	العلاقات الجيدة بين رؤساء بعض المصالح و العمال المدمجين بها وهو ما أثر إيجابا على مردودهم ولاحظنا التزامهم بالعمل وطرحهم لأفكار جديدة لتحسين سير المصلحة التي يعملون بها مثل اعتماد برامج الكترونية لتسهيل القيام بالعمل.
03	مصلحة الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة خلال شهر أفريل 2022	استفادة المدمجين في الدفعات الثلاثة من منحة توظيف مالية أدت إلى تعزيز الرضا وتأقلم جيد للعمال خاصة المدمجين من مؤسسات أخرى لعدم توفر منصب مالي بها.
04	مصلحة المخبر يوم: 04 أفريل 2022	لاحظنا أحيانا بعض المشاكل بين العاملين خاصة فئة الإناث في المصلحة حيث تم إدماج عاملة متعاقدة في إطار إدماج حاملي الشهادات وأصبحت رئيسة مصلحة وهو ما لم يتقبله بعض العاملين وأدى إلى حدوث بعض المناوشات خارج إطار العمل.

**المادة 9 :** مع مراعاة السلطة التقديرية للسلطة التي لها صلاحية التعيين، يحتفظ الموظفون المعينون بصفة قانونية في أحد المناصب العليا المذكورة في المادة 2 أعلاه، بمناصبهم في حالة ترقيتهم إلى رتبة أعلى.

**المادة 10 :** تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-275 المؤرخ في 8 شعبان عام 1433 الموافق 28 يونيو سنة 2012 الذي يحدد قائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وشروط الالتحاق بهذه المناصب وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها.

**المادة 11 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حُرر بالجزائر في 5 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 2 ديسمبر سنة 2019.

نور الدين بدوي

مرسوم تنفيذي رقم 19-336 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 8 ديسمبر سنة 2019، يتضمن إدماج المستفيدين من جهازي المساعدة على الإدماج المهني والإدماج الاجتماعي لعاملي الشهادات.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 99-4 و 143 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والقوانين الأساسية للموظفين المتخذة لتطبيقه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كيفية توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم،

- الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة مهندس تطبيقي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

**ج / بعنوان مكاتب مصلحة الإدارة، من بين :**

- الموظفين الذين ينتمون، على الأقل، إلى رتبة متصرف رئيسي أو رتبة معادلة لها،

- الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة متصرف محلل أو متصرف أو رتبة معادلة لهما، الذين يثبتون ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

### الفصل الثالث

#### الزيادة الاستدلالية

**المادة 5 :** تحدد الزيادة الاستدلالية المرتبطة بالمناصب العليا المذكورة في المادتين 3 و 4 أعلاه، وفقا للجدول الآتي :

الزيادة الاستدلالية		المناصب العليا
الرقم الاستدلالي	المستوى	
195	8	رئيس مصلحة
145	7	رئيس مكتب

### الفصل الرابع

#### إجراءات التعيين

**المادة 6 :** يتم التعيين في المنصبين العالين، رئيس مصلحة ورئيس مكتب، المنصوص عليهما في هذا المرسوم، بموجب قرار من وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، بناء على اقتراح من المدير الولائي للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة.

**المادة 7 :** يجب أن ينتمي الموظفون الذين يشغلون مناصب عليا إلى رتب تكون مهامها موافقة لصلاحيات الهياكل المعنية.

### الفصل الخامس

#### أحكام انتقالية وختامية

**المادة 8 :** يستفيد الموظفون المعينون بصفة قانونية في المناصب العليا لرؤساء المصالح ورؤساء المكاتب المذكورة في المادة 2 أعلاه، الذين لا يستوفون شروط التعيين الجديدة، من الزيادة الاستدلالية المحددة بموجب هذا المرسوم إلى غاية إنهاء مهامهم في المنصب العالي المشغول.

**المادة 5 :** يتم إدماج المستفيدين من الجهازين المذكورين في المادة الأولى أعلاه، لدى الإدارة المعنية بالإدماج في رتبة أو منصب يوافق شهادة أو تأهيل المستفيدين المعنيين، عند تنصيبهم، وذلك بعد دراسة الملفات ووفقا للشروط والكيفيات المنصوص عليها في التنظيم المعمول به في التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة.

