

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع:

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

دور ادارة الموارد البشرية في تجسيد القوانين الاجتماعية
في المؤسسات الاقتصادية

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

التخصص: قانون خاص

تحت إشراف الأستاذ(ة):

بن نور سعاد

الشعبة:

من إعداد الطالب:

بورتيمة مصطفى

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا مقرا

مناقشا

الأستاذ(ة) رحوي فؤاد

الأستاذ(ة) بنور سعاد

الأستاذ(ة) زواتين خالد

السنة الجامعية: 2020/2019

تاريخ المناقشة: 2020/10/08

شكر و تقدير

اللهم لك الحمد و الشكر كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك نحمدك
ربي حمد الشاكرين الذاكرين و نتوب إليك، و نصلي و نسلم على النبي
الأمين محمد بن عبد الله، عليه أفضل الصلاة و أتم التسليم و على آله

وصحبه أجمعين .. أما بعد

يشرفنا أن نسطر بكلمات تشكو سطورها بأسمى عبارات الشكر و التقدير
لأستاذتنا الكريمة بنور سعاد

التي رافقتنا بتوجيهاتها و نصحتها طيلة المدة التي استغرقتها لإنجاز هذا
البحث نفعنا الله بعلمها و جزاها عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بالشكر و التقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد لإنجاز
هذا العمل المتواضع

إهداء

إلى من قرن الله الإحسان إليهما بطاعته سبحانه
إلى والدي الكريمين حيا وبرا و اعترافا بالتقصير و
العجز عن رد الجميل ، أمد الله في عمرهما وجزاهما عني خير
الجزاء

إلى زوجتي بسمه حياتي و أسمى من في الوجود
إلى ابنائي محمد ياسين / حياء فاطمة الزهراء قرة عيني
وفرحة ايامي

مقدمة:

إن المورد البشري يعد العمود الفقري الذي يؤثر بشكل مباشر على الفعالية التنظيمية للمؤسسة وباعتباره ميزة تنافسية كبرى واستثمارا طويل الأجل، فقد حرصت الكثير من النظريات والمداخل على محاولة التوليف بين زيادة هذه الفعالية التنظيمية واشباع حاجات الفرد واعتبرتهما يكملان بعضهما البعض فتحقيق مكاسب في أحدهما لا يكون على حساب أو تكلفة الآخر من هنا كان لا بد من أن نرى في القوانين الاجتماعية الوسيلة لتحقيق الانسجام الاجتماعي والتوفيق بين مختلف المصالح المنافسة لطرفي العقد وحماية العامل خلال مسيرته المهنية جعل مسألة الحماية عن طريق التكفل أمرا حتميا مما جعل الدولة تسارع إلى وضع قوانين وإبرام اتفاقيات خاصة بالضمان الاجتماعي التي تعتبر حماية كاملة للعامل المصاب بالأمراض المهنية أو حوادث العمل.

من الواضح على صعيد المؤسسات الاقتصادية فإن وجودها في العصر الحديث ارتبط ارتباطا وثيقا بفكرة وجود قوة لها سلطة تدير من خلالها جموع العاملين هذه القوة استمدتها أساسا من قوانين العمل والتشريعات التي تصدرها الحكومات والتي لها تأثير كبير ومباشر في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها ويتطلب ذلك وضع المتغير القانوني من الاعتبارات الأساسية التي تقوم عليها هذه الإدارة انطلاقا من التغيرات المتسارعة التي تواجهها المنظمة بصورة عامة فعدم الربط بين نصوص القوانين الاجتماعية وعمليات تنمية الموارد البشرية يبعد المنظمة عن تحقيق أهدافها ورسالتها.

انطلاقا مما سبق تكمن أهمية الموضوع في أن العامل بالمؤسسة لا يمكن له الاستغناء عن دور الموارد البشرية بداية من عقد العمل الذي يتم بينه وبين المستخدم وصولا لانتهاه علاقة العمل بما يضمنه التشريع وبين البداية والنهاية هناك علاقة عمل تتمثل أساسا في: (الأجر، الوقاية الصحية و الأمن، الحماية الاجتماعية، الترقية.....) الى المنازعات وكيفية تدخلها لتسويتها بالطرق الودية.

نهتم من خلال هذه المذكرة بإبراز مدى العلاقة بين الموارد البشرية و القوانين الاجتماعية لعل أهمها قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل، قانون 02/90 و 04/90 المتعلقان بتسوية النزاعات الفردية و الجماعية و قانون 14/90 المتعلق بالتنظيم النقابي، لأن الفهم و التطبيق الصحيح للقوانين يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة لذا على المؤسسة أن تهتم بوضع القواعد والأسس العلمية الصحيحة التي تنظم الحياة الوظيفية للعنصر البشري، وكيفية التعامل معه.

ولأجل فهم العلاقة بالشكل الجيد بين ما تحتويه القوانين الاجتماعية من مواد ونصوص تشريعية وبين وظيفة الموارد البشرية ارتأينا طرح الإشكالية التالية:
هل إدارة الموارد البشرية تضمن التجسيد الفعال للقوانين الاجتماعية بما يتماشى ومتطلبات العمال؟

لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة

والإحاطة بمعالجتها، وذلك انطلاقا من تحليل النصوص القانونية التشريعية النصوص التنظيمية المجسدة لتنظيم أو تسيير الموارد البشرية في التشريع الجزائري.

ولمناقشة هذا الموضوع فقد تم تقسيم المذكرة إلى فصلين حيث عالجتنا في الفصل الأول ماهية إدارة الموارد البشرية وتم التطرق إلى تعريفها ونظرة تاريخية حول ظهورها إضافة الى سياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة وفي الأخير قمنا بدراسة سياسات تدريب وتنمية الموارد البشرية.

أما في الفصل الثاني فتناولنا القوانين والتشريعات الاجتماعية وهذا بالتطرق الى العلاقات العمالية والمنازعات المتعلقة بها ثم عرجنا في الأخير إلى الضمان والتأمينات الاجتماعية وطرق تسوية نزاعاتها.

الفصل الأول

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية في المنظمات من أهم الموارد، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون موارد بشرية، فبدون أفراد فإن المنظمة ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالأفراد هم الذين يخلقون ويصنعون المنظمات، ولذلك يمثلون أصلاً من الأصول التي تمتلكها المنظمة.

تعتمد كفاءة المنظمة على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، فالمنظمة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة مختصة تتكفل بهذا المورد، تكون مهمتها إعداد سياسات وبرامج جيدة لإدارتها.

وقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون العاملين في المنظمة، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيراً إلى إدارة الموارد البشرية، فمهما اختلفت المصطلحات حول تسمية هذه الإدارة إلا أنها تشترك في المهام والوظائف.

ونظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة خصصنا لها هذا الفصل حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني سياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة وفي المبحث الأخير تطرقنا فيه إلى تنمية وتدريب هذه الموارد.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني، والمعدات، والآلات فقط، فالأفراد، وليس المباني أو المعدات، هي التي تصنع وتخلق المنظمات. لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

هي علم اداري يختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والاداريين والعاملين في المنظمات. فتسعى إدارة المواد البشرية الى التعاون والربط والتوائم واحداث الانسجام والتداخل الايجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الادارية الاخرى في إدارة الاعمال، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة المخازن، كما تركز إدارة المواد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الادارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين ماديا وعلميا.¹

¹ د. محمد سرور الحريري، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 2012، ص 13.

كما أنها مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وإدارة شؤون الموظفين والعاملين والأفراد وإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها.

عرف الفقيه محمد سروري إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كما تعمل على تطوير الموظفين والإداريين وتنميتهم إدارياً وعلمياً وثقافياً، كما تعمل إدارة الموارد البشرية على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين.²

وفي تعريف آخر هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية، كما تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع وتصميم ورسم خطط وهياكل وتنظيمات إدارية خاصة بإدارة الموارد البشرية مثل وضع هياكل تنظيمية إدارية حديثة لتنظيم العلاقة بين الموظفين والإداريين والأفراد العاملين، كما تعمل على توجيه الأفراد العاملين وتوجيه الموظفين والإداريين وذلك بهدف زيادة خبراتهم الوظيفية والإدارية ورفع معنوياتهم وتنمية مواهبهم.

وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، كما يقول نظمي شحادة في هذا الصدد: "هناك موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذاتية قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتجة لإنتاجهم في الوظائف التي يشغلونها كموظفين وعاملين"³.

أما الدكتور محمد سعيد سلطان فقد أعطاها المفهوم التالي: "يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثماراً، ولكي تستطيع المنظمة استخدامه، واستغلال وتنمية هذا

² د. محمد سرور الحريري، نفس المرجع، ص 14.

³ نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000، ص 14.

الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب التخطيط، التنظيم، التوجيه والتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج،

ويعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدوره تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، وبالتالي فإدارة الموارد البشرية يكون هدفها هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية والمهمة التي يقوم بها. لذا يجب تخطيط، تنظيم وقيادة المواد البشرية، بمعنى أنه يجب إدارتها⁴.

وبالخلاصة فإن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية⁵.

من خلال كل هذه التعريفات يمكننا استنباط عدداً من الأنشطة الرئيسية التي تؤدي من قبل إدارة الموارد البشرية وأهمها:

1- توصيف الوظائف.

2- تخطيط الموارد البشرية.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات الداخلية، والتي يرجع عددها إلى بداية الثورة الصناعية. وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية بالمنشأة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز الموارد البشرية ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

⁴ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993، ص31.

⁵ د. محمد سرور الحريري، المرجع السابق، ص16.

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارة متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة. ومن هذه الأسباب⁶:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى الموارد البشرية وتعالج مشاكلهم.

- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي. وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القواعد المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

- ظهور النقابات⁷ والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية، ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية، وإعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.

⁶ د. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص23.

⁷ القانون رقم 90-14 المؤرخ في 02 يونيو سنة 1990، والمتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 23-1990).

وسوف نعطي فيما يلي لمحة سريعة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية⁸.

أولاً: الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحياناً عن العمال، واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء وأتربة وأبخرة، وغيرها)، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين تحت إمرتهم. كما أدى الأمر أيضاً إلى رقابة روتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العمل:

ثانياً: ظهور مدرسة الإدارة العلمية: " Fridiric Taylor " (1856-1915) من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور والذي لقب بأب الإدارة، وكان هذا من عام 1890 تقريباً حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

وعرف تايلور فن الإدارة بـ: "أنها تعرف تماماً ما تطلبه من الأفراد أن يفعلوه وبعد ذلك أن يؤدونه بأفضل طريقة"⁹، وأطلق عليها مصطلح "الإدارة العلمية" حتى يميز هذه الإدارة عن الإدارات السائدة آنذاك، وقد جاء بهذا المصطلح لأول مرة في كتابه "أصول الإدارة العلمية".

وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة، تتمثل في:

⁸ د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، 2001، ص24.

⁹ محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مطبعة الرسالة، القاهرة، مصر، 1974، ص61.

أ- تطوير حقيقي في الإدارة: وهذا بالاعتماد على الطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية كالملاحظة المنظمة وتقسيم الأنشطة وتحليل الحركات اللازمة لأداء العمل بدلاً من الطريقة العشوائية في الإدارة.

ب- الاختيار العلمي للعاملين: بالنسبة لـ: تايلور يعتبر هذا المبدأ أساس نجاح إدارة الموارد البشرية، فالاختيار يتم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب للمسؤوليات الوظيفية المخولة لهم.

ج- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: يرى تايلور أن العامل لن يقوم بعمله بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل.

د- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حسب تايلور لن يتسنى هذا التعاون إلا إذا تم التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة الإدارة في تخفيف تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل.

ثالثاً: ظهور الحركات العمالية: مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمالية تطالب بحقوق العمال وتتفاوض¹⁰ باسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل.

رابعاً: ظهور علم النفس الصناعي: تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضاً على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

¹⁰ المادة 40 قانون 02/90 المؤرخ في 06 فبراير سنة 1990، والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية وتسويتها وممارسة حق الاضراب المعدل بالقانون 27/91.

خامسا: ظهور حركة العلاقات الإنسانية: ركزت هذه الحركة على إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضاً بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها إلتون مايو " **Elton Mayo** ".

سادسا: البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد: كانت أولى المنظمات أخذاً بمفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.

سابعاً: البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد: قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية، والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلاً من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب والأجور وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ثامناً: ظهور حركة العلوم السلوكية: أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الظروف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

تاسعاً: تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات: نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي، وصحة العاملين.

عاشرا: إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة: " إن اقتصاد العالم يتجه إلى العولمة، أي

إلقاء الحدود والفواصل الدولية والإقليمية أمام الاقتصاد والتسويق والأعمال"¹¹.

فالاتجاه إلى العولمة أدى إلى التأثير على جميع وظائف المشروع (إنتاج، أفراد، تمويل وتسويق) وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية وعولمتها تسمى بالإدارة الدولية للموارد البشرية، والتي تتخذ أشكال مختلفة نتناول بعضها:

أ. **عمليات متعلقة بالشركات الأم خارج الحدود الإقليمية:** ويتعلق الأمر هنا بشركات تمارس نشاطها خارج قواعدها الأصلية، ومثال ذلك: شركة بيبسي للمشروبات الغازية، فولكس فاجن للسيارات، وتقتصر مسؤوليات إدارة الموارد البشرية هنا على:

↳ نقل الأفراد العاملين بالشركة الأم للعمل بالخارج.

↳ تنمية سياسات وممارسات العمليات الأجنبية الخارجية التي عادة ما تدمج ممارستها المتعلقة بإدارة الأفراد مع تلك الخاصة بالبلدان المضيفة.

وغالبا ما يكون مديري الموارد البشرية من البلد المضيفة لان القوى العاملة تكون عادة محلية، لذا فالمدير موجب على تسطير سياسة تتناسب وعادات وأعراف وتقاليدها هذا البلد الذي هو أدري به، وفي هذا الصدد قد تقع اختلافات بسبب أفكار وتوجهات مديري الموارد البشرية في الشركة الأصلية.

ب. **وكالات حكومية ومنظمات لا تهدف إلى الربح:** هذا النوع يكون في الغالب من الباب الخيري لكنه يمثل منظمات دولية كالأمم المتحدة والصليب الأحمر حيث ترسل هذه المنظمات الدولية مئات الأفراد من المركز الرئيسي على بقاع مختلفة من المعمورة.

ج. **عمليات الشركات الأجنبية في البلد الأم:** وينطبق هذا على مدير الموارد البشرية الذي يعمل في بلده ولكن في فرع منظمة أجنبية متعددة الجنسية، وهذا في إطار التكامل بين مجلس إدارة أجنبي والعمليات المحلية.

¹¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص353.

د. توظيف مواطنين أجانب: جل المواطنين الأجانب الذين يلقون التوظيف يكونون من ذوي الهجرة الحديثة أو الحاصلين الجدد على الجنسية. ويكون هذا في حالة حصول صاحب العمل على العدد الكافي من السكان الأصليين لشغل العمل أو عندما يمثل هؤلاء الأفراد النسبة الغالبة من العمالة المحلية المتاحة، على أن يكونوا على دراية بالقوانين المحلية. وحتى يتسنى للعاملين القيام بأعماله وواجباتهم في العولمة وجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتدريب الفرد على¹²:

▪ لغة الدولة التي يعمل فيها.

▪ فهم وتعلم ثقافة الدولة التي يعملون فيها.

المطلب الثاني: أهداف وتنظيم إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم و رغباتهم وكذا احتياجات المنظمة.

الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهداف إدارة الموارد البشرية مشتقة عن طبيعة وحجم وظروف المؤسسة وكذا دورة حياتها والمحيط الذي تعمل فيه، إضافة إلى ذلك وجهات النظر المختلفة، وعليه يمكننا حصر هذه الأهداف فيما يلي:

▪ العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمنظمة.

▪ إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف في إطار التكوين المهني¹³ لتحقيق ذاتهم وجعلهم

مصدرا للابتكار والإبداع الدائم للمنظمة

▪ رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران

العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها.

¹² بلجردي عبد القادر، مجاجي هنية ريم، تسيير وتثمين الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدية، 2003-2004، ص20.

¹³ المادة 06 فقرة 04 القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990، والمتعلق بعلاقات العمل.

- العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وخلق مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو من الرضا الوظيفي.
- وضع نظام أجره عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين.
- العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المنظمة والوقاية من نزاعات العمل وتسويتها¹⁴.

الفرع الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية

ينبغي وجود جهاز تنظيمي يكون قادرا على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة، حتى يمكن إدارة الموارد البشرية بالقيام بمسؤولياتها ويتم ذلك على أساس دراسة ظروف العمل داخل المنظمة، ولكن هناك عدة تساؤلات ينبغي الإجابة عنها عند التفكير في إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على وظيفة إدارة الموارد البشرية. وهذه التساؤلات هي:

- 1- ما هو موقع هذا الجهاز في الهيكل التنظيمي العام في المنشأة، أو ما هو مستواه التنظيمي، وهل سيكون مستقلا أو تابعا لإحدى الإدارات الأخرى في المنشأة.
- 2- كيف يتم تنظيم هذا الجهاز داخليا، أو ما هي الوحدات التنظيمية التي يشتمل عليها.
- 3- كيف تحدد العلاقات التنظيمية بين هذا الجهاز التنظيمي وبين الإدارات الأخرى في المنشأة.

وقبل الإجابة عن هذه التساؤلات، يجب أن نذكر بأن المنظمة لا يمكنها إنشاء هذا الجهاز التنظيمي المتخصص إلا إذا اقتضت أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تتطلب ذلك، وذلك يتم بشكل تدريجي.

وهناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على أعمال إدارة الموارد البشرية بالمنشآت ومن هذه العوامل:

¹⁴ المادة 05 فقرة 07 القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990، والمتعلق بعلاقات العمل.

أولاً: حجم المنشأة وعدد العاملين بها: يجب أن يتناسب حجم وتنظيم جهاز الموارد البشرية مع حجم المنشأة وعدد العاملين.

ثانياً: التنظيم العام للمنشأة: إن الشكل التنظيمي العام للمنظمة له تأثير، بحيث إذا كان التنظيم قائماً على أساس جغرافي نتيجة لاتساع نشاط المنظمة وتوزعها على مناطق متعددة، فإن ذلك يتطلب وجود أجهزة أفراد لا مركزية تخدم المناطق الجغرافية المتعددة.

ثالثاً: مدى التنوع في فئات العاملين بالمنشأة: إن تنوع فئات العاملين وتخصصاتهم يؤدي إلى تنوع الخدمات وزيادة المجهودات التي تبذلها إدارة شؤون الموارد البشرية في البحث عن هذه التخصصات وتدريبها وتنميتها والعمل على تحفيزها للبقاء بالمنشأة أطول فترة ممكنة.

رابعاً: مدى اقتناع إدارة المنشأة بأهمية دور إدارة الموارد البشرية: إذا كانت الإدارة العليا في المنظمة لا تهتم كثيراً بالعنصر البشري، ولا تتفهم الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية فإن أنشطة هذه الإدارة تتقلص أما إذا كانت نظرة الإدارة العليا إيجابية فإنه سوف تكون هناك إدارة متخصصة يعمل بها أفراد مؤهلين، وتحل مكانة تنظيمية عالية في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

وفي هذا الصدد ظهرت عدة تنظيمات خاصة بالتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية تبين تبعية هذه الإدارة بمعنى مكان تواجد إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة.