وفي حالة عدم توفر الإدارة المعنية بالإدماج على الرتبة أو منصب الشغل الذي يوافق شهادة أو كفاءة المستفيد المعني، يدمج هذا الأخير على مستوى هيئة أو إدارة عمومية أخرى.

**المادة 6 :** تؤسس لجنة مركزية ولجان ولائية تكلف بتابعة تنفيذ عملية الإدماج ودراسة الطعون المحتملة للمستفيدين المعنيين والبت في كل المسائل ذات الصلة.

وتكلف زيادة عن ذلك، بضمان تنفيذ أحكام الفقرة 2 من المادة 5 أعلاه.

**المادة 7 :** تتشكل اللجنة المركزية من ممثلي :

- الوزير المكلف بالتشغيل، رئيسا،
- الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية،
- الوزير المكلف بالمالية،
- الوزير المكلف بالتضامن الوطني،
- الوزير المكلف بالصحة،
- الوزير المكلف بالتربية الوطنية،
- الوزير المكلف بالشباب والرياضة،
- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 8 :** تتشكل اللجنة الولائية من ممثلي :

- الوالي، رئيسا،
- مدير التشغيل للولاية،
- مسؤولي القطاعات المعنية على مستوى الولاية،
- رئيس المفتشية للوظيفة العمومية،
- المراقب المالي للولاية،
- رئيس الفرع الولائي للوكالة الوطنية للتشغيل.

**المادة 9 :** يدمج المستفيدون من جهاز الإدماج الاجتماعي

للشباب حاملي الشهادات، الخاضعين لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 08-127 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 30 أبريل سنة 2008 والمذكور أعلاه، الموجودون في حالة نشاط إلى غاية 31 أكتوبر سنة 2019، ضمن جهاز المساعدة على الإدماج المهني، موضوع المرسوم التنفيذي رقم 08-126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 19 أبريل سنة 2008 والمذكور أعلاه.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-97 المؤرخ في 4 رجب عام 1440 الموافق 11 مارس سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-111 المؤرخ في 24 رجب عام 1440 الموافق 31 مارس سنة 2019 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 19 أبريل سنة 2008 والمتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، المعدل والمتمّم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-127 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 30 أبريل سنة 2008 والمتعلق بجهاز الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات،

### يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** يهدف هذا المرسوم إلى تحديد كيفيات الإدماج، بصفة استثنائية، للمستفيدين من جهاز المساعدة على الإدماج المهني وجهاز الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات.

### الفصل الأول

#### كيفيات الإدماج في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية

**المادة 2 :** يدمج المستفيدون المذكورون في المادة الأولى أعلاه، في حالة نشاط في المؤسسات والإدارات العمومية إلى غاية 31 أكتوبر سنة 2019، في رتب الموظفين بصفة متربصين أو متعاقدين لمدة غير محددة في مناصب توافق مؤهلاتهم.

يتم ترسيم وإعادة ترتيب المستفيدين المذكورين في الفقرة الأولى أعلاه طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

**المادة 3 :** يمتد إدماج المستفيدين المذكورين في المادة 2 أعلاه على مدى السنوات 2019 و 2020 و 2021، ويتم حسب المناصب المالية المخصصة لهذا الغرض.

**المادة 4 :** زيادة على استيفاء الشروط العامة للالتحاق بمنصب شغل عمومي، يجب على المستفيدين المنصوص عليهم في المادة الأولى أعلاه، أن يستوفوا الشروط القانونية الأساسية المطلوبة للتوظيف في الرتبة أو منصب الشغل المعني.

المعمول بها والمتعلقة بشروط وكيفيات التوظيف ضمن هذا القطاع وكذا الأحكام المنصوص عليها في هذا المرسوم.

### الفصل الثالث

#### أحكام ختامية

**المادة 11 :** توضح كيفيات تطبيق أحكام هذا المرسوم، بموجب تعليمات وزارية مشتركة بين الوزير المكلف بالتشغيل والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 12 :** تلغى الأحكام المخالفة لأحكام هذا المرسوم.