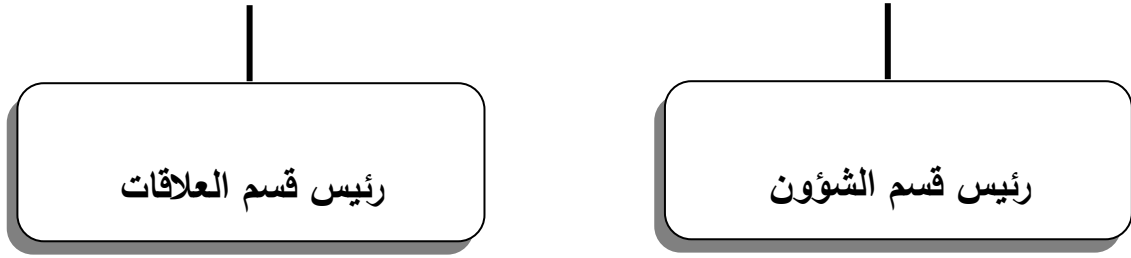
و في ما يلي عرض النماذج التنظيمية الثلاثة التي أوجدها "مكفارلاند" في سنة

1962:

◀ **النموذج الأول:** وجود إدارة متكاملة لإدارة الأفراد وهو النموذج الأكثر شيوعاً.

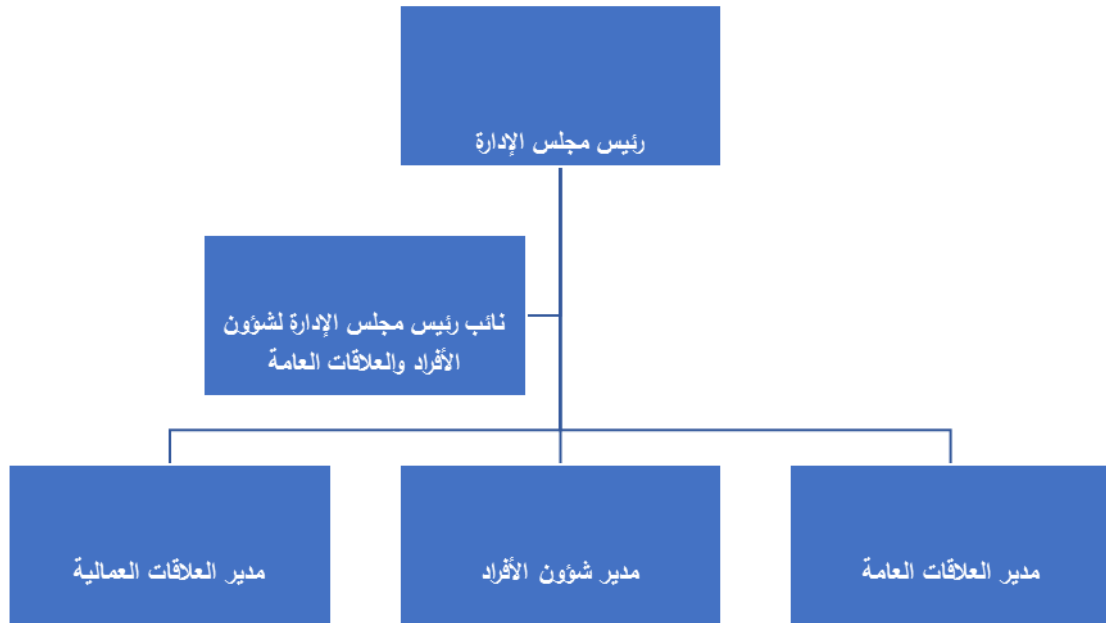
رئيس مجلس الإدارة

نائب رئيس مجلس الإدارة لشؤون الأفراد والعلاقات العامة



النموذج التنظيمي الداخلي لإدارة الأفراد، نموذج إدارة متكامل.

النموذج الثاني: التنظيم المتسع ويستعمل في بعض الشركات كبيرة الحجم.



نموذج التنظيم الداخلي المتسع

النموذج الثالث: التنظيم القائم على الأساس الوظيفي.

رئيس مجلس الإدارة

مدير إدارة الأفراد

مدير العلاقات العمالية

النموذج التنظيمي المتعدد الإدارات

يوجد في بعض الشركات الضخمة، والعامل المؤثر في هذا التنظيم هو مدى الحاجة إلى تركيز الخدمات المتصلة بالأفراد في مكان واحد (المركزية في أداء الخدمات) في المنظمات المتعددة المواقع، وتعتبر هذه الحالات التي تستدعي مزيجاً من المركزية واللامركزية حيث يقتصر دور إدارة الأفراد المركزية على البحوث ووضع تنمية السياسات وتقديم المعونات لأخصائي الأفراد في المواقع المختلفة.

المبحث الثاني: سياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة

تعتبر السياسات عموماً عنصراً هاماً من عناصر عمل إدارة الموارد البشرية، التي تعمل على تحقيق الانسجام والاستقرار، وكذا التنسيق بين كل عمل يساعد في تحقيق الأهداف المخطط لها. فلإدارة الموارد البشرية سياسات عديدة تدخل في تسيير العنصر البشري داخل المؤسسة، وفي هذا المبحث سوف نتناول سياسة تحليل الوظائف وسياسة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وسياسة اختيار واستقطاب الموارد البشرية.

المطلب الأول: سياسة تحليل وتخطيط وظائف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً: ماهية تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية

يعرف مجموعة من الاقتصاديين الأردنيين عملية تصنيف الوظائف على أنها: "عبارة عن تصنيف الوظائف حسب المهام"¹⁵.

¹⁵ نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

إن عملية تصنيف الوظائف تفتح لنا باباً لمباشرة عملية توصيف الوظائف والتي يقصد بها إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة¹⁶.

وتتمثل البيانات فيما يلي: التعريف العام للوظيفة، واجبات الوظيفة، مسؤوليات الوظيفة والصلاحيات والسلطات، الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة، العلاقات الوظيفية وأخيراً الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.

يمكن دمج مصطلحا التصنيف والتوصيف في مصطلح موحد والمتمثل في "تحليل الوظائف" ويمكننا توضيح هذه العملية بالتعريف التالي:

" العملية التي تهدف إلى الحصول على كافة الحقائق والمعلومات المتعلقة بالوظيفة التي يتولاها الموظف"¹⁷.

إن التحليل الوظيفي يعد حجر الأساس لكل الأنشطة ووظائف الموارد البشرية لأن العملية توضح متطلبات العمل، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تحديد المهام التي تتكون منها الوظيفة.
 - تحديد المهارات والخصائص الشخصية والخلفية التعليمية.
 - تحديد التدريب الضروري لأداء الوظيفة بنجاح.
- نخرج من التحليل الوظيفي بنتائج يمكن تقسيمها إلى صنفين: توصيف الوظيفة والتخصيص الوظيفي، الأول يركز على الوظيفة ويفسر ماهيتها وماهية الواجب والمسؤوليات، وشروط العمل بصفة عامة. أما الثاني فيصف المؤهلات التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يؤدي العمل.

ثانياً: الهدف من تحليل الوظائف.

¹⁶ د.صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص113.

¹⁷ نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص22.

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية. وسنوضح ذلك فيما يلي:

أ. **تصميم العمل:** يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وتحتوي على هوية واضحة، وتوفر الإحساس بالمسؤولية، وتوفر التخصيص وتقسيم العمل.

ب. **الاختيار:** يوفر تحليل العمل بيانات عن مواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة وان تصفيهم بناء على مدى توافر هذه المواصفات فيهم.

ج. **تقييم الوظائف:** بناء على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتها) داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.

د. **تقييم أداء العاملين:** يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته. ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم. ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا.

هـ. **التدريب:** إذا تبين أن هناك فارقاً بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً وبين المواصفات المطلوبة فيه فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب، ويركز التدريب على تلك المتطلبات والمواصفات، والمهام، والمهارات الناقصة، فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها أو ما يطلق عليه بمعايير التدريب.

و. **تحديد الاحتياجات من العمالة:** يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة، وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل، وبقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة يتحدد عدد العاملين المطلوبين.

ز. **تبسيط العمل:** بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلا داخل الوظيفة، قد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.

ح. **الترقية والنقل:** ويجب أن تتم قرارات النقل والترقية استنادا إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة (أي تحليل العمل) من جهة أخرى.

ط. **التطوير التنظيمي:** يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبية الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

ثالثا: خطوات تحليل العمل

هناك أربع خطوات رئيسية يمر بها تحليل العمل وهي كالتالي:

◀ الخطوة الأولى: الحصول على معلومات مبدئية

وتتمثل هذه المعلومات في طبيعة المنظمة، ومنتجاتها أو خدماتها، وهيكلها التنظيمي، واختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام، وطبيعة الأعمال، والعلاقات بين الأقسام وبين الإدارات، وأي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال إن وجدت في المنظمة.

◀ الخطوة الثانية: اختيار عينة من الوظائف

إذا كانت المنظمة موجودة، وتعمل منذ فترة طويلة، وتحتاج إلى تحليل وظائفها، فإن اختيار عينة مماثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف يعتبر أمرا مفضلا، ويتم تحليل باقي الوظائف بالقياس (والمقارنة) بالوظائف المشابهة في العينة، أما إذا كانت المنظمة جديدة فيفضل عدم أخذ عينة، بل تتم الدراسة على كافة الوظائف.

◀ الخطوة الثالثة: جمع البيانات

إن جمع أكبر قدر ممكن من البيانات يساعد على تحليل العمل. وتهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية البيانات، وتحديد أسلوب جمع البيانات، وتحديد أسلوب التحقق من صحة البيانات. وهذه الأمور سيتم التعرض لها في سطور تالية.

◀ الخطوة الرابعة: تحليل العمل

بعد جمع البيانات اللازمة عن العمل يتم التعرف بالتفصيل على (أي تحليل) مكونات الوظيفة من حيث طريقة العمل والأداء، والعلاقات مع الآخرين، وظروف العمل، والمتطلبات الواجب توافرها للقيام بالوظيفة.

رابعا: تحديد أسلوب جمع البيانات

تتعدد أساليب جمع البيانات بغرض تحليل العمل، ولكن هناك أربعة أساليب رئيسية يمكن استخدامها في جمع بيانات التحليل، ويتوقف استخدامها في جمع بيانات التحليل، ويتوقف استخدام كل أسلوب من هذه الأساليب على الغرض الذي من أجله يتم إعداد تحليل العمل، ويمكن استخدام كل أسلوب على حده طبقا للغرض من التحليل، كما يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت، وهذه الأساليب هي¹⁸:

أ. المقابلات الشخصية

يعد أسلوب المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب شيوعا واستخداما في جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل، وذلك لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب الأداء الخاصة بالوظيفة وجمع الجوانب السلوكية المتعلقة بسلوك شاغل الوظيفة، ويتميز أسلوب المقابلات الشخصية بعدة مزايا منها على سبيل المثال:

1- انه يتيح فرصة إظهار الأنشطة أو الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها الشاغل الوظيفة والتي تتسم بأنها غير مرئية لأنها غير موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة.

¹⁸ د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص58.

2- أنه يتيح لشاغلي الوظائف الذين يتم مقابلتهم التعبير عن آرائهم بحرية كاملة، وإظهار جوانب من الوظيفة يصعب كتابتها ولكن يسهل التحدث عنها.

وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات الشخصية وهي:

↪ **المقابلات الفردية:** التي تتم مع كل شاغل وظيفة على حدى.

↪ **المقابلات الجماعية:** التي تتم مع عدد من الأفراد الذين يشغلون نفس الوظيفة ويؤدون نفس المهام.

↪ **المقابلات مع المشرفين والرؤساء المباشرين:** لشاغلي الوظائف التي يتم جمع بيانات عنها والذين تتوافر لديهم معرفة كاملة بالأعمال التي يؤديها رؤسؤهم.

ب. الملاحظة

يعتبر أسلوب الملاحظة المباشرة من أفضل وسائل جمع بيانات التحليل، خاصة في الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها، مثل عمال الإنتاج أو التجميع وغيرها من الأعمال البدنية أما الأعمال التي تتكون من أنشطة لا يمكن قياسها (كأعمال المحاماة، أو التصميم)، فإن هذا الأسلوب لا يصلح لجمع بيانات عن تلك الوظائف، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب مع أسلوب المقابلة الشخصية، كما أن الملاحظة «تكون عن طريق المراقبة المباشرة للعاملين في تأديتهم لأعمالهم أو من خلال تسجيل ذلك ثم مراجعتها وعرضها للكشف عن إجراءات وكيفية أداء العمل»¹⁹.

وهناك طريقتان يمكن إتباعهما في تطبيق أسلوب الملاحظة مع المقابلة الشخصية²⁰.

♦ **الطريقة الأولى:** وفيها يقوم أخصائي التحليل بملاحظة سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله وفي دورة زمنية كاملة (دقيقة / ساعة / يوم / أو أكثر)، ويقوم بتسجيل ملاحظاته عن

¹⁹ د. سهيلة محمد عباس و د. علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص40.

²⁰ د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص62.

أنشطة شاغل الوظيفة، وسلوكه أثناء تأديتها، يلي ذلك عقد مقابلة شخصية مع شاغل الوظيفة، الذي يقوم بدوره كالاتي:

▪ توضيح بعض الأنشطة التي قد لا تكون مفهومة لأخصائي التحليل.

▪ إضافة بعض الأنشطة التي لم يتمكن أخصائي التحليل من ملاحظتها.

♦ الطريقة الثانية: وفيها يقوم أخصائي التحليل بالملاحظة، وتسجيل ملاحظاته، وعمل المقابلة في نفس الوقت أثناء تأدية شاغل الوظيفة لعمله. ويتم ذلك بان يستفسر منه عن بعض الأنشطة التي يقوم بها أثناء تأديته لعمله، وإن كان الاحتفاظ بالأسئلة حتى نهاية تأدية العمل فيه بعض المزايا لأخصائي التحليل، حيث يقوم بفهم سلوك شاغل الوظيفة بشكل أفضل ويتمكن من تسجيل أكبر قدر من البيانات من خلال الملاحظة، ويقلل رغبة العامل في المبالغة في أسلوب أدائه للعمل، كما يجعل العامل يسلك سلوكه الطبيعي أثناء العمل ولا يشعر أنه تحت الميكروسكوب، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر بيانات فورية عن العمل، وعن سلوك القائم به، كما أن درجة صدق البيانات تكون عالية، لأنها مستقاة من خلال الملاحظة للسلوك الفعلي للقائم بالعمل، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الطريقة يعاب عليها بأنها عالية التكاليف وقد تستغرق وقتا طويلا للمحلل، لذا نجدها تستخدم في الوظائف ذات الدورات القصيرة والمتكررة، فمثلا: ملاحظة عمل محامي تحتاج فترة زمنية غير عادية²¹.

ج. فحص سجلات الأداء

طبقا لهذا الأسلوب في جميع البيانات، يعطى لشاغل الوظيفة سجل فيه الأنشطة اليومية التي يقوم بها، ويقوم شاغل الوظيفة بتسجيل الأنشطة التي يقوم بها فور قيامه بها، وبنفس التسلسل الزمني للقيام بها وبالتفصيل، وهذا الأسلوب وإن كان يوفر صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة التي يتم تحليلها، خاصة وإن أتبع أسلوب المقابلات

²¹ د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص64.

الشخصية كأسلوب مكمل للبيانات التي تم جمعها، إلا أنه لا يمنع من قيام شاغلي الوظائف بالمبالغة في بعض الأنشطة التي يرغبون في إبرازها بصورة أكبر من حجمها الحقيقي، وإخفاء بعض الأنشطة التي يرغبون في إخفائها. وللتغلب على هذه النقطة يفضل أن تتم مراجعة البيانات التي سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر للتحقق من عدم المبالغة، وإبداء الرئيس المباشر لرأيه.

د. الاستقصاء

طبقاً لهذه الطريقة في جمع البيانات، يقوم شاغل الوظيفة باستيفاء نموذج استقصاء يحتوي على عدد من الأسئلة المصممة مسبقاً، بحيث تصف واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام عند جمع بيانات عن العمل بغرض تحليل وتصميم الوظائف.

الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية

تعتبر تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي مشروع، فنجد أن كل المنظمات تمارس تخطيط الموارد البشرية، وتتفاوت المنظمة في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية.

أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية

يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بأنه "ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً".²² كما يعرف بأنه "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب"²³.

²² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1998، ص147.

²³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص353.

كما يمكن القول بأن "تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين من خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة"²⁴،

وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد عدد العمال وأنواعهم أي العمال المطلوبين خلال فترة الخطة.

ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، حيث تحدد بموجب هذا ما يلي:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة في قطاع محدد (جهاز، مؤسسة، هيئة، شركة).
- أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة مع تحديد مواصفات الفرد.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية لأداء حجم عمل معين.
- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعداداً ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة.

وتظهر أهمية التخطيط للموارد البشرية من خلال إمدادنا بالبيانات الأساسية لكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، ونوضح هذا في النقاط الآتية:

1- مساعدة المنظمة على مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات تخص الاستقطاب والاختيار، والتعيين، والتدريب والحوافز والمكافآت.

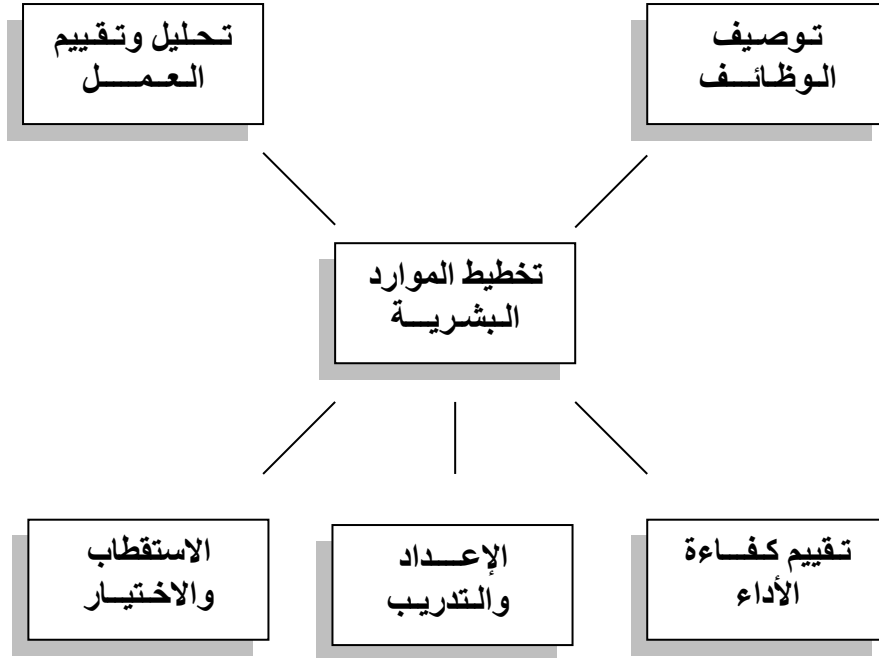
2- إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أهدافها وخططها بدقة.

3- تقديم يد العون للمنظمة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لبلوغ أهدافها في المستقبل، بهدف الاستخدام الأمثل للقوى العاملة المتاحة مع ضمان فعالية ورضاء العاملين.

4- إتاحة الفرصة للمنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي.

²⁴ د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 90.

5- التلخص أو الحد من ظاهرة البطالة المقنعة.



الترايط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى

المصدر: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 135.

ثانيا: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط للمشروع

لا يتم تخطيط الموارد البشرية بانفصال عن التخطيط للمشروع، وفي أبسط الصور عن قيام المشروع بإعداد الخطة (على الأخص الموازنة التقديرية) للعام الجديد هناك بنود خاصة بتكلفة العمالة (أجور وتدريب وحوافز وعلاوات وخدمات وإسكان ومواصلات وغيرها).

يجب إدراجها في الخطة (أو الموازنة)، وتتحدد هذه التكاليف بهيكل العمالة خلال عام الخطة من نوعيات وأعداد لهذه العمالة.