**المادة 13 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 11 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 8 ديسمبر سنة 2019.

نور الدين بدوي

توضع الاعتمادات المالية اللازمة للتكفل بالمستفيدين المذكورين في الفقرة الأولى أعلاه، تحت تصرف الوزارة المكلفة بالتشغيل.

توضح كيفيات تطبيق هذه المادة، عند الحاجة، بموجب قرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالتشغيل والوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالتضامن الوطني.

### الفصل الثاني

#### كيفيات الإدماج في القطاع العمومي الاقتصادي

**المادة 10 :** يتم إدماج المستفيدين من جهاز المساعدة على الإدماج المهني وجهاز الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات، الموجودين في حالة نشاط إلى غاية 31 أكتوبر سنة 2019، في القطاع العمومي الاقتصادي، حسب الأحكام التشريعية والتنظيمية المنظمة لعلاقات العمل

## مراسيم فردية

- خالد بودهان، نائب مدير لجامعة الدول العربية والمنظمات المتخصصة في المديرية العامة للبلدان العربية، ابتداء من 15 غشت سنة 2019.

- عبد الكريم ضياف، نائب مدير لإفريقيا الغربية والوسطى في المديرية العامة لإفريقيا، ابتداء من 2 سبتمبر سنة 2019.

- سعاد رقيق، نائبة مدير لبلدان البلقان وأوروبا الوسطى والشرقية، ابتداء من 19 غشت سنة 2019.

- مراد إسعد، نائب مدير للمؤسسات الأوروبية والعلاقات الأورو - متوسطة، ابتداء من 17 غشت سنة 2019.

- نعيم سلطان شيبوط، نائب مدير لأمريكا الجنوبية، ابتداء من 21 سبتمبر سنة 2019.

- فاروق بن مختار، نائب مدير لآسيا الشرقية، ابتداء من 16 غشت سنة 2019.

- سامية عيمر، نائبة مدير لحماية الجزائريين في الخارج، ابتداء من 15 غشت سنة 2019.

- فوزية زوليخة نميش، نائبة مدير للتأشيرات والمسائل الجوية والبحرية، ابتداء من 15 غشت سنة 2019.

- نصيرة بركات، نائبة مدير للأرشيف في المديرية العامة للاتصال والإعلام والتوثيق، ابتداء من 15 سبتمبر سنة 2019.

مرسوم رئاسي مؤرخ في أول ربيع الأول عام 1441 الموافق 28 نوفمبر سنة 2019، يتضمن إنهاء مهام مديرة برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة).