وإذا كان المشروع يخطط لمدة سنوات (مثل الخطة الإستراتيجية أو الخطة الخمسية)، ويجب تحديد شكل المشروع في المستقبل من حيث استثماراته وتنظيمه والتكنولوجيا المستخدمة، وترجمة كل ذلك إلى احتياجات محددة من الموارد البشرية.

ثالثاً: من يخطط للموارد البشرية

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع. ويعطي الشكل التالي توزيعاً مثالياً تقريباً لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين:

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
- تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء، وتحديد المهارات ومواصفات شاغليها.	- تحديد أهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة.
- تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استناداً على حجم العمل.	- تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة .
- التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.	- البدء في متابعة إجراء تخطيط القوى العاملة.
- استيفاء المعلومات المرسلة من إدارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة.	- جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام.
- المراجعة الإدارية ومناقشة خطة القوى العاملة و مدى مناسبتها.	- التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية.
	- ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين و النقل و الترقية والندب.

توزيع مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين

المصدر: د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ذكره، ص92

رابعاً: مراحل تخطيط الموارد البشرية

تتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة وتكون إنطلاقاً من العرض من العمالة ثم الطلب على العمالة، ثم التوفيق بين ظروف العرض والطلب، ثم تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة وهذه المراحل هي²⁵:

أ. العرض من العمالة: في هذه المرحلة تتم دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة كمرحلة أولى، بتدوين معلومات عن الحالة الراهنة للعمالة بالمنظمة في سجل متكامل يخص العاملين. ويتضمن بعض المعلومات الأساسية مثل: بيانات شخصية، الحالة التعليمية، التاريخ الوظيفي، مستوى الأداء.

ب. الطلب على القوى العاملة: يتم في هذه المرحلة التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة، ولن يتسنى هذا إلا بتحليل أهداف واستراتيجيات المنظمة في المستقبل، وكى يتسم التنبؤ بالدقة أكثر فأكثر يتوجب على المنظمة مواكبة كل التغيرات الطارئة لأنه يعود بالتأثير على العمالة وحالتها في الفترة المقبلة.

ج. التوفيق بين الطلب والعرض: عند قيامنا بالتقديرات لاحتياجات الطلب المتوقع على الموارد البشرية وكذا العرض من الموارد البشرية خلال فترة الخطة، قد نحصل على عجز في القوى العاملة ينبغي اتخاذ التدابير لتوفيره عند الحاجة له كما قد نحصل على فائض في العمالة.

د. تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة: يتم في هذه المرحلة تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة بصورة منتظمة لتصحيح الانحرافات أولاً بأول والتي تكون ناجمة عن الفرق بين التصور النظري أثناء التخطيط والواقع العملي أثناء التنفيذ، لذا وحتى تسير الأمور كما كانت مسطرة عملياً يجب متابعتها ورقابتها أثناء تنفيذ الخطة.

خامساً: المعوقات والحلول اللازمة

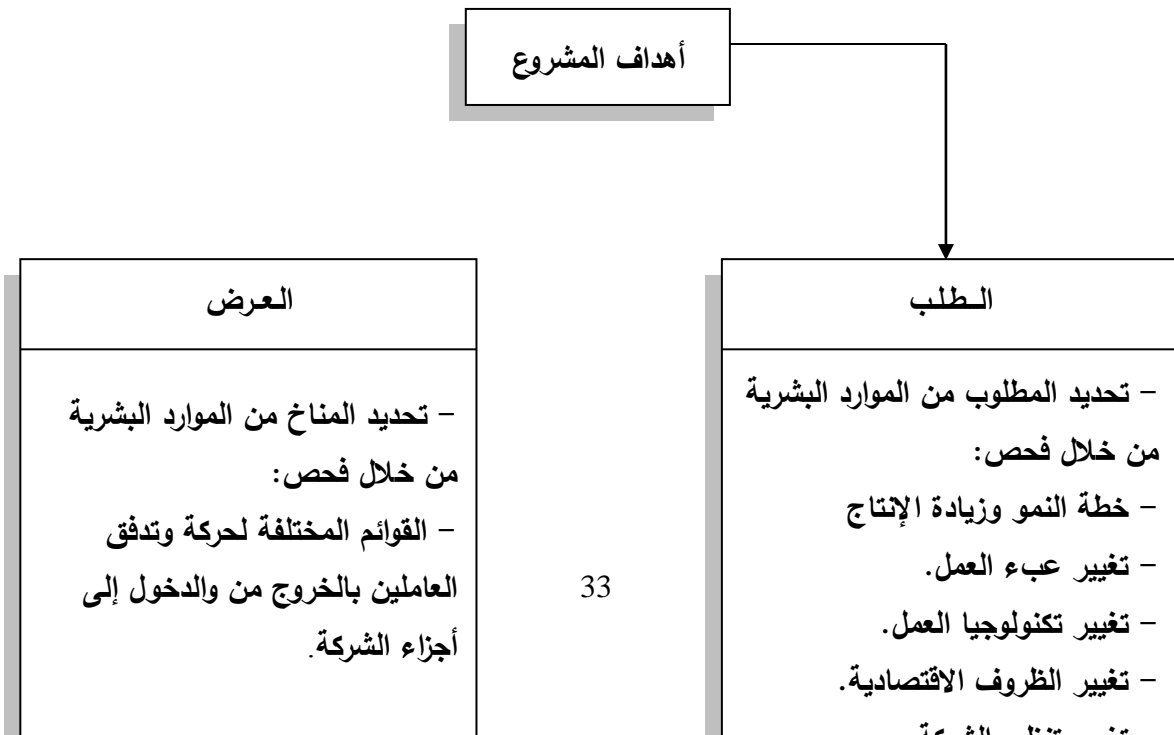
²⁵ بلجردي عبد القادر، مجالي هنية ريم، تسيير وتثمين الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص64.

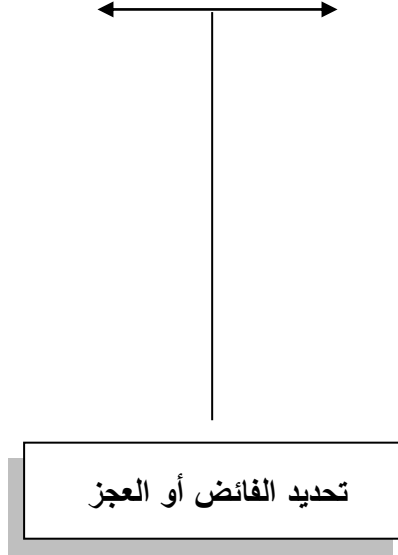
هناك بعض المشكلات التي قد تنتج بسبب سوء تخطيط الموارد البشرية نوجزها في النقاط التالية:

- ⇨ عدم توافق القوى العاملة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد.
 - ⇨ حدوث اضطراب في عمليات الإستقطاب والإختيار والتدريب.
 - ⇨ تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط إستخدامها بعنصر العمل، في حالة وجود عجزالعمالة.
 - ⇨ حدوث اضطراب في الأداء نتيجة للتغيرات المفاجئة لتغيرات العمالة (الترقية، الإستقالة، النقل، التقاعد، الوفاة،،،،،الخ)
 - ⇨ وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف، ووجود عجز في وظائف أخرى.
- وحتى نتقادی الوقوع في هذه المشكلات يجب توفر المعلومات سواء تاريخية او حالية أو مستقبلية، الحركة والتجديد والمراجعة، المشاركة والتفاعل بين أقسام الإدارة.

سادسا: النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية

يعتمد نشاط تخطيط الموارد البشرية على مقارنة بين طلب المشروع على الموارد البشرية، والعرض المتاح بالفعل من هذه الموارد، ويقدم هذا الشكل نموذجا يعتمد على نفس الفكرة فيما يلي:





نموذج تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

المصدر: د أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص 93

المطلب الثاني: سياسة اختيار واستقطاب الموارد البشرية

إن المؤسسة بعد قيامها بتخطيط الموارد البشرية تلجأ إلى البحث والاستقطاب لما تحتاجه من عمال وتختار ما يلائمها من أفراد تتوفر فيهم مواصفات معينة ثم يتم تعيينهم في مناصبهم الجديدة بحيث " يتضمن الاستقطاب البحث عن وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة"²⁶.

الفرع الأول: مصادر ووسائل استقطاب الموارد البشرية

²⁶ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

تقوم المؤسسة بتحديد عدد معين من الوظائف التي يراد شغلها حيث تقوم باستقطاب الأفراد المؤهلين لذلك يبقى السؤال المطروح: ما هو مصدر هؤلاء الأفراد المؤهلين؟ مصادر الحصول على القوى العاملة: يمكن للمنظمة أن تقوم بشغل وظيفة إما بأفراد متواجدين داخل المنظمة أو بأفراد خارج المنظمة.

أ- المصادر الداخلية:

▪ يعتبر خزان المنظمة من القوى العاملة أفضل المصادر للحصول على الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، وتشغل المؤسسة المستخدمة الوظائف الجديدة أو التي أصبحت شاغرة باللجوء اول الامر الى امكانيات الترقية الداخلية²⁷ ويكون الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخليا، كما أن استقطاب الأفراد من المصادر الداخلية يتم عن طريق إحدى هذه الطرق: الترقية، النقل والتحويل، التوظيف شبه داخلي.

▪ هناك عدة مزايا للاعتماد على المصادر الداخلية منها:

- لأفراد يملكون معلومات أكثر عن منظماتهم وكيفية تشغيلها.
- المنظمة يكون لديها فكرة جيدة عن نقاط القوة والضعف في أفرادها.
- الاستقطاب من الداخل يؤدي إلى تخفيض تكلفة البحث عن الأفراد.
- الاستفادة من خبرات العاملين.

▪ مثلما لها مزايا فإنها لا تخلو من العيوب ومنها:

- الترقية من الداخل قد تولد الحساسية والتوتر بين الأفراد.
- حرمان المنظمة من الكفاءات البشرية من خارج المنظمة.

ب- المصادر الخارجية:

رغم ما تحققة المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصدر الداخلي، إلا أنها تجد نفسها عند الحاجه أن تلجأ الى التوظيف الخارجي للعمال

²⁷ المادة 45 فقرة 2 من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.

الوطنيين بما في ذلك من هم خارج الوطن²⁸ للحصول على ذوي الكفاءات الخاصة، سواء في المناطق المحلية التي تنشط بها أو خارجها ومن أهم المصادر:

- الإعلان في وكالات التشغيل.
 - الجامعات والمدارس.
 - الترشيحات من قبل موظفي المنشأة.
- ومن مزايا الاعتماد على المصادر الخارجية ما يلي:
- كبر حجم وعاء المواهب والمهارات المتاحة.
 - استقطاب أفكار ورؤى ووجهات نظر جديدة للمنظمة وتعتبر أهم نقطة إيجابية.
- كما أنها لا تخلو من العيوب وأهمها:
- تعسر عملية الجذب والاتصال وتقييم الأفراد المحتملين.
 - تولد الإحساس بالنقص لدى بعض عمال المنظمة بسبب لجوء المسؤولين إلى العمال من خارج المنظمة.
- وسوف نوضح في الشكل الموالي مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة بالمنشأة:

مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة بالمنشأة

²⁸ المادة 45 فقرة 2 من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.

مصادر خارجية

مصادر داخلية



- 1- الإعلان لطالبي العمل.
- 2- الجامعات والمدارس أو المعاهد الفنية.
- 3- الطلبات الشخصية السابق تقديمها.
- 4- توصيات العاملين بالمنشآت تقديمها.
- 5- توصيات العاملين بالمنشآت.

- 1- الترقيات.
- 2- النقل / التحويل.
- 3- الموظفون السابقون

مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية

المصدر: د. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 156.

أولاً: اختيار الموارد البشرية

يعرف الاختيار بأنه انتقاء أفضل الأشخاص المؤهلين لأداء العمل بالمنظمة بأعلى

مستوى ممكن من الكفاءة وأقل مستوى من التكاليف²⁹.

²⁹ محاضرات الدكتور علي عبد الله، مقياس تسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بالمدينة، الموسم الجامعي (2003-

كما يعرف الاختيار بأنه العملية التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من تعيين أحسن وأفضل الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة قصد تحقيق أعلى معدلات إنتاجية وبالتالي تحقيق أهدافها³⁰.

أ. خطوات الاختيار:

تختلف خطوات الاختيار من مؤسسة إلى أخرى، حيث يشترط في الذي تختاره المؤسسة للوظيفة أن يتوفر على جملة من الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي للوظيفة العامة³¹ تنص على ما يلي:

لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية :

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظة تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية تجاه لخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق

بالوظيفة المراد الالتحاق بها

1- طلبات الاستخدام: بعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة واستقطاب عدد من المتقدمين لشغل هذه الوظيفة، فيتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية لاستبعاد البعض منهم ممن لا تتوفر فيهم بعض الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار ويطلب ممن تبقى أن يستوفوا طلبات الاستخدام، وعادة ما تكون هذه الطلبات جاهزة ومصممة بأسلوب عملي،

³⁰ يوسف فضيل، رايح وابل، سياسة استقطاب واختيار الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدية، 2005، ص728.

³¹ المادة 75 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة.

لأن هذا الطلب هو الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات التي تخص المتقدم للعمل، والتي بموجبها تتضح مقدرته ودرجة صلاحيته.

2- الاختبارات: بعد مراجعة طلبات الاستخدام والتأكد من توافر الشروط العامة الواجب توافرها في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الخالية، تجري على كل مترشح قبل التوظيف ودون التعهد بذلك فحوص طبية وامتحانات واختبارات مهنية تسمح للمؤسسة المستخدمة بتقدير امكانياته البدنية والفكرية واستعداده وكفاءته المهنية وتحدد قائمة هذه الفحوص والاختبارات ونوعها في القانون الاساسي الخاص للمؤسسة المستخدمة³² وتوجد عدد كبير من الاختبارات: اختبارات الذكاء، اختبارات الأداء، اختبارات الاستعداد والقدرات، اختبارات الميول للعمل، اختبارات الشخصية.

3- المقابلات الشخصية: اعتقادا من المنظمات بأن طلبات الاستخدام ونتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد، لجأت إلى إجراء مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، إيماناً منها بنجاحة هذه الخطوة، فالمقابلة تقيس بعض الجوانب التي لا تستطيع الاختبارات بلوغها كالحكم على شخصية الفرد وميوله وتوافقه الاجتماعي.

4- تحريات عن طالب العمل: تعتمد الإدارة في التحري عن صحة البيانات التي أعطاها المتقدم على آراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم سابقاً، وكذلك أصدقائه وأساتذته، ولكن خوفاً من التحيز فضلت الإدارة الاتصال رأساً بالمؤسسة التي كان يعمل بها المتقدم من قبل، وذلك بمطالبتهم بملء نموذج استعلام وإعادته إليها.

5 - الترشيح للتعين: تبعا لنتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للعمل، وبعد التشاور مع المدير المختص، تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بإعداد

³² المادة 54 من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل (الملغى بموجب القانون 11/90).

كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرار التعيين من السلطة المختصة.

6 - الكشف الطبي: يهدف إجراء الفحوصات الطبية على المتقدم للوظيفة ما يلي:

- حماية الموظف وضمان وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته وظروفه الصحية.
- حماية الموظفين إذا كان المعني بالأمر مصاب بمرض معدي.
- ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الأكمل من وجهة نظر المؤسسة.
- تقليل تكاليف الحماية عن طريق تفادي مشاكل الغياب والمرض والحوادث للعاملين.

7- اتخاذ قرار التعيين: بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال المراحل السابقة، يصبح

اتخاذ القرار تعيين المرشحين المقبولين أمرا واجبا ويتسلم العامل عند توظيفه بناء على تقدير اجمالي من خلال شهاداته وامكانياته ومراجعته المهنية و/أو الامتحانات والاختبارات الداخلية للمؤسسة المستخدمة³³، إن اتخاذ قرار التعيين يدخل ضمن صلاحيات مدير القسم والإدارة التي توجد بها الوظيفة المراد شغلها، وهذا في المؤسسات الكبيرة، أما المؤسسات الصغيرة فإن صاحب العمل هو الذي يقوم باتخاذ القرار النهائي.

ثانيا: تقديم الفرد للعمل

بعد اختيار الموظف الجديد واتخاذ قرار تعيينه، يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم أو الإدارة التي تم تعيينه فيها، بحيث تتميز هذه المرحلة بالنسبة للعامل بارتباك في العمل وعدم معرفته بالضبط واجباته ومسؤولياته، وخوفه من الفشل، لذلك على المنظمة أن تقوم بتعريفه بها، فالبرنامج الفعال لتقديم الفرد للعمل يؤثر تأثيرا فعالا وفوريا على الفرد الجديد، بل قد يشكل النقطة الفاصلة والحاسمة في نجاح أو فشل الفرد.

وعن الوسيلة التي تنتهجها المنظمة لإعطاء فكرة عامة عن التعليمات والنظم المعمول بها، فتتمثل في محاضرات عامة أو اجتماع مع مدير إدارة الأفراد أو مدير الإدارة

³³ المادة 56 من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.

المختص، حيث يضع هذا الأخير مقاييس للحكم على كفاءة سياسة الاختيار والتعيين ومدى نجاحها في اختيار هذا الشخص، ومن هذه المقاييس:

⇨ متابعة المواطن في العمل.

⇨ التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديد.

⇨ التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وأدائه وخبراته ومؤهلاته مع طبيعة العمل المناط به.

من خلال تقديم الفرد للمنظمة يجب مراعاة حاجات كل من المنظمة والفرد، فالمنظمة تهتم بتحقيق الربح، وتقديم منتج أو خدمة ذو جودة للزبائن، وإشباع حاجات الأفراد، وتغطية الطلب السوقي، ومن جهة أخرى فالفرد لجديد مهتما بالمزايا الواردة عن التوظيف، لذا يجب حدوث توافق بين حاجات المنظمة والفرد بوجود برنامج فعال لتقديم الفرد للمنظمة ويتضمن في طياته: نظرة عامة عن المنظمة، والسياسات، والإجراءات، نظام التعويضات، المزايا المختلفة، الأمن، ومنع الحوادث.

أما من خلال تقديم الفرد للإدارة والوظيفة، فيكون وفقا لبرنامج مصمم حتى يتعرف الفرد على إدارته أو الوظيفة التي يقوم بها يتضمن هذا البرنامج ما يلي³⁴.

1- وظائف الإدارة أو القسم مثل: الهيكل التنظيمي والعلاقة بين الوظائف.

2- واجبات ومسؤوليات الوظيفة مثل: توصيف العمل.

3- سياسات وإجراءات وقواعد ولوائح الوظيفة أو الإدارة.

4- جولة عامة في القسم أو الإدارة.

5- تقديم الفرد للأفراد الآخرين الذين سيعمل معهم.

لكن ما يصعب من استيعاب الفرد حديث التعيين لكل المعلومات التي يجب أن يعرفها عن المنظمة أو إدارة قسمه الخاص هو كونه يتلقى كل المعلومات دفعة واحدة، لذا

³⁴ بلجردي عبد القادر، مجالي هنية ريم، تسيير وتثمين الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

يستحسن تقديم هذه المعلومات على فترات قصيرة لا تزيد مدتها عن ساعتين لعدة أيام، ما يزيد من احتمال استيعاب المعلومات المقدمة والاحتفاظ بها، ومن الأمور الضرورية والهامة والمتابعة الرسمية والمنتظمة للفرد من قبل المدير والوقوف على كيفية أدائه للعمل واكتشاف أي مشاكل قد تواجهه وتعوق أدائه لعمله، وعادة ما تكون هذه المتابعة في الأسبوعين الأولين، هدف التقييم الذي يهدف بدوره إلى تحديد إذا ما كان البرنامج الحالي لتقديم الفرد للعمل يقابل احتياجات الفرد حديث التعيين، كما يجب أن تحصل المنظمة على معلومات مرتدة من هؤلاء الأفراد لتقييم فعالية البرنامج.