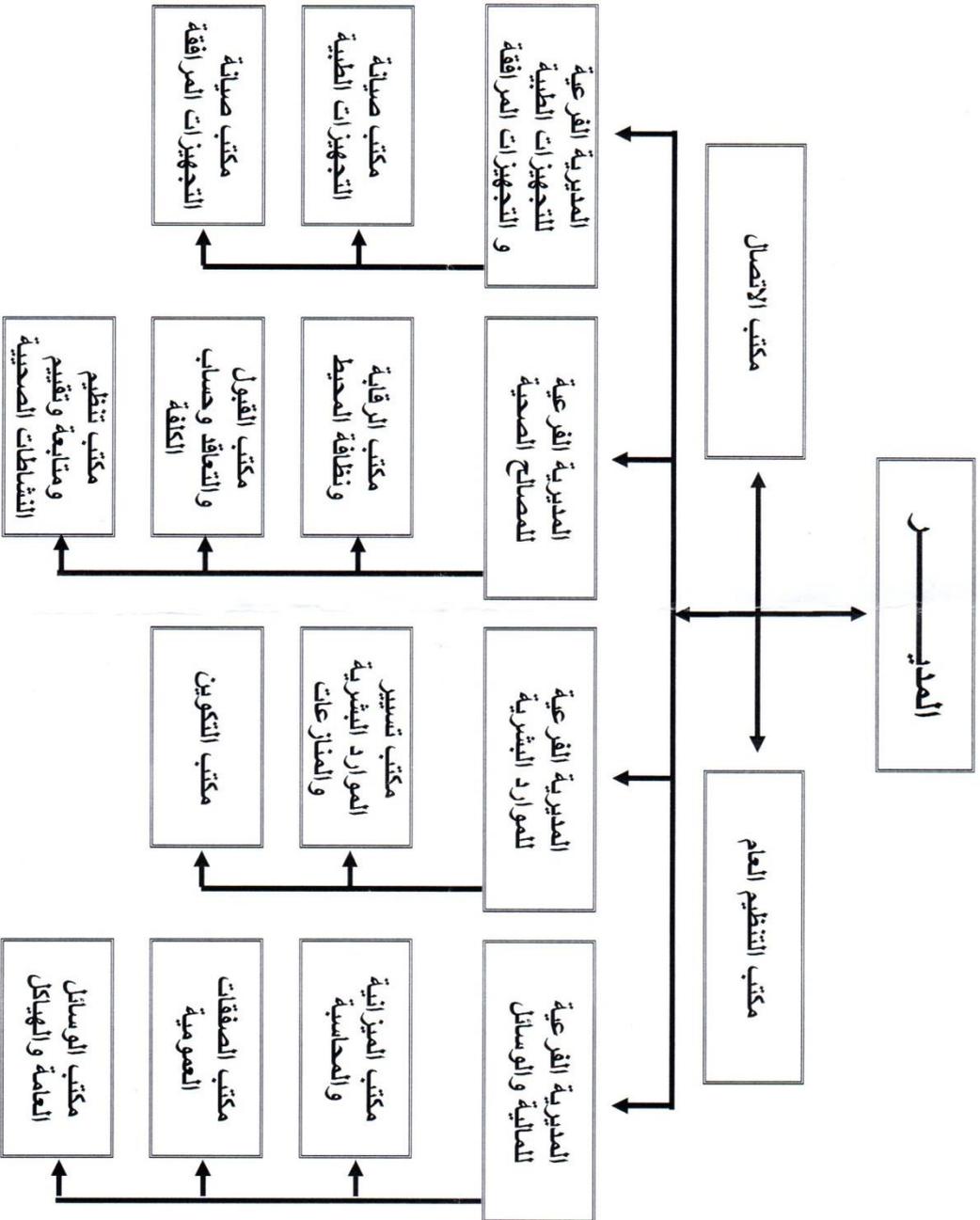
بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في أول ربيع الأول عام 1441 الموافق 28 نوفمبر سنة 2019، تنهى مهام السيدة رشيدة بن علي، بصفتها مديرة برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة)، لتكليفها بوظيفة أخرى.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1441 الموافق 19 نوفمبر سنة 2019، يتضمن إنهاء مهام نواب مديرين بوزارة الشؤون الخارجية.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1441 الموافق 19 نوفمبر سنة 2019، تنهى مهام السيدات والسادة الآتية أسماؤهم، بصفتهم نواب مديرين بوزارة الشؤون الخارجية :

- محمد خليفي، نائب مدير لاتحاد المغرب العربي في المديرية العامة للبلدان العربية، ابتداء من 24 غشت سنة 2019.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية التشريعية



المرجع: قرار وزاري مشترك مورخ في 20 ديسمبر سنة 2009، يتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزارة الأولى

المديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري

وزارة العمل و التشغيل والضمان الاجتماعي

وزارة المالية

التعليمية الوزارية المشتركة رقم .....<sup>ك.م.ج.</sup> المؤرخة في .....<sup>أ.د.ب.ج.</sup> 2019... المحددة  
لكيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1441  
الموافق 08 ديسمبر عام 2019 ، المتضمن إدماج المستفيدين من جهازي المساعدة على  
الإدماج المهني والإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات.

تهدف هذه التعليمية الوزارية المشتركة، وفقاً لأحكام المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم  
19-336 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1441 هـ الموافق لـ 08 ديسمبر 2019 المذكور أعلاه، إلى  
توضيح كيفيات إدماج المستفيدين من جهازي المساعدة على الإدماج المهني والإدماج لحاملي  
الشهادات، الخاضعين لأحكام المرسومين التنفيذيين رقم 08-126 المؤرخ في 19 أبريل 2008،  
المعدل والمتعمم، والمتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، والرسوم التنفيذية رقم  
08-127 المؤرخ 30 أبريل 2008، والمتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج الاجتماعي للشباب  
حاملي الشهادات.

أ. - الأعوان المعنيون بتدابير الإدماج:

تخص تدابير الإدماج، وفقاً لأحكام المادتين 1 و 2 من المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ  
في 11 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 08 ديسمبر عام 2019 ، والمذكور أعلاه، الأعوان الذين  
يزاولون نشاطهم في إطار جهازي المساعدة على الإدماج المهني والاجتماعي لحاملي الشهادات،  
والمتواجدون في وضعية الخدمة، في المؤسسات والإدارات العمومية، بتاريخ 31 أكتوبر 2019.

- شروط الادماج:

يجب على المترشحين للإدماج، و عملا أحكام المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 08 ديسمبر عام 2019 والمذكور أعلاه، استيفاء الشروط العامة المطلوبة للإلتحاق بوظيفة عمومية وكذا الشروط الخاصة المذكورة أدناه:

ا. فيما يتعلق بالشروط العامة:

تتمثل هذه الشروط، وفقاً لأحكام المادة 75 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ 15 يوليو 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والمادة 16 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ 29 سبتمبر 2007، الذي يحدد كفايات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، لاسيما في التمتع بالجنسية الجزائرية والحقوق المدنية، وإثبات الوضعية القانونية إتجاه الخدمة الوطنية، و التمتع بالقدرة البدنية والذهنية و إثبات المؤهلات المطلوبة لشغل الرتبة أو المنصب المعني.

ب. فيما يتعلق بالشروط الخاصة:

تتمثل هذه الشروط في:

- التواجد في حالة نشاط في المؤسسات أو الإدارات العمومية، بتاريخ 31 أكتوبر 2019؛

- الحيازة على عقد إدماج في إطار جهاز المساعدة على الادماج المهني.

III. - كفايات الإدماج:

يتم إدماج الأعوان العاملين في إطار جهاز الإدماج المهني، وفق الشروط وحسب الكفايات

التالية:

## 1. الإدارة أو مكان الإدماج:

يتم دمج الأعوان المذكورون أعلاه، بالدرجة الأولى، في المؤسسة أو الإدارة التي تم تنصيبهم فيها أو عند الإقتضاء، في مؤسسة أو إدارة تابعة لنفس القطاع، أو لقطاع آخر، بناءً على قرار من اللجنة المركزية أو الولائية، المذكورة أدناه، حسب الحالة.

## 2. رتبة أو منصب الإدماج:

يتم إدماج الأعوان المعنيين في الرتبة أو المنصب الموافق لمستوى تأهيلهم، والذي تم على أساسه تنصيبهم أو تعيينهم الأولي، في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني. لذا، فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال، الأخذ بعين الإعتبار، في عملية الإدماج، الشهادة أو المؤهل الذي تحصل عليه الأعوان المعنيون، بعد تنصيبهم أو تعيينهم الأولي. تجدر الإشارة في هذا الصدد، إلى أنه يمكن الوقوف على عدة حالات، منها على وجه الخصوص:

• حالة العون الذي إستفاد من عقد الإدماج المهني أو الإجتماعي والذي تتطابق شهادته أو مستوى تأهيله، مع الشهادة أو مستوى التأهيل المطلوب للتوظيف في الرتبة أو المنصب المشغول.

يتم إدماج المعني، في هذه الحالة، في هذه الرتبة أو المنصب.

مثال: العون الذي وظيف على أساس شهادة ليسانس التعليم العالي، في العلوم القانونية، يتم دمج المعني بالنظر إلى المنصب الذي شغله، إما في رتبة متصرف أو في رتبة معادلة لها، تتوافق مع تخصص شهادته.