المبحث الثالث: سياسات تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

بعد تعيين الفرد وتقديمه للعمل، لا بد أن يتدرب الفرد على كيفية أداء وظيفته. علاوة على ذلك، فإن الفرد لا بد أن يقوم بتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة، وبعد تقديم الفرد للعمل وللمنظمة، وتدريب الفرد الجديد، وتدريب الأفراد القدامى من المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، هذا وبالإضافة إلى تقييم أداء الفرد بالمنظمة وتحفيزهم.

المطلب الأول: سياسة التدريب

لا تقتصر مهمة إدارة الأفراد على عملية الاختيار وتقييم الأعمال أو غيرها من الوجائب التي مرت من خلالها دراستنا، فهي تتعدى ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم وإعدادهم لممارسة أعمالهم ومهامهم، فيتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها³⁵ وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل زمن وأقل تكلفة.

لذا يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم

³⁵ المادة 58 من القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

من ناحية، كما يستهدف تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى.

الفرع الأول: مفهوم سياسة التدريب

التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه³⁶، ويعتبر التدريب كمرحلة انتقالية للتوظيف، فالفرد بعد توظيفه يتم إدماجه في العمل الميداني وذلك بتدريبه على الآلات وطرق الإنتاج التي تتبعها المؤسسة، لهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التدريب لإدماج العمال في وظائفهم الجديدة، والنهوض بقدراتهم عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها إدارة الموارد البشرية وتشرف على تنفيذها.

ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية والحكومية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف إستراتيجيات المنظمة، ومن ناحية الأخرى، فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، ويعرف الكاتبان " دين DUNN، وستيفان STEPHENS " التدريب بأنه " الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها "³⁷.

³⁶ د. السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص51.

³⁷ مصطفى نجيب شاويش. إدارة الموارد البشرية، "إدارة الأفراد"، دار الشروق، الأردن، 1996، ص232.

ويشير التدريب إلى " تلك الجهود التي تتدرج ضمن مدخل تضيق الفجوة بين قدرات وكفاءة القائم بالعمل ومتطلبات الوظيفة"³⁸.

وانطلاقاً من التعريف فإن التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات، الخبرات والمهارات، معدلات الأداء وطرق العمل، السلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية.

الفرع الثاني: أهمية التدريب للمؤسسة والفرد

يعتبر التدريب من أهم العناصر المؤثرة في الإنتاجية، فهو يخدم غرضين أساسيين للفرد والمؤسسة فبالنسبة للفرد ترفع قدراته وتعمق معلوماته وتكثف مهارته وتعزز اتجاهاته الإيجابية نحو العمل، ويستقيم سلوكه، ويحسن أداءه وترتفع إنتاجيته، الأمر الذي يترتب عليه نموه الوظيفي وتقدمه وإفادته من فرص الترقية المقترحة أمامه، بالإضافة إلى هذا إشباع حاجاته النفسية والذهنية مثل: تأكيد الذات، واحترام النفس وتقدير الآخرين.

أما بالنسبة للمؤسسة فإن التدريب يساهم في تكوين القوى العاملة الملائمة، ويحافظ على استمرار ملاءمتها كما يرفع الأداء ويعمل على حسن استغلال الموارد البشرية ويمكن إيجاز أهمية التدريب في النقاط التالية³⁹:

- 1- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع وذلك بالإقلال من نسبة الضياع والتلف.
- 2- تخفيض عدد الحوادث، فالمتدرب يكون أكثر تحكماً في الآلة وأكثر تركيزاً حول عمله عكس غير المتدرب الذي كثيراً ما تضعف عنده السيطرة على الآلة مما يؤدي إلى الحوادث.

³⁸ شعواطي فاتح، قرمزي محمد، إدارة م. البشرية مكانها وتأثيرها على أداء المؤسسة، مذكرة ليسانس، جامعة المدينة، 2002، ص40.

³⁹ د. علي عبد الله، محاضرات في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

3- زيادة الاستقرار والمرونة عند الأفراد، وذلك بالتقليل من التغيرات في مناصب العمل، فالمتدرب يتكيف مع وظيفته، وبالتالي يزيد استقراره كما أنه في حالة الضرورة كغياب فرد عن وظيفته يمكن تعويضه بفرد آخر من التدريب.

4 - الإقلال من الوقت الضائع والتلف في المواد الأولية، ورغم الأهلية التي يكتسبها التدريب في رفع أداء الفرد ومعنوياته وإشاعة روح التعاون بين العمال، فإننا نجد بعض المؤسسات على المؤسسات الأخرى لا تعطي الأهمية اللازمة لوظيفة التدريب.

الفرع الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية

يجب أن يوجه التدريب ناحية تحقيق بعض الأهداف التنظيمية، مثل تحسين وسائل وطرق الإنتاج، تحسين جودة المنتج أو الخدمة، أو تخفيض تكاليف التشغيل، ويعني هذا أن المنظمة يجب أن تسخر مواردها فقط لأنشطة التدريب التي قد تساعد وتساهم في تحقيق أهدافها ويتطلب تحديد الأنشطة التدريبية في أي منظمة تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية. وبصفة عامة فإنه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لثلاث مستويات⁴⁰:

1- التحليل التنظيمي.

2- تحليل الوحدة الوظيفية (الإدارة).

3- تحليل فردي.

وعلى مستوى التحليل التنظيمي، فإن السجلات التي توضح معدلات الغياب ودوران العمل، والتأخير، والحوادث تعتبر مؤشرات موضوعية للمشاكل خلال المنظمة. فعند حدوث أي مشكلة يجب أن تفحص هذه السجلات بعناية، لتحديد المشاكل وإمكانية حلها من خلال التدريب.

ويمكننا أيضا من خلال استطلاعات اتجاهات الأفراد اكتشاف الاحتياجات التدريبية على كل المستويين التنظيمي والإدارة.

⁴⁰د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص164.

ومن الطرق المفضلة لتحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي، أو الإداري أو الفردي، هي من خلال تطبيق قائمة استقصاء، وتتطوي هذه القائمة على تنمية أسئلة تحتوي على تحديد بعض المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بفعالية، ثم سؤال الفرد تحديد أي المهارات التي يعتقد أنهم يحتاجون فيها تدريب، ومن بعض المجالات التي يتم تحديد الاحتياجات التدريبية فيها من خلال قائمة الاستقصاء⁴¹:

- 1- كيفية تحسين الوقت بفعالية.
 - 2- كيفية تحسين معالجة الضغوط في مجال العمل.
 - 3- كيفية تحسين الإنتاجية الفردية.
- ويجب القيام بتحليل الاحتياجات التدريبية بطريقة دقيقة ومنظمة وقبل إجراء أي نوع من أنواع التدريب.

الفرع الرابع: طرق ووسائل التدريب

توجد عدة وسائل يمكن استخدامها، لتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة وتحقيق أهدافها ومن بين هذه الوسائل:

أ- التدريب في مجال العمل والتغيير الدوري للعمل: بالنسبة للتدريب في مجال العمل، فيقوم به أحد العمال القدامى أو المدير، حيث يوضح للفرد كيفية أداء العمل ويسمح له أن يؤدي العمل تحت إشرافه كمدرّب.

وبعد التغيير الدوري للعمل " **JOB ROTATION** " الذي يقوم به، شكل من أشكال التدريب، يتعلم الفرد عددا من الوظائف المختلفة خلال وحدة لعمل أو القسم. ويؤدي الفرد كل من هذه الوظائف لفترة زمنية محددة. ومن أهم المزايا التي يحققها هذا النوع من التدريب هو تحقيق المرونة في القسم، فعلى سبيل المثال عند تغيب أحد الأفراد، فإن فرد آخر يمكن أن يقوم بالعمل بدلا منه.

⁴¹ د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص 165.

وهناك عدد من الخطوات التي يمكن إتباعها للقيام بالتدريب في مجال العمل بطريق فعالة و تتمثل هذه الخطوات في الآتي:

1- إعداد المتدرب لتعلم العمل أو الوظيفة.

2- تجزئة العمل إلى مكونات وتحديد النقاط الرئيسية.

3- تقديم المعرفة والعمليات التشغيلية عمليا.

4- تجربة أو المحاولة القيام بالعمل.

ب- التدريب المهني: وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومنتوع من المهارات والمعرفة، والاستقلالية في الحكم والتقدير، ويمكن تعريف هذا النوع من التدريب كما يمارس في المنظمة، بأنه نظام من خلاله يعطي الفرد لتوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل. وتتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات.

ج - التدريب في الفصول الدراسية: يتضمن التدريب في قاعات الدراسة خارج مجال العمل. وهو أكثر أنواع التدريب انتشارا وهو وسيلة فعالة لتقديم التدريب في وقت قصير لأكثر عدد من الأفراد الذين لديهم معرفة محدودة بالعمل الذي سيقومون بأدائه، ويصلح هذا النوع من التدريب لتقديم معلومات حقيقية وحقائق، مفاهيم ومبادئ ونظريات.

الفرع الخامس: تقييم التدريب

التدريب ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة من خلالها يمكن رفع مستوى أداء الفرد والمؤسسة، فإذا لم تصاحب هذا التدريب دراسة تحليلية تبين جوانبه السلبية والإيجابية فإنه يصبح غاية لا وسيلة بالنسبة للمؤسسة، وعليه تصبح عملية تقييم التدريب ضرورية حتى تساهم هذه الوظيفة في رفع أداء الفرد والمؤسسة معا.

وتقف أمام الدارسين لعملية التدريب مشكلة تقنية تعقد عملية القياس، نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها، فإذا تم الاعتماد مثلا في تقييم التدريب على درجة لزيادة في الإنتاجية للمؤسسة فإن ذلك ينجم عنه خطأ يتمثل في كيفية إثبات أن هذا التغيير

في الإنتاجية هو نتيجة حتمية تعود أساسا على كفاءة الأفراد الناجمة عن هذا التدريب، في حين يمكن أن تدخل عوامل أخرى تقنية، تنظيمية واجتماعية، فمثلا عند تدريب وتحفيز العمال في آن واحد يجعل إرجاع الزيادة في الإنتاج إلى التدريب وحده غير صحيح.

رغم الصعوبة في تقييم التدريب الناتج عن وجود عدة عوامل تدخل في أداء الفرد، يمكن على الأقل القيام بمتابعة الذين تم تدريبهم، وإمدادهم بالتوجيهات الخاصة بعملهم وهناك استراتيجية تقلل من أخطاء تقييم التدريب مفادها تطبيق مقاييس فعالية التدريب على مجموعتين من الأفراد، المجموعة الأولى يتم تدريبها فعلا، أما المجموعة الثانية فالغرض منها إجراء مقارنة بين التغير الذي طرأ على أدائها وأداء المجموعة التي تلقت التدريب. فإذا وجدت الزيادة التي طرأت على المجموعة التي تلقت التدريب أكثر من تلك التي طرأت على المجموعة المقارنة، كان ذلك مؤشرا على فاعلية التدريب.

أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغير في مقياس الفعالية بالسالب أو أقل بالنسبة لمجموعة التي المقارنة، كان ذلك دليلا على عدم فعالية التدريب، ويمكن تقسيم مراحل التقييم إلى ثلاثة مراحل كما يلي:

ب. المرحلة الأولى:

- قبل تنفيذ برنامج التدريب: هنا يجب على مصلحة التدريب دراسة احتياجات التدريب كعملية منظمة وأن يخصص وقت التنفيذ ومكانه وطريقته و فقا لأولوية هذه الاحتياجات كما تحدد الأهداف التدريبية بوضوح بحيث يفهمها كل من المدرب و المتدرب، و يتم قياس أداء المجموعة بعدة أساليب منها:

أ- استطلاع آراء العاملين حول التدريب الذي يمكن أن يفيدهم وكذلك استطلاع آراء رؤسائهم.

ب- إجراء سلسلة من الاختبارات تكشف عن المعلومات والمهارات التي توجد عند العاملين وتلك التي تنقصهم و هذا بهدف تحديد مستوى المتدربين لوضعهم في دورات تدريبية ملائمة.

ج- استعراض نتائج التدريب السابق والمزايا التي حققها للاستفادة منها في وضع برامج التدريب.

◀ المرحلة الثانية:

- أثناء التدريب: على الإدارة أن تشرف على تنفيذ التدريب إشرافاً يقضاً، وتعين لذلك رجالاً متخصصين حتى تتأكد من حسن تسييرهم ومن تقدمهم نحو الهدف الذي حدد لهم، ومدى قبول المتدربين له واستيعابهم للمعلومات المعطاة فيه ومناسبة هذه المعلومات لاحتياجاتهم.

◀ المرحلة الثالثة:

- بعد انتهاء التدريب: بعد انتهاء التدريب تأتي عملية التقييم وقياس الأداء لدى المجموعة التي تلقت التدريب ويتم التقييم بدراسة الأبعاد التالية:

أ- رد فعل المتدربين: أي انطباعاتهم عن التدريب ووجهات نظرهم نحو المواد والمدربين وطرق التدريب. ويتم جمع هذه المعلومات من خلال قوائم الاستقصاء والمناقشات.

ب- درجة الاستيعاب: ويتم ذلك عن طريق الاختبارات والتعاريف، وأحسن طريقة للحصول على ذلك هو أن يعطي المدرب اختباراً قبل التدريب وآخر بعده، ثم قياس الفرق بين المرهلتين.

ج- سلوك المتدرب بعد التدريب: يجرى جمع بيانات عن سلوك المتدرب قبل التدريب عن طريق رئيسه المباشر ثم مقارنتها بسلوك ما بعد التدريب.

د- أداء العامل لوظيفة بعد انتهاء التدريب: يتم معرفة ذلك عن طريق مؤشرات كثيرة منها معدلات الأداء، ومعدلات التأخير والعقاب، ويتم مقارنة أداء العامل قبل التدريب وبعد ذلك.

ويكون سير البرامج التدريبية على أحسن ما يرام إذا تجلّى الدافع الفردي على التدريب، وتجلت بيئة عمل ملائمة. ومنه نقول لكي يتحقق التدريب بفعالية لابد من:

▪ ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد.

- اقتناع الفرد بجدوى التدريب.
 - اقتناع المتدرب بحاجته إلى التدريب، وتحمسه للمشاركة في العملية التدريبية.
 - اقتناع إدارة المؤسسة بأهمية التدريب.
 - تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق ما تم التدرّب عليه.
- إنّ عملية التقييم للتدريب ضرورية كونها تساهم في رفع أداء الفرد والمنظمة معاً، لأنها تقوم بدراسة تحليلية تبرز الجوانب السلبية والإيجابية لبرامج التدريب.

المطلب الثاني: سياسة تقييم الأداء.

يلعب تقييم الأداء دوراً حيوياً في تنمية العاملين وإنتاجهم، كما يعد مصدراً أساسياً للتغذية العكسية، وتستخدم كثير من الأدوات لتقييم الأداء ولكنها تخضع جميعاً لاعتبارات الثبات والثقة، ولذلك إذا ما أدى تقييم الأداء إلى إجراء تأديبي فمن حق العامل التقدم بشكوى أو التظلم من صلاحية الأداة المستخدمة أو المقيم.

وتقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. تهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية⁴²:

- 1- تسهيل تنمية وتطوير الفرد.
- 2- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها "Potentials".
- 3- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- 4- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء ومقاييس الأداء

باختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

⁴² د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 2000، ص125.

أ. هدف تطويري: وذلك عن طريق تحقيق نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

ب. هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء،،،، إلخ.

في الواقع إن المنظمات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معاً، لكن في الحقيقة أم معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.

أما فيما يخص مقاييس الأداء فهناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها وهي:

- 1- الثبات: بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المقياس.
- 2- المصدقية: بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها، كمقياس الذكاء يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميول أو الاتجاهات،،،، إلخ.
- 3- العملية: بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق، وأن يكون مقبولاً من الإدارة والأفراد ونقابات العمال.

الفرع الثاني: عملية التقييم

تتضمن عمليات التقييم المراحل التالية:

- 1- تحديد معايير الإنجاز: ويتم تحديد هذه المعايير بناءً على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل، ويشترط أن تكون هذه المعايير واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.
- 2- إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازاً في عمله، يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.

3- قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناءً على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز، ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية والمكتوبة والشفهية عن إنجازهِ. والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح والمقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز.

4- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع.

5- مناقشة نتائج عملية التقييم هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة إلى ذلك.

أولاً: طرق تقييم الأداء⁴³

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم إنجاز الفرد وهي:

أ- الطرق غير الموضوعية: تتضمن هذه الطرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر لذلك الفرد، زملائه أو الفرد نفسه. ووصفت هذه الطرق بغير الموضوعية، لأن الحكم الشخصي أو الإنساني يلعب دوراً أساسياً في عملية التقييم، وهذا يجعله معرضاً لارتكاب الأخطاء التالية:

1- خطأ التساهل: ويعني قيام المقيم بإعطاء درجات عالية لكل الأفراد دون اعتبار للتفاوت الحقيقي بينهم.

2- خطأ التشدد: وهو عكس خطأ التساهل بحيث يقوم المقيم بإعطاء درجات متدنية لكل الأفراد بغض النظر عن مستوى أدائهم.

3- خطأ النزعة المركزية: وهذا يعني إعطاء درجات متوسطة لكل الأفراد بحيث تتركز جميعها حول المتوسط دون الأخذ بالاعتبار الفروق في الأداء.

4- خطأ تعميم الصفات: يرتكب هذا الخطأ عندما يقوم المقيم بتقييم جميع الصفات عند الفرد بناءً على معرفته الشخصية بصفة واحدة فقط.

⁴³ د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 128، 129 .

5- خطأ التشابه: ويرتكب هذا الخطأ عندما يقيم المقيم الأفراد بناءً على صفات موجودة بنفسه.

6- أخطاء عائدة إلى المظهر الخارجي للفرد، الجنس، العرق، الدين ومستوى التعليم.

ب- طرق التقييم غير موضوعية:

1- المقاييس المتدرجة: تعتبر أكثر المقاييس استعمالاً في تقييم الأداء، وتقوم على أساس تقدير المقيم لدرجة احتواء الفرد على صفات معينة، وغالباً ما تكون هذه الصفات المقاسة عامة كالحكمة، المعرفة بالعمل، التعاون، الخ.

2- قائمة التدقيق: وهي من أبسط طرق التقييم حيث يستخدم المقيم قائمة بالصفات المطلوب تقييم الفرد على أساسها ويختار منها ما ينطبق عليه، فمثلاً قد تحتوي القائمة الصفات التالية:

↔ المعرفة بالعمل.

↔ الاستقلالية.

↔ احترام الأنظمة.

↔ المواظبة.

↔ الذكاء.

↔ التعاون.

3- مقاييس المقارنة: وتتضمن مقاييس المقارنة ما يلي:

أ- طريقة الترتيب البسيط: ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ، فإذا كان المطلوب تقييم (10) أشخاص فيعطى رقم (1) لأحسن فرد، ورقم (10) إلى الشخص الأخير في المجموعة.

ب- طريقة المقارنة الثنائية: يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة.

4- طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد.

5- طريقة التوزيع الإجباري: وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة. وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناءً على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط وتستعمل هذه الطريقة لتقييم الطلبة بالمدارس والجامعات.

6- طريقة الحوادث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم.

7- المقاييس المباشرة: تستعمل هذه المقاييس عندما يكون بالإمكان ترجمة الأداء إلى أرقام كعدد الوحدات المنتجة مثلاً أو عدد الشكاوى، الغياب، معدل دوران العمل، وتقرن هذه الأرقام مع معايير موضوعة مسبقاً لتسهيل عملية المقارنة.