• حالة العون الذي إستفاد من عقد الإدماج المهني أو الإجتماعي، متحصل على شهادة أو مستوى تأهيل، في تخصص غير مطابق لتخصص التكوين المطلوب للإلتحاق بإحدى الرتب التابعة لإدارة تعيينه أو تنصيبه الأولي.

يُدمج المعني، في هذه الحالة، في مؤسسة أو إدارة عمومية تتوفر على رتب أو مناصب تتوافق مع تخصص تكوينه، بقرار، حسب الحالة، من اللجنة المركزية أو لجنة الولاية، المذكورة في المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 08 ديسمبر عام 2019، سالف الذكر.

**مثال:** العون الذي إستفاد من عقد الإدماج المهني أو الإجتماعي، لدى مؤسسة عمومية للصحة، متحصل على شهادة تقني سام في الفلاحة. يدمج المعني إما في إحدى رتب الموظفين المعادلة أو المتقاربة للمنتصب المشغول، بالدرجة الأولى، لدى إدارة تنصيبه أو تعيينه الأولى أو لدى مؤسسة أو إدارة عمومية تابعة لوزارة الصحة (مثال الرتب أو المناصب الخاصة بمستخدمي المخبر...) أو لدى وزارة أخرى تتوفر على رتب أو مناصب يكون تخصص تكوين المعني، مطلوباً للإلتحاق بها (مثال وزارة الفلاحة، إدارة الغابات، الوزارة المكلفة بالتعليم العالي والبحث العلمي...) وذلك بقرار، حسب الحالة، من اللجنة المركزية أو اللجان الولائية، المذكورة أدناه.

### 3. الوضعية القانونية بعد الادماج:

يتم إدماج الاعوان المذكورين أعلاه حسب الحالة ، إما بصفة متريصين ، بالنسبة للذين يتم إدماجهم في رتبة موظف ، أو بصفة متعاقد، بالنسبة للذين يتم إدماجهم في مناصب خاضعة لنظام التعاقد ، طبقاً للمادة 19 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ 15 يوليو 2006 المذكور أعلاه (مناصب شغل الحفظ أو الصيانة أو الخدمات...).

يخضع الاعوان المذكورون أعلاه لفترة التريص أو لفترة التجريبية، المحددة بالقوانين الأساسية التي تسيّر الرتبة أو منصب الإدماج. يتم ترسيمهم أو تثبيتهم ، حسب الحالة، وفقاً للشروط وحسب الكيفيات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

#### ١٧. إجراءات الإدماج:

يتم ادماج الاعوان الذين يمارسون في إطار الأجهزة المتعلقة بالمساعدة على الإدماج المهني والاجتماعي للشباب حاملي الشهادات وفقاً للإجراءات التالية:

##### 1. تكوين ملف الإدماج:

يتم الإدماج بناء على ملف إداري، يشمل، بالإضافة إلى الوثائق التي تثبت استفاء الشروط العامة والخاصة، المحددة في النقطة أ من الفصل 2 أعلاه، الوثائق التالية:

- نسخة من الشهادة أو المؤهل الذي تم على أساسه التعيين أو التنصيب الأولى للمعني؛
- نسخة من عقد الإدماج المهني أو شهادة الإدماج، تثبت تبرر مدة النشاط عند الاقتضاء؛
- شهادة الانتساب للضمان الاجتماعي؛

يكلف مديراء التشغيل للولاية، في إطار المساعدة الإدارية، بتوفير مجمل الوثائق المذكورة أعلاه وإرسالها إلى المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

##### 2. إنتقاء المترشحين:

يتم إنتقاء المترشحين للإدماج، على أساس الملف الإداري، من قبل لجنة خاصة، تنشأ لدى الإدارة المعنية.

وتتشكل اللجنة المذكورة أعلاه، بالإضافة إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها رئيساً، من ممثل عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء (بالنسبة للموظفين) وممثل عن اللجنة الاستشارية المتساوية الأعضاء (للعمال المتعاقدين).

تكلف هذه اللجنة بدراسة الملفات الإدارية للمترشحين للإدماج وتحديد القائمة النهائية للمترشحين المقبولين.

تُعد اللجنة، عند نهاية أشغالها، محضر اجتماع يوقع من قبل السلطة التي لها صلاحية التعيين.