8- اختبارات المهارة: تستخدم هذه الاختبارات لقياس أداء الأفراد فبعض المهن المحددة كالتابع أو عمال التليفون، حيث يقوم الفرد المطلوب تقييمه بممارسة العمل الفعلي أمام لجنة فاحصة لتقييم أدائه، كذلك قد تجرى اختبارات كتابية لقياس كمية المعلومات التي يعرفها الفرد عن عمله.

9- الإدارة بالأهداف: الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك.

ثالثاً: الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الأفراد⁴⁴

تتحدد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء على النحو التالي:

- الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني.

⁴⁴ د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة.
- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم.

- الفرع الخامس: خطوات تقييم الأداء⁴⁵

فيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

1- رسم السياسة وإعلانها: يجب أن تقرر الأغراض التي تستخدم من أجلها السياسة التقدير والأشخاص الذين يخضعون لتطبيق تلك السياسة والأشخاص الذين يقومون بوضع التقديرات والفترات التي يتم فيها ذلك، ويجب أن تبلغ السياسة إلى كافة جميع من يعينهم الأمر، كذلك يجب أن يسبق إتباع هذه السياسة شرح وتفسير لكافة أفراد التنظيم.

2- اختيار الطريقة التي ستبغ في التقييم: يتوقف اختيار الطريقة على الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، والأفراد الذين سنوضع التقارير عن أدائهم، ويجب التأكد من فهم الشخص الذي يقوم بإعداد التقارير الصفات المطلوب وضع تقييم عنها.

3- تدريب المقومين: إن النجاح في استخدام تقارير الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل إليهم إعدادها، ولذلك من الضروري أن يكونوا ملمين بالهدف من إعداد تلك التقارير وطريقة استخدامها ومزاياها والعيوب التي تكتنفها، وقد تعطى لهم تعليمات مكتوبة عن كيفية إعداد تلك التقارير.

4- تطبيق السياسة وتحليل النتائج: يجب أن يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي العملية بالنسبة لأية مجموعة من الأفراد في قسم أو إدارة معينة في ظرف أيام محدودة، وذلك حتى لا تتفاوت المعايير التي يستخدمها المقومون إذا طالت المدة التي تتم فيها العملية.

المطلب الثالث: سياسة التحفيز

الفرع الأول: مفهوم الحوافز

⁴⁵ د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

عرّف الدكتور محمد علي السلمي الحوافز على أنها "العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه"⁴⁶.

كما عرّفها كذلك على أنها "مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أياً كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمال كما ونوعاً"⁴⁷. كما يمكن تعريف الحوافز "بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل"⁴⁸، ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها "وسائل وفرص مادية ومعنوية إيجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين، لتحرك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم، واستقامة سلوكهم وتنمية ولأئهم اتجاه المنظمة".

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

للحوافز نوعان هما: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية، وسنقوم فيما يأتي بذكر أنواع كل منهما.

أولاً: الحوافز الإيجابية.

للحوافز الإيجابية أنواع رئيسية ثلاثة هي:

1- الحوافز النقدية: وتعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنظمة، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل، وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعاً قوياً للسلوك الإنساني، وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية نذكر منها ما يلي⁴⁹:

◀ **الأجر:** تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن والملبس والسياحة وشراء كل ما تشتهي نفسه.

⁴⁶ د. صلاح عودة سعيدة، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 289.

⁴⁷ د. محمد علي السلمي، "الحوافز"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983، ص 15.

⁴⁸ مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 208.

⁴⁹ مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 210.

◀ الزيادات السنوية: لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسين إنتاجية الفرد.

◀ المكافآت: والمكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفاقاً في مجال ما.

◀ المشاركة في الأرباح: وهي نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية.

2- الحوافز المعنوية (غير نقدية): ويقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة، وأهم الحوافز المعنوية:

◀ فرص الترقية: تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية.

◀ تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنظمة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنظمة.

◀ إشراك العاملين في الإدارة: يقصد بإشراك العاملين في الإدارة، أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة يساهمون بأرائهم وأفكارهم، والهدف من إشراكهم هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم.

◀ ضمان واستقرار العمل: وهو يعتبر حافزاً له تأثير كبير على معنويات العمال وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان.

◀ توسيع العمل: يعتبر أحد الحوافز الهامة ومعناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري.

◀ إغناء أو إثراء العمل: وهو يشير إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

◀ تحسين ظروف ومناخ العمل: وهو ما يؤثر على أداء وإنتاجية الفرد، وكان استعداده للعمل أحسن.

3- حوافز الخدمات الاجتماعية: يطلق عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، أي غير مرتبط بتقديمها بمستوى أداء العاملين أو إنجازهم، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم، وأهم هذه الخدمات هي⁵⁰:

◀ توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشأة، يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم التموينية اليومية منها.

◀ مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم، وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعمال بأجور زهيدة، أو تقديم سلف مالية تساعدهم في شراء أو إقامة مساكن خاصة لهم.

◀ إنشاء صندوق للادخار يساهم فيه العاملون والمنشأة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض أو الزواج أو الولادة،،،، إلخ.

⁵⁰ مصطفى نجيب شوايش، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص212.

◀ تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة، والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاج إليها العاملون.

◀ تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية والعلمية،،،، إلخ، وكذلك المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الذين لديهم رغبة في التحصيل العلمي.

◀ إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية، وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين.

◀ القيام بنقل العاملين إلى المؤسسة ومنها إلى أماكن سكنهم وذلك في وسائل نقل تملكها المنشأة.

ثانياً: الحوافز السلبية.

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالمخيم من الأجر أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية، أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة، أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي.

إن هذه الجزاءات أو العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المنشأة، ويقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك، ويسمى البعض بالحوافز السلبية.

يمكن تقسيم أنواع الجزاءات أو العقوبات التي تأخذ بها المنشآت في الدول المختلفة إلى أربعة أقسام رئيسية هي:

1- جزاءات معنوية: تتمثل في التأديب، أو لفت النظر، أو الإنذار الشفهي، والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها توجه شفاهية من الرئيس المباشر إلى العمل المخالف.

2- جزاء كتابية: وتتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابة، فيوجه إلى العامل مثلاً إنذار كتابي عن مخالفته، وقد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة، إلى حد الإنذار بالفصل، أو حتى الإنذار بالفصل دون مكافأة أو تعويض.

3- جزاء مالية: وتتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الحسم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها.

4- جزاء أدبية: وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة، أو النقل إلى قسم آخر، أو خفض الراتب، أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها، أو الفصل في المنشأة.

الفرع الثالث: أهداف الحوافز⁵¹

للحوافز أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي:

أولاً: أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

أ. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحياناً من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

ب. أداة التغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن ادائهم وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.

ج. الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

⁵¹ د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، د. عبد المحسن عبد المحسن جودة، "إدارة الموارد البشرية، (الأسس العلمية والاتجاهات النفسية"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص294.

د. تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر، وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

ثانياً: أهداف الحوافز على مستوى الجماعات⁵²:

أ. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

ب. تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

ج. تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تمكن الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ثالثاً: أهداف الحوافز على مستوى المنظمة⁵³

أ. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية،

⁵² د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، د. عبد المحسن عبد المحسن جودة، مرجع سبق ذكره، ص 294.

⁵³ د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، د. عبد المحسن عبد المحسن جودة، مرجع سبق ذكره، ص 294.

مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها، والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

ب. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة على النتائج المتوقعة في المنظمة.

ج. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية، حيث لاحظنا كيف تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، كما لاحظنا بأن هذه الإدارة هي مجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة والتي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل، واختصاصيو الموارد البشرية، بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه السياسات والأنشطة.

كما خلصنا إلى أن إدارة الموارد البشرية تكتسب أهمية كبيرة كأحدى وظائف المنظمة العصرية، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرووسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه.

إن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحديد هؤلاء الأفراد وإحضارهم إلى المنظمة، كما تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن استقطاب العمالة الدائمة، تكون أيضاً مسؤولة عن إعداد هؤلاء الأفراد ومساعدتهم على التكيف السريع مع المنظمة، فلا بد من إعداد بعض البرامج التدريبية التي تساعدهم على التعرف على المنظمة وسياساتها مع تقييم الأداء.

إن الاعتراف والتقدير الواضح لإدارة الموارد البشرية تجعل لها المكانة العالية والاهتمام الكبير على غيرها من الإدارات الأخرى، وذلك لأهمية الجهود المبذولة في التعامل مع مواقف العاملين واتجاهاتهم ووضعهم في المكان المناسب وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم اتجاه الوظيفة داخل المؤسسة، والعمل على إبقاء واختيار عناصر الأفراد ذات الكفاءة والمهارة العالية لضمان الجودة في الإنتاج وسيرورة عمل ذي مستوى أرقى وأفضل.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: القوانين الاجتماعية

يعتبر قانون العمل كفرع مستقل من فروع القانون الخاص حديث النشأة. فلم يظهر في أوروبا إلا منذ أوائل القرن التاسع عشر، وقد اتخذ هذا القانون عبر مختلف مراحل تطوره خصائص تميزه عن غيره من فروع القانون الأخرى. وقد جاء هذا القانون أساسا لينظم العلاقات بين العمال وأرباب الأعمال، إلا أن نطاقه اتسع ليشمل العديد من العلاقات القانونية التي تتجم عن العمل لحساب الغير أو ما يعرف بالعمل التابع.

إن الهدف الذي جاء من أجله هذا القانون هو تحقيق العدالة الاجتماعية للعمال وتحقيق مطالبهم الاجتماعية من جهة، وتلبية الحاجات الاقتصادية لأصحاب العمل ومؤسساتهم من جهة أخرى.

وتماشيا مع الإصلاحات الاقتصادية فقد أدخلت عدة تعديلات على قانون العمل بداية من سنة 1990 إلى أن صدر قانون 11/90 بتاريخ 21 أبريل 1990 وعدل وتم عدة مرات.

لقد بينت المادة الأولى من قانون العمل مجال تطبيق هذا القانون، في حين بينت المادة الثانية منه الفئات التي يطبق عليها هذا القانون، قد أصبح نطاق تطبيق قانون العمل يتعدى بمفهومه الاجتماعي الحديث حدود العلاقات الفردية والجماعية ليشمل العديد من المجالات المرتبطة بالمجتمع مثل سياسات التشغيل والتكوين المهني والتمهين، والنظافة والأمن في محيط العمل والضمان الاجتماعي وغيرها من المواضيع.

سنتناول في هذا الفصل القوانين الاجتماعية الخاصة بالعمال وهذا بالتطرق إلى:

- العلاقات العمالية " فردية وجماعية " وطرق تسوية منازعاتها.
- تشريعات الضمان والتأمينات الاجتماعية وطرق تسوية المنازعات الخاصة بها.

المبحث الأول: القوانين المتعلقة بعلاقات العمل الفردية والجماعية وطرق تسوية منازعاتهما:

يمثل قانون العمل وفقا للنظرة الاجتماعية الحديثة مجموعه الاحكام والقواعد القانونية والتنظيمية والاتفاقية التي تنظم العلاقات الفردية والجماعية وما ترتبه من اثار والناشئة بين العمال واصحاب العمل في إطار العمل التبعية هذا ويتخطى نظام تطبيق قانون العمل بمفهومه الاجتماعي الحديث حدود العلاقات الفردية والجماعية ليشمل العديد من المجالات المرتبطة بالمجتمع مباشرة مثل سياسات التشغيل ومكافحه البطالة والتكوين المهني والتميز والنظافة والامن في محيط العمل والضمان الاجتماعي وغيرها¹.

يتسم قانون العمل بكونه قانون مختلط، إذ يجمع بين قواعد القانون العام والخاص حيث يصنفها ضمن فروع القانون الخاص لأنه ينظم منافع ومصالح خاصة تهم عدد كبير من افراد المجتمع ويتميز قانون العمل بخصائص معينة تميزه عن باقي القوانين منها : حمايه العامل، أنه واقعي وعملي، وقواعده أمره، ذو طابع جزائي.

يشترك قانون العمل في مصادره مع غيره من فروع القانون، حيث تعد المصادر العامة للقانون المنبع الاساسي لقواعد قانون العمل، يتقن العمل بوجود عدة مصادر اضافيه ذات طبيعة حرفية واخرى طبيعة دولية.

المطلب الأول: ما تعلق بعلاقة العمل الفردية والجماعية:

تتسم علاقة العمل في الاصل بالطابع الفردي أي أن العلاقات بين العمال واصحاب العمل تستند بصفه اساسية إلى عقود عمل فرديه تنظمها قواعد قانون العمل. تطورت علاقات العمل بصوره مطردة نحو الطابع الجماعي وبدأت علاقات العمل الجماعي في الظهور إثر ميلاد النظم والتنظيمات الجماعية وما تسفر عنه العلاقات فيما بينها من مفاوضات وابرام عقود عمل مشتركه وحل ما يثور بشأنها من خلافات عن طريق

¹ الاستاذ بشير هدفي الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية الطبعة 2003 ص 24 و 25.

المصالحة والتحكيم كما نصت عليه المادة 1 من قانون 11/90.

الفرع الأول: علاقات العمل الفردية

انشاء علاقة العمل الفردية غالبا عن عقد عمل يبرم بين صاحب العمل وكل من عماله. عقد العمل الفردي هو المصدر الاساسي للعلاقات العامة الفردية التي تنظمها احكام القانون والعمل.

أولاً: عقد العمل

تعتبر تسمية علاقة العمل المصطلح الاكثر تعبيراً عن عقد العمل بمفهومه الحديث وهذا ما نص عليه مشرع الجزائري في المادة 8 من الباب الثالث الفصل الأول من قانون 11/90.

أ. تعريف عقد العمل

عقد العمل هو الاتفاق الذي يتعهد بمقتضاها عامل بان يعمل لدى صاحب عمل وتحت ادارته أو اشرافه مقابل أجر.

ب. عناصر عقد العمل

1. **عنصر العمل:** يمكن القول ان عنصر العمل في عقد العمل يمثل ذلك النشاط أو

العمل اليدوي أو الفكري الذي ينجزه العامل لحساب شخص آخر (المستخدم) أو كما

نصت عليه المادة 2 من قانون 11/90

2. **عنصر الأجر:** هو الالتزام الاساسي على عاتق صاحب العمل مقابل التزام العامل

بأداء العمل متفق عليه.

3. **عنصر التبعية:** هي التي تنشأ في إطار عقد العمل حقاً لصاحب العمل تجعل العامل

في وضعيه متبوع.

4. **عنصر المدة:** هي المدة التي يضع فيها العامل شخصه خلالها في خدمه صاحب العمل وتحدد بحريه بين الطرفين المتعاقدين مع مراعاة النصوص القانونية أو التنظيمية الواردة في هذا الشأن¹ من هنا يقترن عنصر المدة بطبيعة العمل المطلوب انجازه سواء لمدته محددة أو غير محددة كما هو بالنسبة لتنفيذ أعمال دوريه وأعمال موسمييه².

ج. الطبيعة القانونية لعقد العمل

لقد صنفه النظام الرأسمالي القديم بعقود الإجارة باعتبار ان قوة العمل سلعة كغيرها إلا ان هذه النظرية لاقت انتقادات كثيرة لتفسح المجال لفكره الإذعان من منطلق ان العامل لا يستطيع مناقشه الشروط المفروضة عليه من قبل صاحب العمل لكن هذه الفكرة لم تعد مقبولة ايضا امام تطورات التشريعية لقانون العمل ولدي ساهم تطورها في تطور مفهوم العقد والذي بدوره اخذ ببعض الخصائص التي تميزه عن غيره من العقود.

يمكن اثبات عقد العمل بكل الوسائل طبقا للمادة 10 من قانون علاقات العمل الفردية المعروفة قانونا إذا لم يوجد عقد مكتوب أو وثيقة.

- ليست الكتابة شرطا أو ركنا وإنما هي وسيلة للإثبات وهذا ما اكدته المحكمة العليا.

د. أركان عقد العمل

يخضع عقد العمل الفردي للأحكام التي تخضع لها العقود الأخرى، من حيث وجوب توافر الأهلية، الرضا، المحل والسبب، يمكن اثاره مشكل أهليه العامل القاصر الذي لم يبلغ 16 سنة باستثناء عقود التمهين التي أقرتها المادة 15 من قانون علاقات العمل الفردية، أما من الناحية الشكلية فيجوز انعقاد عقد العمل دون اي شكلية معينه إذ أن شرط الكتابة اختياري فقد اجاز المشرع الجزائري اتباع اسلوب الكتابة من عدمها في التعاقد على

¹ المادة 11 من القانون 11/90 مؤرخ في 21 ابريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

² المادة 12 من القانون 11/90 مؤرخ في 21 ابريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

العمل بنص المادة 8 من قانون علاقات العمل الفردية إلا أنه فضل اعتماد صيغته الكتابية في عقود العمل المحددة المدة¹.

هـ. انعقاد عقد العمل وإثباته

كما بينا سابقا فان عقد العمل من العقود الرضائية التي لا تحتاج لانعقاد شكلية معينة لهذا فان العقد قد يكون مكتوبا كما قد يكون شفويا، وإذا ما كان مكتوبا فلا بد من احترام البيانات التالية: تاريخ الشروع في العمل، مكان ومنصب تعيين العامل، الأجر الأساسي، مدة الفترة التدريبية، مدة علاقة العمل، نوعيه العمل المنجز والمطلوب.

ثانيا: آثار علاقة العمل

يترتب على انعقاد عقد عمل صحيحا، نشوء التزامات على عاتق كل من العامل وصاحب العمل.

أ. التزامات العامل

1. الالتزام بأداء العمل:

ان الالتزام بأداء العمل من اهم الالتزامات الأساسية التي تقع على عاتق العامل ولا يتأتى هذا الالتزام إلا بثلاث شروط:

الشرط الأول: قيام العامل بنفسه بأداء العمل:

الاصل ان التزام العامل بأداء العمل يتسم بالطابع الشخصي غير أن قاعدة أداء العامل للعمل بنفسه لا تتعلق بالنظام العام ومن ثم يجوز الاتفاق صراحة أو ضمنا على السماح للعامل بتكليف غيره للقيام بالعمل المطلوب منه ويكون هو مسؤول عن عمل

¹ راجع المادة 11 من قانون علاقات العمل المشار اليه سابقا.

الشخص الذي يحل محله¹، كما انه اجازت تشريعات العمل تنفيذ عمل يختلف عن العمل الاساسي في حالتين هما القوة القاهرة وحاله عدم الاختلاف الجوهرى.

الشرط الثانى: بذل العناية المعتادة

ان يلتزم العامل ببذل العناية المعتادة في تنفيذ العمل، ويجوز الاتفاق صراحة أو ضمناً على ان تكون العناية المطلوبة من العامل أخف أو أشد من عناية الشخص المعتاد.

الشرط الثالث: المحافظة على وسائل العمل

ويشمل الالتزام كل ما يوجد تحت يد العامل من أشياء تتعلق بالعمل والتي يؤدي هلاكها أو تلفها إلى قيام المسؤولية التقصيرية إلا إذا ثبت ان الهلاك أو التلف عن قوه قاهرة لا يمكن دفعها، أما قانون علاقات العمل الحالى فإنه لم يتضمن نصاً خاصاً بهذا الالتزام.

2. اطاعه أوامر صاحب العمل:

يجمع الفقه والتشريع المقارن على ضرورة التقيد العامل بالأوامر والتوجيهات الموجهة إليه من طرف صاحب العمل، ما لم يكن فيها تعريض للخطر أو مخالفته للنظام العام إذ يعفى في هذه الحالة من المسؤولية عن النتائج المترتبة على هذا التنفيذ غير المشروع تجاه صاحب العمل واتجاه الغير.