يتم إعلام ، المترشحين الذين لم يتم إدماجهم في الرتبة أو المنصب المشغول من قبل الإدارة، ويحق لهم الطعن أمام اللجنة المركزية أو لجنة الولاية المذكورة أدناه، حسب الحالة. وتجدر الإشارة، إلى أنه، و في حالة وجوب الفصل بين المرشحين في الادماج ، يتعين على هذه اللجنة إعتناء معايير الانتقاء المنصوص عليها في التنظيم الساري المفعول، بالنسبة للمسابقة على اساس الشهادة.

### 3. تجسيد عملية الإدماج:

يتم دمج الأعوان المذكورين أعلاه بقرارات أو مقررات جماعية تعدها الإدارة المعنية ، وفقاً للنماذج المرفقة بهذه التعليمات وتوقعها السلطة المختصة . بعد تأشيرة من المراقب المالي و / أو رئيس المفتشية الوظيفية العمومية ، حسب الحالة.

يتم تبليغ القرارات أو المقررات المذكورة أعلاه، لمصالح الوظيفة العمومية في الآجال المحددة في التنظيم الساري المفعول، وكذا ترسل إلى المديرية التشغيل للولاية بغية مباشرة إجراءات فسخ عقد الإدماج.

### 4. أحكام مالية:

يتم إدماج المستفيدين من جهاز المساعدة على الإدماج المهني في رتب الموظفين أو في مناصب أعوان متعاقدين، في مناصب مالية، مخصصة لهذا الغرض، تطبيقاً لأحكام المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 08 ديسمبر عام 2019، المشار إليه أعلاه؛

و ينبغي التوضيح بأن المناصب المالية المعنية هي المناصب المالية الشاغرة أو التي أصبحت شاغرة نهائياً.

يشترط للتكفل المالي بالمستفيدين من الجهاز سالف الذكر والمدمجون في إطار المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ ف في 11 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 08 ديسمبر عام 2019 المشار إليها أعلاه، تقديم شهادة توقيف الراتب تسلمها مديرية التشغيل للولاية.

يتم التكفل بفارق الراتب الناتج عن الإدماج في رتبة او منصب من بمنح الفارق في الراتب عند صرف اول راتب، من طرف إدارة الإدماج.

#### ٧. متابعة عملية الادماج:

يجدر التذكير بهذا الصدد، أنه ينبغي إعلام اللجنة المركزية واللجان الولائية المنصوص عليها في المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 08 ديسمبر عام 2019، المذكور إليه أعلاه، دوريا بوتيرة تقدم عملية الإدماج في المؤسسات الإدارات العمومية المركزية أو المحلية، حسب الحالة.

ينبغي على اللجان المذكورة أعلاه، في إطار متابعة هذه العملية، ووفقاً للمادة 6 المذكورة أعلاه، إتخاذ جميع التدابير اللازمة لتجسيدها في أحسن الظروف والآجال .

و تقوم لهذا الغرض، بدراسة جميع المسائل والطعون ذات صلة بعملية الإدماج والفصل فيها.

#### ٧.١. رزنامة و تاريخ سريان الإدماج:

وفقاً لقرارات مجلس الحكومة، المنعقد بتاريخ 20 نوفمبر 2019، تتم عملية الإدماج المذكورة أعلاه، على مراحل، حسب الأقدمية المكتسبة في الأجهزة سالف الذكر أعلاه، و تمتد على مدار ثلاث (3) سنوات، على النحو التالي:

- بعنوان السنة المالية 2019، يدمج الأعوان الذين يستوفون، إلى غاية 31 أكتوبر 2019 ،أقدمية فعلية تفوق أكثر من ثماني (8) سنوات؛

- بعنوان السنة المالية 2020 ، يدمج الأعوان الذين يستوفون، إلى غاية 31 أكتوبر 2019 ،  
أقدمية فعلية تتراوح من ثلاث (3) إلى ثمان (8) سنوات؛

- بعنوان السنة المالية 2021، يدمج بقية الأعوان الذين يتوفرون بتاريخ 31 أكتوبر  
2019 على أقدمية أقل من (3) سنوات.

تجدر الإشارة في هذا الصدد، إلى أن عملية الإدماج المشار إليها أعلاه، تسري، بالنسبة  
للأعوان المدمجين بعنوان السنة المالية 2019 ، ابتداءً من الفاتح نوفمبر 2019.

يجب الانتهاء من عمليات الإدماج، بعنوان السنتين الماليتين 2020 و 2021، قبل نهاية كل  
سنة مالية معينة.

نظراً لأهميتها وطبيعتها الاستعجالي، يتعين إيلاء عناية خاصة لعملية الإدماج.

وزير المالية

وزارة المالية  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
الوزير  
-1-

وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي

وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي  
البروفيسور تيجاني حسان  
-1-

عن الوزير الأول وبتفويض منه

المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري

الوزير الأول  
07  
01  
التفويض  
الإداري  
التوظيف العمومية والإصلاح الإداري  
-1-



إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): ..... جيجال نور الدين

أشهد أن المذكورة المعنونة:

إدراج جاملي الشحادي وثاثير جعالي بدرج السابرا المبرهي  
بالمؤسسه العمومي الجزائر  
والمكمله لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع بتبسة وعمل

من إعداد:

الطالب(ة): ..... شحبانة نعم ..... الطالب(ة): ..... طراد كوشر

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلمية بعد  
تعزيز لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطلاب بطبع المذكورة وايداعها لدى إدارة القسم  
بمستفتيها الورقية والالكترونية.

تبسة في: .....

توقيع الأستاذ المشرف

أنا نور الدين جيجال



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم الاجتماع



تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب(ة): ..... شهادتي ..... في

المعدة (ة) للمذكرة المعنونة بـ

..... إدماج جامعي للبيانات ونماذجها على تدرج السلم البيسوي.

..... بالمؤسس العمومي الجزائري

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: ..... علم اجتماع التعليم والعمل

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة  
بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لاسيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير ،  
اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر ، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون  
الإشارة إلى المصدر ، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم ، وعليه أمضي هذا  
التعهد.

...../...../.....: جامعة تبسة في

أقر وأتعهد بما ورد أعلاه

التوقيع والبصمة



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم الاجتماع



## تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب(ة): ..... **طراد كوشير**  
المادة (ة) للمذكرة المعنونة بـ

..... **إدماج جامعي الشهادات وتأثيره على تدرج السلم المهني**  
..... **بالمؤسسة العمومية الجبالية**  
.....

..... **والمكاملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل**  
..... وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة  
..... بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لاسيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما **أشهد بخلوه** من كل انتحال لأعمال الغير ،  
اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر ، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون  
الإشارة إلى المصدر ، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم ، وعليه أمضي هذا  
التعهد.

...../...../.....: جامعة تبسة في

أقر وأتعهد بما ورد أعلاه

التوقيع والبصمة

**عنوان المذكرة: إدماج حاملي الشهادات وتأثيره على تدرج السلم الهرمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**

**الملخص:** هدفت دراستنا الحالية إلى الكشف عن تأثير إدماج حاملي الشهادات على تدرج السلم الهرمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، وبناء على ذلك اعتمدنا على متغيري الدراسة (إدماج حاملي الشهادات)، (تدرج السلم الهرمي) وقمنا بالدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة -تبسة- بالاعتماد على الملاحظة واستمارة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات والاعتماد على أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

**الكلمات المفتاحية:** إدماج حاملي الشهادات، السلم الهرمي، التدرج، المؤسسة العمومية

**Title:** The integration of the graduates and its influence on hierarchy progression into Algerian public institutions

**Abstract:** Our study aims to reveal the influence of integrating graduates on hierarchy progression into the Algerian public institution, based on that we adopted the variables: (the integration of graduates) and (hierarchy progression) we made a field study at the public institution for neighborhood health Cheria – Tebessa , by relying on the observations, questionnaire and quantitative and qualitative analyses.

**Keyword:** the integration of the graduates, hierarchy progression, progression, public institution