3. عدم افشاء اسرار العمل:

إن هذا الالتزام هو نتيجة طبيعية لمبدأ حسن النية الواجب توافره في علاقات العمل وذلك بضرورة التزام العامل بحفظ أسرار العمل أو المعلومات والوثائق التي يطلع عليها أثناء تنفيذه للعمل، وعدم تمكين الغير من الاطلاع عليها أو حيازتها طبقاً للمادة 7 فقره 8 من قانون علاقات العمل² غير ان هذا المنع تلذ عليه استثناءات المتعلقة بحالات

¹ د محمد حسين منصور قانون العمل في مصر ولبنان ص 303.

² تنص المادة 07 فقره 08 قانون علاقات العمل "... ان لا تكون لهم مصالح مباشره أو غير مباشره في المؤسسة أو شركة منافسة أو زبونة أو مقاوله من الباطن الا إذا كان هناك اتفاق مع المستخدم، وان لا تنافسه في مجال نشاطه .

الرقابة والتفتيش التي تمارسها مفتشيه العمل كما نصت عليه المادة 19 قانون مفتشيه العمل¹.

4. الالتزام بعدم منافسه صاحب العمل:

يفهم من نص المادة 7 فقره 7 أن يقتصر شرط عدم المنافسة خلال مدة علاقة العمل فحسب ولا يمتد إلى ما بعد انتهاء علاقة العمل.

ب. جزاء اخلاص العامل بالتزاماته المهنية

يتميز قانون العمل بالجزاء التأديبي الذي يملك صاحب العمل توقيعه على العامل متى صدر خطأ من جانبه، الخطأ التأديبي يقوم على ركنين، ركن مادي ويتمثل في ارتكاب فعل مادي ملموس أو الامتناع عن أداء واجب مهني. ثم الركن المعنوي المتمثل في اتجاه الإرادة الى ارتكاب فعل أو الامتناع عنه.

أنواع الجزاءات التأديبية

1. الجزاءات التأديبية من الدرجة الأولى: فهي بسيطة تتناسب مع درجة الخطأ المرتكب مثل الانذار والتوبيخ.

2. الجزاءات التأديبية من الدرجة الثانية: فهي أكثر شدة من الأولى لأنها تمس العامل من الناحيتين المادية والمعنوية كالتوقيف عن العامل لفترة وجيزة يحرم خلالها من الاجر، وتتخذ من طرف الهيئة التأديبية التي يرجع اليها الاختصاص للنظر في موضوع الخطأ التابع للإجراءات التأديبية المعمول بها.

¹ تنص المادة 19 من قانون 03/90 المؤرخ في 06 فبراير 1990 متعلق بمفتشيه العمل: " يتعين على مفتشي العمل، تحت طائلة العقوبات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما. ان يتقيدوا بالسر المهني، ولو بعد مغادرتهم مصلحتهم، فيما يخص كل طرق المنع أو جميع المعلومات الاخرى المتصلة بتسيير المؤسسات وادارتها، الخاضعة لرقابتهم، والتي يكونون قد اطلعوا عليها اثناء ممارستهم وظائفهم.

3. الجزاء التأديبية من الدرجة الثالثة: وهي أشد الجزاءات درجة من أمثلتها النقل الإجباري للعامل من وظيفة إلى أخرى أو من مكان إلى مكان آخر والفصل من العمل ونظراً لخطورة هذا الجزاء أحيط ببعض القيود والضمانات¹. هذا وينتج عن مخالفة صاحب العمل للشروط والضمانات الواردة لتوقيع الجزاء التأديبي والتعسف في استعمال هذه السلطة نشوء حق للعامل في رفع دعوى قضائية لإلغاء الجزاء الصادر والتعويض عن أي ضرر يكون قد نتج من جراء ذلك.

ج. حقوق والتزامات صاحب العمل

1. **حقوق صاحب العمل**: يتمتع صاحب العمل بجملة من الحقوق والامتيازات مثل حق الاشراف والتوجيه للعامل في العمل، حق الإدارة والتنظيم لشؤون العمل.

2. **التزامات صاحب العمل**: أهم التزام هو:

- ضرورة التنفيذ السليم للعقد وفقاً لما تم الاتفاق عليه.
- تمكين العامل من تنفيذ العمل الموكل اليه من خلال توفير وسائل وادوات العمل .
- عدم تكليف العامل بتنفيذ عمل غير العمل المتفق عليه الا في حالة الضرورة أو القوة القاهرة

- توفير الحماية والأمن في محيط العمل.
- احترام العمال وعدم الإساءة إليهم وتمكين ممثليهم في النقابات والاتحادات المهنية من ممارسه نشاطهم النقابي.
- السماح لبعض الفئات من العمال بغيايات مدفوعة الاجر.
- تسديد الاجر والمساهمة في الضمان الاجتماعي.

ثالثاً: انتهاء علاقه العمل

أ. **الحالات العادية لانتهاء علاقة العمل**:

¹ المادة 140 من المرسوم الرئاسي 59/85

يجوز لطرفي عقد العمل الاتفاق على انتهاء عقد العمل في أي وقت وهي ما تسمى بالحالات العادية لانتهاء علاقة العمل وتشمل هذه الحالات:

(1) **الاستقالة:** تعترف التشريعات العمالية المقارنة بحق العمل في الاستقالة والتحلل التزاماته المهنية، قيد المشرع الجزائري الاستقالة بمهله الاخطار أو الاشعار المسبق، حيث يبدأ سريانها منذ ابداء الموافقة عليها من طرف صاحب العمل¹.

(2) **استحاله التنفيذ والعجز لكل عن العمل:**

* **الوفاه:** تعتبر وفاه من الاسباب القانونية التي تؤدي إلى انتهاء علاقه العمل بالنسبة للعامل أما صاحب العمل فلا تترتب عليه بالأساس انتهاء علاقه العمل²

* **العجز الكلي:** يؤدي العجز الكلي عن العمل بسبب المرض إلى إنهاء علاقه العمل ويمكن اثبات نسبة العجز الكلي وفق لما هو محدد في قانون التأمينات الاجتماعية.

* **الإحالة على التقاعد³:** تعتبر الإحالة على التقاعد احدى الأسباب الطبيعية لانتهاء علاقه العمل سواء كانت بطلب من العامل أو بمبادرة من صاحب العمل.

(3) **انتهاء مده العقد:** تنتهي مدة العقد بانتهاء مدة الانجاز وبالتالي ينتهي العقد

أصلا وطبقا للمبادئ العامة للعقود بانتهاء المدة المتفق عليها.

- يمكن انتهاء العقد محدد المدة قبل حلول أجله إما باتفاق الطرفين أو بالفسخ المسبق للعقد ولا يكون هذا الأخير إلا بمنح مهله الاخطار المسبق والتعويض عن التسريح في حاله عدم صدور خطأ من العامل.

¹ المادة 66 الفقرة 03 والمادة 68 الفقرة 02 من القانون 11/90 السابق الذكر

² المادة 66 الفقرة 09 من القانون 11/90

³ المادة 66 الفقرة 08 م القانون 11/90

- أما في حالة الفسخ المسبق للعقد بسبب الخطأ الجسيم للعامل فلا يترتب على صاحب العمل الالتزام بمهلة الاخطار ولا التعويض.

ب. الحالات غير العادية لانتهاء علاقة العمل:

1) **البطلان:** ينتج عن تخلف أو عدم صحة أحد أركان عقد العمل، إذ لا يؤدي البطلان إلى حرمان العامل من تقاضي أجره عن الفترة المنجزة¹.

- كما يمكن ان يقتصر البطلان على البنود المخالفة للأحكام التشريعية ويبقى عقد العمل قائماً وصحيحاً، كما أن البطلان لا يحرم العامل من الامتيازات المقررة بأحكام قوانين الضمان الاجتماعي المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والامراض المهنية.

2) **الفسخ الانفرادي:**

الفسخ الاتفاقي: المبادرة بالفسخ من جانب العامل تلزمه باتباع الاجراءات المعمول بها وهي ذاتها المتبعة في حالة الاستقالة.

- إذا كانت المبادرة بالفسخ من جانب صاحب العمل يلتزم بالإجراءات المقررة بالفسخ دون خطأ من العامل وفقاً لما هو محدد في الاتفاقيات الجماعية.

الفسخ التعسفي: هو انتهاء غير مشروع ومخالف لأحكام قانون العمل ومنه نستنتج ان التسريح المخالف للقواعد القانونية الشكلية والموضوعية يكون تعسفياً وهذا ما ورد في المادة 73 فقرة من قانون 21/29.

3) **التسريح (العزل):** يحق للمستخدم ايقاف وفصل العامل إذا ثبت في حقه ارتكاب خطأ جسيم اثناء قيامه بعمله وهذا قصد حماية مصالحه من جهة وضمان استقرار

¹ تنص المادة 135 فقرة 2 قانون 11/90 المؤرخ في 21 ابريل 1990 المتعلق بعلاقه العمل: "...غير انه لا يمكن ان

يؤدي بطلان العمل إلى ضياع الاجر المستحق عن عمل ثم ادائه."

وفعالية النظام في المؤسسة المستخدمة وينجر عنها التسريح بدون مهله العطله وبدون علاوات

من جراء الافعال التالية :

✓ رفض العامل دون عذر مقبول تنفيذ الأوامر المرتبطة بالعمل.
✓ افضى معلومات تتعلق بالتقنيات والتكنولوجيا وطرق الصنع والتنظيم أو وثائق داخلية.

✓ ارتكاب اعمال تتسبب في توقف جماعي عن العمل.

✓ القيام بأعمال عنف.

✓ التسبب عمدا في الحاق اضرار ببنايات واجهزه العمل.

✓ تناول الكحول والمخدرات اثناء العمل.

✓ عدم تنفيذ امر التسخير المبلغ للعامل لإنجاز عمل معين.

⁽⁴⁾ التسريح لأسباب اقتصادية: هو اجراء يتخذه المستخدم عندما يتعرض لصعوبات

مالية أو تجارية أو تقنية تفرض عليه التخفيف أو التقليل من عدد العمال الذين

يشتغلون لديه كحل وحيد لإعادة التوازن الاقتصادي والمالي¹.

- وعلى المستخدم قبل اللجوء إلى ذلك اتخاذ مجموعه من التدابير: " كتخفيض ساعات

العمل، الإحالة إلى التقاعد، تحويل العمال إلى انشطه اخرى. " اعمالا بنص المادة 70 من

قانون علاقات العمل.

- ويترتب على هذا التسريح عدة حقوق للعمال المسرحين تحظى بحماية قانونية: الحق في

مهلة الاخطار، الحق في التعويض، الأولوية في تحصيل الاجور والتعويضات، الأولوية في

¹ تنص المادة 69 فقره 1 قانون 11/90 المؤرخ في 21 ابريل 1990 المتعلق بعلاقه العمل: " يجوز للمستخدم تقليص

عدد المستخدمين إذا بررت ذلك اسباب اقتصادية.

التوظيف، الحق في الضمان الاجتماعي، الحق الاستفادة من اداءات الخدمات الاجتماعية،
الحق في الحصول على شهادة العمل.

الفرع الثاني: علاقات العمل الجماعية

من بين اهم ما يميز قانون العمل عن غيره من القوانين الاخرى تعدد الوسائل
القانونية لتنظيم علاقات العمل ويظهر ذلك بتكوين العمال للنقابات وفي تجميع اصحاب
العمل في منظمة خاصة بهم وكذلك في المفاوضات الجماعية التي تؤدي إلى ابرام
الاتفاقيات الجماعية والتي اصبحت جزءا مهما من قانون العمل.

أولاً: اتفاقيات العمل الجماعية

ان موضوع الاتفاقية الجماعية هو تنظيم شروط العمل وطروفه بما يضمن للعمال مزايا
أفضل ومن هنا يمكن القول بان الاتفاقية الجماعية هي دستور عقود العمل الفردية¹. كما
يجدر ان نميز بين الاتفاقية الجماعية والاتفاق الجماعي فالأولى تتناول مجموعة ظروف
العمل والضمانات الاجتماعية والثاني يخص موضوع أو عدد من المواضيع التي يمكن ان
تتناولها مثل ما عرفه المشرع الجزائري في نص المادة 114 فقره 2 ق 11/90 التي تنص
على أن " الاتفاق الجماعي هو اتفاق مدون يعالج عنصر معين أو عدة عناصر محده من
مجموعه شروط العمل...". يمكن التفاوض على الاتفاقيات الجماعية إما على المستوى
المحلي أو الاقليمي ويتم بناءً على طلب أحد الطرفين إما في شكل لجان مشتركة أو لجان
متساوية الأعضاء.

أ/ شروط ابرام الاتفاقية الجماعية:

الشروط الموضوعية: بالإضافة إلى الشروط والاركان المطلوبة في العقود العادية يشترط
كذلك - اهليه المتفاوضين (ممثل العمال) - الأقدمية - سبب الاتفاقية مشروعاً لا يمس
بحقوق العمال ومكتسباتهم - يكون هدفها تحسين شروط العمل وتنظيمها.

¹ المادة 144 الفقرة 01 من القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل السابق ذكره

الشروط الشكلية : - الكتابة - توقع من الاطراف المعنية - تسجيل اتفقيه مفتشيه العمل
وكتابه الضبط - اشهارها في اوساط الجماعات العمالية.

ب/ مضمون الاتفاقيات الجماعية :

تنص المادة 120 من قانون علاقات العمل. تعالج الاتفاقيات الجماعية التي تبرم
حسب الشروط التي يحددها هذا القانون شروط التشغيل والعمل ويمكنها أن تعالج خصوصا
العناصر التالية:

- 1- التصنيف المهني،
- 2- مقاييس العمل، بما فيها ساعات العمل وتوزيعها،
- 3- الأجور الأساسية الدنيا المطابقة،
- 4- التعويضات المرتبطة بالأقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل، بما فيها
تعويض المنطقة،
- 5- المكافآت المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل،
- 6- كفاءات مكافأة فئات العمال المعنيين على المردود،
- 7- تحديد النفقات المصرفية،
- 8- فترة التجريب والإشعار المسبق،
- 9- مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة أو التي
تتضمن فترات توقف عن النشاط،
- 10- الغيابات الخاصة،
- 11- إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل،
- 12- الحد الأدنى من الخدمة في حالة الإضراب،
- 13- ممارسة الحق النقابي،
- 14- مدة الاتفاقية وكفاءات تمديدتها أو مراجعتها أو نقضها.

ج/ انتهاء الاتفاقية الجماعية:

- تنتهي بانتهاء مدتها المحددة مالم توجد شروط مخالفة تستدعي استمرارها إلى غاية التوصل إلى ابرام اتفقيه جديده¹.
- نقض أو طلب فسخ الاتفاقية كليا أو جزئيا بمبادرة أحد الاطراف بشرط مرور 12 شهر من تسجيلها
- الالغاء من طرف الجهاز القضائي المختصة وبمبادرة من مفتش العمل إذا كانت الاتفاقية مخالفه للأحكام التشريعية والتنظيمية.

ثانيا: النقابات العمالية

هي تنظيمات جماعية يقوم العمال في مهنة أو في مجال معين في تشكيلها بهدف الدفاع عن حقوقهم وتمثيل مهنتهم والنهوض بأحوالهم وحماية مصالحهم مثلما نصت عليه المادة 2 من قانون 14/90 حيث كرسـت التشريعات العمالية المقارنة ممارسة الحق النقابي بأحكام ونصوص خاصة كما هو الشأن بالنسبة إلى التشريع الجزائري الذي اعترف دستوريا بمبدأ الحق النقابي².

يشكل القانون 14/90 المؤرخ في 2 يونيو 1990 المعدل المتمم ترجمه لما جاء في المادة 56 من الدستور حيث اكدت مواده على الاهداف الأساسية التالية :

- ترسيخ ممارسه الحريات الأساسية وفي مقدمتها الحق النقابي.
- تكريس التمثيل الحقيقي والديمقراطي لممثلي العمال.
- نقل الفعل التشريعي من الدولة إلى أطراف الانتاج والمتعاملين الاقتصاديين من خلال المفاوضات الجماعية والاتفاقيات الجماعية والاتفاق الجماعي.
- تكريس الحوار الاجتماعي بين الأطراف.

¹ المادة 177 من القانون 11/90 السابق ذكره

² د. عبد الله حنا الحريات النقابية في القطاع الخاص أهمية النقابة العمالية وأثرها في التنمية دوره علميه للمعهد العربي

للتقافة العمالية وبحوث العمل الجزائر من 1972/04/30 إلى 1978/05/10 صفحه 274.

أ/ تأسيس التنظيمات النقابية:

يمكن للعمال والمستخدمين الذين ينتمون إلى المهنة الواحدة أو الفرع الواحد أو قطاع النشاط الواحد تأسيس تنظيم نقابي للدفاع عن مصالحهم المادية والمهنية¹.

يودع الاعضاء المؤسسون طلبهم إلى وإلى الولاية التي يوجد بها مقر تنظيمهم النقابي المحلي أو إلى وزير المكلف بالعمل فيما يتعلق بالتنظيمات النقابية المشتركة بين الولايات أو النقابات الوطنية².

* تتأسس النقابة بإيداع تصريح التأسيس لدى الهيئة العمومية المعنية والذي يرفق وجوبا بالملف التالي³ :

* قائمه تحمل اسماء وتوقيع الاعضاء المؤسسين وهيئه القيادة والإدارة وكذا حالتهم المدنية ومهنتهم وعناوين سكانهم.

* نسختان مصادق عليهما طبق الاصل من القانون الأساسي.

* محضر الجمعية العامة التأسيسية.

فبعد عمليه تأسيس التنظيم النقابي تترتب على اعضائه حقوق وواجبات حددت في التشريع والتنظيم الساري المفعول وكذلك القانون الاساسي للنقابة.

ب/ دور المنظمات النقابية: تلعب المنظمات النقابية للعمال في العلاقات الجماعية وترقيه الحوار الاجتماعي دورا رئيسيا داخل المجتمع ويتمثل دورها داخل المؤسسة في تأطير العمال وتعبئتهم وجعلهم يتحسون بمشاكلهم الاجتماعية والمهنية ويمكن للمنظمة النقابية ان تتحول إلى جماعات ضغط على ارباب العمل وطواقم تسيير المؤسسات لدفعهم على الاقرار بالمزيد من شروط العمل والمزيد من اصلاحات الاجور والمنح والحماية الاجتماعية.

كما يمكن للمنظمة النقابية بحسب المادة 16 ان تقوم بما يأتي :

¹ المادة 2 قانون 14/90 السابق الذكر.

² المادة 11 قانون 14 90 السابق الذكر.

³ المادة 8، 9 و 12 من قانون 14 90 السابق الذكر.

- التقاضي وممارسه الحقوق المختصة للطرف المدني لدى الجهات القضائية المختصة .

- تمثيل اعضاءها امام السلطات العمومية .

- اجراء اي عقد أو اتفاقيه أو اتفاق له علاقة بهدفه .

- اقتناء املاك منقولة أو عقاريه مجانا أو مقابل ممارسه النشاط النقابي المسموح به.

ج/ الانتهاء والحل: تنتهي المنظمة أو تحل بثلاثة طرق¹:

• الحل الإداري: بإجماع الاعضاء على حل تنظيمهم.

• الحل تنظيمي: حينما يدرج في القانون الاساسي الشرط الفاسق أو اجل محدد للنقابة.

• الحل القضائي: ويكون بناء على دعوى ترفع من طرف السلطات العمومية أو أي

طرف آخر له مصلحة على التنظيم إذا كان يمارس نشاطا مخالفه للقوانين المعمول

بها أو غير منصوص عليه في قوانينه الأساسية.

المطلب 2: النزاعات العمالية وطرق تسويتها

ان منازعات العمل قد تكون فرديه تتمثل في الخلاف الذي يقوم بين العامل وصاحب العمل بسبب اخلاء أحدهما بأحكام العقد الذي يربطه بأحكام القانون الذي ينظم علاقتهما. والهدف من وضع قواعد لهذا النوع من النزاعات هو تنفيذ الالتزام المنصوص عليه في العقد أو قانون العمل، وليس مطالبة بتعديله أو تفسير وإلغاء الأساس أو التنظيم الذي يحكم هذه العلاقة.

اما منازعات العمل الجماعية فهو خلاف ينشأ بين مجموعه من العمال أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة وصاحب العمل أو اصحاب العمل أو الجهة الممثلة لهم من جهة اخرى حول تفسير تنفيذ قاعده قانونية أو اتفاقية جماعية أو تنظيمية تتعلق بشروط

¹ المادة 27 إلى 30 قانون 14/90 ايضا المادة 31 المعدل بالقانون 30/91 السابق الذكر.

احكام وظروف العمل الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بالعمل أو باي أثر من آثار علاقات العمل الجماعية.

الفرع الثاني: منازعات العمل الفردية

يقتصد بالمنازعة الفردية في العمل كل خلاف قائم بين عامل أجبر من جهة ومستخدم من جهة أخرى بشأن تنفيذ علاقة عمل لإخلاء أحدهما بالتزام من الالتزامات المحددة في العقد

بما يسبب ضررا للطرف الآخر أو كما قال المشرع الجزائري بما يسبب ضررا للطرف الآخر¹.

اتجه المشرع الجزائري في هذه النقطة إلى أن الخلاف يأخذ شكل منازعة فقط عندما لا يجد له حل داخل المؤسسة المستخدمة عن طريق التسوية الودية.

أنواع المنازعات الفردية

أ/ نزاع مرتبط بتنفيذ العقد: وهذا إذا تخلف شرط أو بند اساسي يتعلق بركن من اركان العقد أو تلك الاحكام الأساسية كالهوية، المنصب، الرتبة، الصلاحيات ونوع العمل، بداية ونهاية العقد والاجر وتوابعه.

ب/ خرق نص اتفاقي: كل اخلال ببنود اتفاقيه العمل الجماعي يضر بالعامل يعتبر نزاعا عماليا.

ج/ خرق النظام الداخلي: فالنظام الداخلي يعد اداة لتنظيم العلاقة بين العمال والمستخدم تمكن هذا الاخير من تنفيذ احكامه واتخاذ الاجراءات التأديبية اللازمة ضد كل عامل يرتكب خطأ مهني أو مخالفه لأحكام هذا النظام وإذا كانت هذه الاجراءات التأديبية تعسفية أو مبالغ فيها تتحول إلى نزاع.

¹ تنص المادة 2 من القانون 04/09 "يعد نزاعا فرديا في العمل بحكم هذا القانون كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجبر ومستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين إذا لم يتم حله في إطار عمليات تسوية داخل الهيئات المستخدمة." "

د/ خرق القانون والتنظيم: إذا ورد شرط باطل في العقد أو الاتفاقية مخالفا للقانون أو التنظيم يبطل الشرط وتبقى البنود الأخرى.

1. التسوية الودية للمنازعات الفردية

في النزاعات الفردية يتوجب على المدعي قبل الوصول إلى المحكمة أن يثبت مروره على بعض الاجراءات الهادفة إلى تسويته بطريقه وديه وهذا الإجراء يعتبر جوهريا لقبول الدعوى شكلا.

التسوية الداخلية للنزاع

يقصد بها توصل طرفي النزاع إلى تسويه وديه أو اداريه داخلية للنزاع القائم بينهما دون وساطة من اي طرف خارجي وذلك في إطار الاجراءات المحددة في الاتفاقية الجماعية المعمول بها في المؤسسة أو في إطار الاحكام القانونية المنظمة للتسوية الداخلية للنزاع في حاله غياب اجراءات اتفاقيه¹.

بينما نصت المادة 4 على امكانيه رفع امره إلى رئيسه المباشر الذي يتعين عليه تقديم الجواب خلال ثمانية ايام من تاريخ الإخطار.

وإذا كان الرد سلبيا أو لم يتعين الرد عليه يرفع الامر إلى الهيئة المسيرة أو المستخدم حسب الحالة.

يلزم الهيئة المستخدمة أو المستخدم بالرد كتابيا عن اسباب رفض كل أو جزء من الموضوع خلال 15 يوم على الاكثر من تاريخ الاخطار أو كما نصت المادة 04 من قانون 04/90.

المصاحفة:

¹ احمية سليمان قانون منازعات العمل والضمان الاجتماعي -الكفاءة المهنية لمحاماة- 2003-2004 ص 5.

هي اجراء يقوم به طرف ثالث للتقريب أو التوفيق بين وجهات نظر أطراف النزاع قصد ايجاد حل يرضي الطرفين المتنازعين وبالتالي المحافظة على العلاقة الودية بين العمال واصحاب العمل.

عهد المشرع الجزائري إلى انشاء هيئه مصالحه متساوية الاعضاء نصفها من العمال والنصف الاخر من اصحاب العمل وبقي دور مفتش العمل هو اخطاره فقط لا غير أو كما نصت المادة 5 من قانون 04/90 ويكون هذا الاخطار بواسطة عريضة مكتوبه أو بحضور المدعي شخصيا طبقا للمادة 26 من قانون 04/90.

• تشكيل مكتب المصالحة:

يتألف حسب المادة 6 من قانون 04/90 من عدد متساوي من ممثلي العمال والمستخدمين بينما رئاسة المكتب يتم التداول عليها بينهما لمدة ستة أشهر وفق المادة 04 من المرسوم 273/91 المحدد لكيفية تنظيم انتخاب المساعدين أو اعضاء مكتب المصالحة.

• اختصاصات مكاتب المصالحة :

الاختصاص الموضوعي: يشمل كافة النزاعات الفردية الناتجة عن علاقات العمل التي يحكمها قانون العمل 11/90 لسنة 1990 وبالتالي يستثنى من اختصاصات هذه المكاتب المنازعات الفردية التي تقوم بمناسبة علاقة عمل خارجية عن مجال تطبيق هذا القانون مثل منازعات العمل الخاصة بالموظفين والاعوان العموميين الخاضعين للقانون الوظيفية العامة.

الاختصاص الاقليمي: هو نفس الاختصاصي الاقليمي لمفتشيه العمل وعند الاقتضاء يمكن توسيع عدد مكاتب المصالحة في نفس دائرة الاختصاص الاقليمي لمكتب

مفتشيه العمل ويحدد مجال الاختصاص بقرار مشترك بين وزير العمل ووزير العدل ووزير الاقتصاد والمالية¹.

- المصالحة هي اجراء اجباري قبل الذهاب إلى التسوية القضائية طبقا للمادة 19 من القانون السالف الذكر إلا أن لهذا المبدأ استثناء حيث تصبح اختياريه وهو ما اشارت اليه الفقرة 2.

• اجراءات المصالحة:

عند فشل التسوية الودية الداخلية تبدأ اجراءات المصالحة بإخطار مفتش العمل اما بواسطة عريضة مكتوبة أو بحضور العامل كما أشرنا سابقا لتقديم الاخطار شفويا. يقوم المفتش في هذه الحالة بتحرير محضر بأقوال وادعاءات العامل على أن يقوم خلال 03 أيام من تقديم العريضة أو تحرير المحضر باستدعاء أعضاء مكتب المصالحة للنظر في النزاع المعروض للمصالحة حيث يجتمع هذا الاخير بعد ثمانية أيام على الاقل من تاريخ استدعائه مع حضور المدعي والمدعى عليه إما بصفه شخصيه أو بواسطة ممثليهم المؤهلين قانونيا (محامي ممثل نقابي).

في حاله غياب المدعي أو ممثله القانوني في التاريخ المحدد ما لم يوجد مانع شرعي يمكن للمكتب ان يقرر شطب القضية من جدول أعماله والغائها².

أما إذا لم يحضر المدعى عليه أو ممثله القانوني في التاريخ المحدد يتم استدعائه مره ثانيه لحضور اجتماع المصالحة يعقد في اجل اقصاه ثمانية أيام من تاريخ الاستدعاء

¹ المادة 2 من المرسوم التنفيذي 273/91 المؤرخ في 11/08/1991 المتضمن تنظيم انتخاب المساعدين واعضاء

مكاتب المصالحة المعدل والمتمم بمرسوم 288/92 المؤرخ في 2 يونيو 1992.

² المواد من 22 إلى 26 من قانون 04/90 السالف الذكر.

وإذا غاب للمرة الثانية دون عذر قانوني يعد مكتب المصالحة محضرا بعدم المصالحة تسلم نسخه منه للمدعي اثناء الاجتماع لتمكينه من مباشرة الدعوى القضائية.

أما في حالة حضور الطرفين وتمت المصالحة بصفة كلية أو جزئية أو لم تتم فيحضر محضر إما بالمصالحة أو بعدم المصالحة حيث يعتبر هذا المحضر دليل اثبات ما لم يطعم فيه بالتروير مع الإشارة انه لا يجب ان يتضمن هذا المحضر شروطا تتنافى مع القوانين والنظم والاتفاقات المعمول بها في مجال علاقات العمل.

• تنفيذ اتفاقات الصلح :

ولما كان اتفاق صلح لا يطرح مشاكل اثناء العمل على التوصل اليه بقدر ما يطرحها عند تنفيذه فقد حاول المشرع احاطته بنوع من الضمانات التنفيذية تتمثل في الغرامات التهديدية اليومية لا تقل عن 25 بالمئة من الراتب الشهري الأدنى المضمون وهذا بأمر من رئيس المحكمة الفاصلة في المسائل الاجتماعية.

الغرامة التهديدية لا يبدأ سريانها إلا بعد نهاية المهلة المحددة للتنفيذ والتي لا تتجاوز 15 يوما ويكون لهذا الامر قوة التنفيذ المعجل بحكم القانون رغم امكانيه ممارسة أحد طرق الطعن المنصوص عليها في قانون الاجراءات المدنية.

2. التسوية القضائية :

تعتبر هذه المرحلة هي الوسيلة الأخيرة بعد فشل محاولة التسوية الودية و هو الاجراء الذي تقضي به اغلب التشريعات العمالية من حيث انشاء قضاء مختص بالفصل في المنازعات الذي تنشأ بين العمال واصحاب العمل وهو القضاء العمل وهذا ما اعتمده المشرع الجزائري.

أ/ تشكيل واختصاص محكمه المسائل الاجتماعية:

فعلى مستوى المحاكم الابتدائية يتشكل القسم المختص في المسائل الاجتماعية من قاض وممثلين عن العمال واصحاب العمل يعتبران مساعديه ويكون تمثيلهم تداولي كما

اجازت تعويض المساعدين في حاله غياب المساعدين الاحتياطيين أو بقاض أو قاضيين حسب الحالة أما على المستوى المجالس القضائية والمحكمة العليا فنتشكل من القضاة فقط. أما فيما يخص كفيات والشروط المقرر لانتخاب المساعدين فهي نفسها شروط انتخاب مكاتب المصالحة.

ب/ اختصاصات محكمه المسائل الاجتماعية:

اعتمد المشرع الجزائري في تحديد اختصاص الغرفة الاجتماعية بالمحكمة الابتدائية على التصنيف الموضوعي للقضايا المعروضة عليها حيث تنظر المحكمة بصفه ابتدائية فيما يلي :

- الخلافات الفردية في العمل الناجم عن تنفيذ أو توقيف أو قطع علاقة العمل وعقد تكوين أو تمهين.

- كافة القضايا الاخرى التي يخولها لها القانون صراحه كما هو الشأن بالنسبة لنزاع الضمان الاجتماعي.

- كما تنظر بصفه ابتدائية ونهائية اي غير قابلة للاستئناف عندما تتعلق الدعوى:

- بالعقوبة التأديبية والاتفاقية الإجبارية.
- بتسليم شهادة العمل وكشوفات الراتب والوثائق الاخرى المنصوص عليها

لإثبات النشاط المهني للمدعي

أما الاختصاص المحلي يتعلق بمكان ابرام العقد أو تنفيذه اي موطن المدعى عليه المادة 500 فقره 1 من قانون الإجراءات المدنية بينما في حاله تعليقها أو انهاؤها بسبب حادثه عمل أو مرض مهني يؤول الاختصاص إلى محكمه موطن المدعي كما نصت عليه المادة 500 فقره 2 من قانون الإجراءات المدنية .

ج/ إجراءات التقاضي: يرفع الطرف الذي له مصلحة في حاله عدم المصالحة دعوى امام المحكمة الفاصلة في المسائل الاجتماعية¹

- ارفاق العريضة الموجهة إلى المحكمة بنسخه من محضر عدم الصلح .
- يتم تحديد الجلسة الأولى للنظر في المنازعة في مده لا تتجاوز 15 يوم من تقديم العريضة الافتتاحية للدعوى.
- تقيد الدعوى المرفوعة إلى المحكمة حالا في سجل خاص لترتيب ورودها مع بيان اسماء الاطراف ورقم القضية وتاريخ الجلسة.
- ثم يرسل تكليف بالحضور إلى المعنيين بالأمر حيث يمكن للخصوم الحضور بصفه شخصيه أو بواسطة محامين أو موكلين عنهم.
- قبل عرض القضية على الدراسة يمكن للقاضي اجراء مصالحه بين الاطراف والخصوم.
- إصدار الحكم في الدعوى يمكن ان يتم في نفس الجلسة أو التأجيل ذلك للمداولة يمكن للقاضي أن يأمر بالتنفيذ المعجل للحكم سواء كان قابل للمراجعة أو كان نهائيا وذلك إما بكفالة أو بدون كفاله.
- يبلغ الحكم اما بنسخه اصلية أو بصوره مطابقه للأصل

د/ اصدار الاحكام وتنفيذها:

1- احكام ابتدائية ونهائية: حددت المادة 21 من قانون تسويه النزاعات العامة الفردية

الاحكام الصادرة عن المحكمة احكام ابتدائية ونهائية عندما تتعلق بـ:

➤ إلغاء العقوبة التأديبية التي لا تراعي فيها الاجراءات التأديبية.

➤ تسليم شهادة العمل وكشوفات الرواتب إلى أخرى.

¹ المادة 360 المتعلقة بتسوية النزاعات الفردية في العمل

ومن ثم فإن هذه القضايا غير قابلة للطعن فيها بالاستئناف فيما عدا التماس اعاده النظر وفق القانون الاجراءات المدنية.

2- احكام ابتدائية قابله للنفاذ المعجل:

وهي الاحكام القابلة للمراجعة والتي تنفذ بصفه استعجاليه إما بحكم القانون أو بأمر من القاضي مثل الاحكام المتعلقة بالفصل التعسفي من العمل أو المتعلقة بدفع اجور العمل أو تلك المتعلقة بحق من الحقوق المادية أو المهنية للعمال لذلك فان التنفيذ المعجل لا يمنع استئناف الحكم¹.

3- الاحكام الابتدائية العادية:

تلك الاحكام القابلة للمراجعة العادية وغير العادية والتي لا تنفذ الا بعد استنفاد جميع الاجراءات والضمانات المقررة قانونا أو بمعنى آخر حيازة الحكم لحجية الشيء المقضي فيه.

الفرع الثاني: منازعات العمل الجماعية

حرص العمال بصفه دائمة على تجميع صفوفهم قبل اصحاب الاعمال وذلك بغية الدفاع عن مصالحهم وانتزاع الحقوق لهم أدى ذلك إلى اثاره كثير من المنازعات بين الطرفين، يلجأ العمال في كثير من الحالات إلى الإضراب كوسيله لحمل صاحب العمل على تعديل شروط العمل لمصلحتهم ونظرا لآثار السيئة للإضراب والمنازعات الجماعية على علاقات العمل والاقتصاد حرص المشرع على وضع النظم التي تكفل حل تلك المنازعات إما بالطرق الودية كالمفاوضات والمصالحة والتحكيم أو عن طريق التهديد والقوه كالإضراب والغلق مثلا .

أ. تعريف المنازعة الجماعية:

عرفت المادة 2 من قانون 02/90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الفردية والجماعية انها: " كل خلاف يتعلق بالعلاقات الجماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة

¹ المادة 22 و 34 فقره 3 من قانون تسويه المنازعات العمل الفردية.

للعمل لم يجد تسويته بين العمال والمستخدمين باعتبارهما طرفين في نطاق احكام المادتين 4 و5 من القانون.

لتكون المنازعة جماعية يجب توافر شرطي مهمين:

1- ان يكون النزاع جماعي في اطرافه اي جميع عمال مؤسسه أو مجموعه منهم وكانت هذه المجموعة منتسبه إلى نقابة واحدة أو عدة نقاط أو غير منتسبه والطرف الثاني صاحب أو عدة اصحاب عمل.

2- ان يكون موضوع المنازعة جماعيه حيث يتعلق بمصلحة مشتركة بين العمال.

ب. طرق تسوية النزاعات العمل الجماعية:

صارت النقابات والتنظيمات العمالية تقوم بدور مهم ومؤثر في مصير هذه النزاعات مما أدى بالتشريعات العمالية بالأخذ بالأساليب والظروف الودية لحل المنازعات العمل الجماعية وتشمل المفاوضات المباشرة، المصالحة، الوساطة ثم التحكيم.

1. **التفاوض الجماعي مباشر:** هو اسلوب الحوار والتوفير والنقاش بين ممثل العمال

والمستخدمين لتبادل الآراء وطرح الحلول المتاحة لإيجاد حل مشترك للنزاع¹.

2. **المصالحة:** هناك نوعان من المصالحة الاتفاقية والمصالحة القانونية:

المصالحة الاتفاقية: هي التي نصت عليها المادة 5 من قانون 02/90 ويقصد بها تلك الإجراءات التي تقرها الاتفاقية الجماعية بقصد إيجاد حلول للمنازعة أو تفسير أحكام الاتفاقية الجماعية التي قد يحدث بشأن تفسير بعض احكامها اختلاف بين الطرفين.

المصالحة القانونية: يلجأ إلى هذا الاسلوب عند عدم النص على الاسلوب الأول أو فشله كما تنص الفقرة 2 من المادة 5 قانون 02/90 حيث توكل هذه المهمة إلى مفتش العمل الذي يقوم بدوره في استدعاء طرفي الخلاف إلى الجلسة الأولى للمصالحة خلاله 8 ايام

¹ المادة 40 قانون 02/90 المعدل بالقانون 27/91.

الموالية للإخطار كما تنص المادة 62 من قانون 02/90 قصد تسجيل موقف كل واحد في

كل مساله من المسائل المتنازل عليها مع الحضور الوجوبي المادة 7 قانون 02/90.

- يتعين على مفتش العمل تحرير محضر يوقعه الطرفان يدون فيه ما اتفق عليه وما بقي من

المسائل العالقة عند انقضاء اجراء المصالحة الذي لا يمكن ان يتجاوز 15 يوم من تاريخ

أول جلسة حسب المادة 8 من قانون 02/90

- وعند فشل اجراء المصالحة على كل الخلاف أو بعضه يعد المفتش محضر بعدم

المصالحة.

3. **الوساطة:** احتكام أطراف النزاع إلى شخص محايد يشتركان ويتفقان في تعيينه ويتلقى

الوسيط كل المعلومات المفيدة للقيام بمهمته مع التقيد بالسر المهني وتساذه في

مجال تشريع العمل مفتشية العمل بناء على طلبه.

4. **التحكيم:** يلجأ اليه بعد استنفاد الطرق الودية السابقة وفي حالة اتفاق الطرفين على

عرض خلافهم على التحكيم وتكون نتيجة التحكيم ملزمة للطرفين ويصدر قرار

التحكيم النهائي خلال 30 يوم الموالية لتعيين الحكام والذي تطبق فيه المواد من

442 إلى 454 من قانون اجراءات المدنية وكما نصت المادة 13 من قانون

02/90.

- مبدئياً وكقاعدة عامه فان الاطراف المتنازعة تتمتع بحريه كامله في تعيين المحكمين سواءاً

أثناء ابرام الاتفاقية أو يتم التعيين كلما تطلب الامر ذلك.

- اما في حالة عدم الاتفاق على تعيين المحكمين من طرف أحد المتنازعين أو كلاهما يرجع

الامر إلى رئيس الجهة القضائية الواقع في دائرتها محل العقد لتعيين المحكم أو المحكمين

بناء على عريضة ترفع اليه ويصدر قرارهم في خلال 30 يوم من تاريخ تعيينهم¹.

¹ المادة 443، 444 قانون 154/66 المؤرخ في 8 يونيو 1966 المعدل المتمم المتضمن قانون اجراءات المدنية.

- وعليه فإن القانون الجزائري اخذ بنظام التحكيم الاختياري إلا انه اخذ بمبدأ التحكيم الاجباري في حاله القيام بتسوية النزاع خلال فتره الاشعار المسبق للإضراب وبعد الشروع فيه خاصه في القطاعات الإستراتيجية للدولة والممنوعة من ممارسه حق الاضراب.

▪ حاله تمثليه الأنظمة النقابية وهو ما ورد في نص المادة 37 من قانون المتعلق بممارسه الحق النقابي.

5. الاضراب:

بعد استنفاذ كل الاجراءات الودية السابقة واستمر الخلاف يلجأ العمال إلى طريق التهديدية من أجل الحصول على حقوقهم وتتمثل هذه الطريقة في اللجوء إلى الاضراب والتي أقرته المادة 57 من دستور 1996.

• تعريف الاضراب:

امتناع عن العمل بصفه جماعيه ومنظمه بقصد حمل اصحاب الاعمال على تحقيق مطالبتي فيما يتعلق بشروط العمل ويتخذ عدة اشكال¹:

الاضراب التقليدي، الاضراب بالتناوب، الاضراب المتكرر والقصير، الاضراب البطيء، الاضراب الايجابي أو مبالغة في النشاط.

• آثار الاضراب:

1- **وقف علاقة العمل:** يترتب على ممارسه حق الاضراب بوقف أو تجميد علاقة العمل دون انهائها ولا يعد الخطأ المرتكب من طرف العامل اثناء فتره الاضراب سببا لإنهاء علاقة العمل.

2- **توقف الاجر:** بما ان هناك توقف عن العمل فهذا يؤدي بدفع صاحب العمل إلى توقيف الاجر بقدر ايام الاضراب

¹ د.راشد راشد، شرح علاقات العمل الفردية والجماعية في ضوء التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ص 294.

6. الغلق: هو وسيلة تهديد ويستعملها صاحب العمل وحده لإغلاق مؤسسته بصفه مؤقتة أو جزئياً أو كلياً لحسم النزاع القائم.

المبحث الثاني: تشريعات الضمان والتأمينات الاجتماعية وطرق تسوية المنازعات

يتولى نظام الضمان الاجتماعي حماية العامل من الاخطار الناجمة عن حوادث العمل والامراض المهنية وبعد تصاعد المشكلات الاجتماعية والمخاطر الإنسانية والمهنية التي شكلت تهديداً للسلامة والصحة، وكانت عاملاً ساعد على إنضاج البيئة لميلاد التشريعات الاجتماعية والتي سعى المشرع من خلالها إلى ضمان حد أدنى من الحماية للطبقة العاملة، من خلال تدخله بإصدار القواعد المنظمة لعلاقات العمل بصفة عامة. والتي تضمنت الأحكام التأمينية المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية.

فقد كانت لمؤسسة الضمان الاجتماعي ردود فعل في محاولة منها لتكييف هيكلها وتشريعات نظمها مع متطلبات التنمية والحاجيات الجديدة للعمال الجزائريين وعائلاتهم فظهر نظام الضمان الاجتماعي والتشريعات الخاص به بطابع جديد جعله أكثر فعالية في الاقتصاد الوطني وذلك من خلال إصدار التشريعات الخاصة بالقطاع وهي كالاتي:

- القانون رقم 12/83 المؤرخ في 2/7/1983 والمتعلق بالتقاعد.
- القانون رقم 13/83 المؤرخ في 2/7/1983 والمتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية.
- القانون رقم 14/83 المؤرخ في 2/7/1983 والمتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي.
- القانون رقم 15/83 المؤرخ في 2/7/1983 والمتعلق المنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.

وقد حددت هذه القوانين كل من الواجبات والحقوق لجميع الأجراء وغير الأجراء
الممارسين للنشاطات الاجتماعية في مختلف القطاعات. كما تم بعد ذلك إثراء القوانين
ببعض التعديلات:

- كالأمر رقم 17/96 المؤرخ في 1996 المتعلق بالضمان الاجتماعي.
- كالأمر رقم 18/96 المؤرخ في 6 جويلية 1996 المتعلق بالقاعد.
- كالأمر رقم 19/96 المؤرخ في 6 جويلية 1996 المتعلق بحوادث العمل والأمراض
المهنية.

إن هذه التنظيمات والتشريعات والإجراءات التي تم اتخاذها دليل على تطور كبير
للجزائر في مجال التأمينات الاجتماعية وذلك بهدف تحقيق شمولية التغطية الاجتماعية
لكافة الفئات الناشطة والشرائح الاجتماعية وتحسين مستويات المعيشة.

المطلب الأول: تشريعات الضمان والتأمينات الاجتماعية

الفرع الأول: تعريف الضمان الاجتماعي

إن عبارة الضمان الاجتماعي تعريب للعبارة الإنجليزية Social Security وللعبارة
Sécurité Sociale باللغة الفرنسية، والحقيقة أن هذه العبارة لا تؤدي المعنى المقصود منها
لأنها تعني "ضمان المجتمع" وإذا تمعنا في عبارة "ضمان" تحملنا لأول وهلة إلى التفكير
بوجود خطر يجب مواجهته بوسائل تحمي الشخص المهدد بذلك الخطر، وواقع الحياة يدلنا
على أن كل شخص مهما كانت وضعيته المادية معرض لمخاطر عديدة، كالمرض
والحوادث والشيخوخة والعجز والوفاة وكذلك للبقاء بدون وسيلة للعيش¹.

الفرع الثاني: المخاطر المضمونة في مجال الضمان الاجتماعي

عرفت الجزائر أول نظام للتأمينات الاجتماعية في سنة 1983 بصدور القانون -11
83 المؤرخ في يوليو سنة 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية والذي صدر بغرض توحيد

¹ د. عوني محمود عبيدات (1998)، شرح قانون الضمان الاجتماعي، دار للنشر، الطبعة الأولى، ص 7.

نظام التأمينات الاجتماعية التي تغطي المرض، الولادة، العجز، الوفاة، التقاعد والتي ستكون محل دراستنا من خلال هذا المطلب.

أولاً: التأمين على المرض

يلعب التأمين على المرض دوراً أساسياً في أنظمة الضمان الاجتماعي، وهذا الدور المثلث، أنه يؤمن أول ما يؤمن عملية التعويض عن العامل المريض الذي أقعده المرض عن العمل بتقديم المعونات النقدية له تحت شكل تعويضات مالية بدلا عن أجره، ثم يؤمن ثانياً تحت شكل معونات عينية جزءاً من نفقات العلاج والتطبيب والأدوية وغيرها حسب الحالة والاحتياج لكل مريض، وثالثاً وأخيراً باعتناء الضمان الاجتماعي بالمؤمن وذويه يهدف إلى حماية الصحة العامة التي تلعب دوراً بالغ الأهمية في المحافظة على الاقتصاد والإنتاج الوطني. ومنه فالتأمين على المرض يشكل التكفل بالعامل الأجير والعامل الغير الأجير وكل الأشخاص الذين شملتهم التغطية الاجتماعية في حالة الإصابة ببعض الأمراض، وكل ما تقتضيه متطلبات العلاج والعناية، والتكفل بالمريض إلى غاية شفائه النهائي، فأصابة المؤمن له بمرض من شأنه أن يخول له الحق في الأداءات النقدية، وهذا بعد قيامه بكل الإجراءات المنصوص عليها قانوناً، من وجوب قيام المؤمن له بإشعار هيئة الضمان الاجتماعي بالمرض الذي أصابه بمدة يومية عمل غير مشمول فيها اليوم المحدد بالتوقف عن العمل وهذا ما نصت عليه المادة 01 من القرار الوزاري المؤرخ في 13/02/1984. ويتم التصريح بإيداع المؤمن له المريض أو من يمثله، وصفة التوقف عن العمل لدى شبك هيئة الضمان الاجتماعي المختصة أو إرسالها عن طريق البريد المضمن.

وتجدر الإشارة أن هيئة الضمان الاجتماعي تجري مراقبتين على المؤمن المريض، الأولى مراقبة طبية يقوم بها الطبيب المستشار التابع للصندوق وذلك بعد تقديم وصفة

¹ القرار الوزاري الذي يحدد مدة الأجل المضروب للتصريح بالعتل المرضية لدى هيئات الضمان الاجتماعي، الجريدة الرسمية رقم 14 الصادرة بتاريخ 07/02/1984.

التوقف عن العمل، والثانية مراقبة إدارية يقوم بها أعوان هيئة الضمان الاجتماعي بمقر إقامة المؤمن له المريض وذلك للتأكد من مدى التزام هذا الأخير بما ورد في نص المادة 26 من المرسوم 84-27¹.

ثانياً: تأمين الأمومة

يهدف التأمين على الولادة إلى ضمان تمتع المرأة العاملة بفترة حمل مريحة وظروف ولادة حسنة، وضمان الحفاظ على صحتها وصحة مولودها، حيث يغطي هذا التأمين جميع المصاريف المترتبة على الحمل والولادة سواء تعلق منها بنفقات العلاج والرعاية الصحية للمرأة العاملة، أو ما تعلق منها بالتعويض عن دخلها الذي فقدته نتيجة لانقطاعها عن العمل بسبب الحمل والولادة حيث تتلقى تعويضة يومية.

وعليه تستفيد المرأة العاملة التي انقطعت عن العمل بسبب الولادة من دفع الاداءات النقدية والمتمثلة في تعويضة يومية تقدر ب 100 % من الأجر اليومي بعد انقطاع اشتراك الضمان الاجتماعي².

وبالرجوع إلى المادة 12 من الأمر 96 - 17 المعدل والمتمم للقانون 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، إن المدة التي تنتقع فيها المرأة العاملة عن عملها تقدر ب 14 أسبوعاً متتالية، تبدأ على الأقل ستة أسابيع قبل التاريخ المحتمل للولادة، وعندما تتم الولادة قبل التاريخ المحتمل لا تقلص فترة التعويض المقدرة ب 14 أسبوعاً ويجب على المرأة العاملة أن تنتقع وجوباً عن العمل لفترة معينة قبل التاريخ المحتمل للوضع فبناءً على شهادة طبية على أن تقل هذه المدة عن أسبوع³.

¹ المرسوم رقم 11/84 المؤرخ في 11/02/1984 المحدد كليات تطبيق العنوان الثاني من القانون 83/11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

² المادة 28 29 من الأمر 96 - 17 المؤرخ في 06/07/1996 الذي يعدل ويتم القانون 83/11 المؤرخ في 02/07/1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

³ المادة 32 من المرسوم رقم 84-27 مؤرخ في 11/02/1984 المعدل والمتمم لقانون 83 - 11.

تجدر الإشارة أنه طبقاً للمادة 30 من المرسوم 84-27 فإنه يجب على المرأة العاملة لكي تثبت لها حقها في الحصول على الاداءات النقدية بمقتضى التأمين على الأمومة أن لا تكون قد انقطعت عن عملها لأسباب أخرى غير الأسباب التي يدفع الضمان الاجتماعي تعويضات عنها أثناء المدة التي تتراوح بين تاريخ المعاينة الطبية الأولى للحمل وتاريخ الوضع¹ وبذلك فإن انقطاع المؤمنة عن عملها لبضعة أيام في إطار عطلة مرضية، فإنها تحرم من تسديد التعويضات الخاصة بعطلة الأمومة. في الأخير نشير إلى أنه لكي تستفيد المرأة العاملة من الحق في الاداءات النقدية للتأمين على الولادة في إطار المادة 28 من القانون 83-11.

ثالثاً: تأمين العجز

العجز بصفة عامة هو عدم القدرة عن العمل، فهو حالة تصيب الإنسان في سلامته الجسدية فتؤثر في قواه البدنية ومقدرته على القيام بالعمل، ويعد عاجزاً في نظر المشرع الجزائري كل من لم يعد في مقدوره بعد حالة العجز التي أصابته القيام بعمل يمكنه من الحصول عن دخل يفوق الدخل الذي كان يتحصل عليه من عمله قبل إصابته ب العجز، سواء عند تاريخ العلاج الذي تلقاه أو عند تاريخ المعاينة الطبية للحادث الذي أدى إلى عجزه² تقدر درجة العجز من طرف طبيب مختص أو لجنة خاصة، ويحسب على أساسها مبلغ المعاش وفقاً للقواعد الخاصة المبينة في قوانين التأمينات الاجتماعية، تأخذ في الاعتبار الحالة العامة البدنية والعقلية للعامل المعني، إضافة إلى مؤهلاته وتكوينه. إذا فالهدف الأساسي من التأمين على العجز في مجال الضمان الاجتماعي هو منح معاش للمؤمن له الذي يضطره العجز إلى الانقطاع عن عمله. ولا يقبل طلب معاش العجز إلا إذا

¹ المادة 55 من القانون 83-11 المؤرخ في 02/07/1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

² المادة 40 من المرسوم رقم 84-27 المؤرخ في 11/02/1984 الذي يحدد كليات تطبيق العنوان الثاني من القانون رقم

83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

كان عمر المؤمن له أقل من السن التي تخول له الحق في التقاعد، غير أنه لا يعتد بشرط السن في حق المؤمن الذي لا يستوفي شروط مدة العمل للاستفادة من معاش التقاعد¹. وتجدر الإشارة أن العجز يمكن أن ينتج عن المرض أو عن حادث عمل، بالنسبة للعجز الناتج عن المرض فإن المؤمن له بعدما يستفيد من التعويضات المنصوص عليها في المادة 15 من القانون 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، سواء تعلق الأمر بعلة طويلة الأمد، فهنا تدفع التعويضات اليومية طوال فترة مدتها ثلاث سنوات طبقا لما نصت عليه المادة 01/16 من القانون السالف الذكر، أو تعلق الأمر بعلة قصيرة الأمد، فهنا تدفع التعويضات اليومية على نحو مدة سنتان متتاليتان يتقاضى فيها العامل ثلاثة مائة تعويضة يومية على

الأكثر طبقا لما نصت عليه المادة 02/16 من القانون 83 / 11 السالف الذكر.

رابعاً: حوادث العمل والأمراض المهنية

إن المشرع الجزائري وعيا منه بالدور الأساسي الذي يلعبه العامل في تنمية البلاد اقتصاديا واجتماعيا، فكر في ضمان حماية أكثر للعامل من الأخطار العديدة الناتجة عن حوادث العمل والأمراض المهنية، انطلاقا من المبدأ "إنه لا يمكن تنميه بدون أن يكون الغاية منها هي الإنسان وأن لا يفضل شيء على حياة وصحة العمال".

في هذا الإطار اعتبر المشرع حادث عمل كل حادث أنجزت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي وطراً في إطار علاقة العمل²، أما الأمراض المهنية فقد أقر المشرع على اعتبار أمراض مهنية كل أمراض التسمم والتعفن والاعتلال التي تعزي إلى مصدر أو بتأهيل مهني خاص، وتحدد قائمة الأمراض ذات المصدر المهني المحتمل

¹ المادة 34 من القانون 83-11 المرجع السابق.

² المواد 06 و 63 و 64 من القانون 83-13 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية المؤرخ في 1983/07/02.

وقائمة الأشغال التي من شأنها أن تتسبب فيها وكذا مدة التعرض للمخاطر المناسبة لكل مدة الأعمال بموجب التنظيم¹.

الملاحظ أن قوانين التأمينات الاجتماعية لاسيما المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية بقدر ما توسعت في تحديد نطاق التكفل والتغطية الاجتماعية بقدر ما توسعت في تحديد الشروط والمواصفات والظروف التي ترتب مسؤولية هيئات الضمان الاجتماعي سواء عند وقوع حادث عمل أو مرض مهني حماية لحقوق العامل المتضرر في أغلب الأحيان، هذا التوسع كثيرا ما يثير مشاكل في تكيف حوادث العمل والأمراض المهنية التي يتعرض لها المؤمن في حياته اليومية فيما إذا كانت تدخل ضمن نطاق مسؤولية وتكفل هيئات الضمان الاجتماعي أم لا، إذ كثيرا ما يحاول العامل الاستفادة من هذه التغطية الاجتماعية وهو ما يشكل عادة أهم الإشكالات والمسائل التي تكون المنازعات بين المؤمنين وهيئات الضمان الاجتماعي².

خامسا: التقاعد

يستفيد من معاشات التقاعد كل العمال والموظفين وكذا أصحاب المهن الحرة كالمحامين والتجار والأطباء وهذا لكون هذه الفئة تمارس نشاطا لحسابها الخاص وغير مأجور، وتتمثل الحقوق الممنوحة في مجال التقاعد حسب نص المادة 05 من القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد المعدل والمتمم والذي جاء فيها على أنه تتمثل الحقوق الممنوحة للتقاعد فيما يلي:

¹ يتم إعداد القوائم المتعلقة بتحديد الأمراض المهنية بعد أخذ رأي لجنة مكلفة بالأمراض المهنية يحدد تشكيلها عن طريق التنظيم ومكونة من أطباء اختصاصيين وفي هذا الصدد وتحسبا لتمديد الجداول ومراجعتها ولانتقاء الأمراض المهنية، يلزم على كل طبيب التصريح بكل مرض يكتسب حسب رأيه طابعا مهنيا، كما يتعين على كل صاحب عمل يستخدم وسائل عمل من شأنها أن تتسبب في الأمراض المهنية التصريح بها لدى هيئات الضمان الاجتماعي ولمفتش العمل ولمديرية الصحة بالولاية.

² سماتي الطيب، منازعات الضمان الاجتماعي في التشريع الجزائري، دار الكتب العلمية الجزائر، طبعة 2008، ص 47

أ. معاش مباشر: يمنح على أساس نشاط العامل بالذات ويضاف إليه زيادة عن الزوج المكفول.

ب. معاش منقول: يتضمن

- معاشا إلى الزوج الباقي على قيد الحياة.
- معاشا لليتامى.
- معاشات للأصول.

وحسب المادة 06 من القانون 83-12 السالف الذكر المعدلة بموجب المادة 3 من الأمر رقم 96-18 فإن استفادة العامل من معاش التقاعد تتوقف وجوبا على استيفاء الشرطين الآتيين:

- بلوغ سن ستين (60) سنة من العمل على الأقل غير أنه يمكن إحالة العاملة على التقاعد بطلب منها ابتداء من الخامسة والخمسين (55) سنة كاملة.

- قضاء مدة (خمسة عشر) على الأقل في العمل.

يتعين على العامل (ة) للاستفادة من معاش التقاعد أن يكون قد قام بعمل فعلي يساوي على الأقل نصف المدة المشار إليها أعلاه ودفع اشتراكات الضمان الاجتماعي. أما بالنسبة للأشخاص الغير أجراء فالسن المخولة للحق في معاش التقاعد هو بلوغ سن خمسة وستون (65) سنة بالنسبة للرجال وسن ستون (60) سنة بالنسبة للنساء.

ويتكون الأساس الذي يعتمد كقاعدة في حساب معاش التقاعد من المعدل المحسوب من عملية جمع السنوات العشر التقى فيها أفضل المداخل السنوية الخاضعة للاشتراك¹.

وتجدر الإشارة أن المشرع قد أحدث بموجب مرسوم تشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26/06/1994 التقاعد المسبق بحيث حدد بموجبه الشروط التي يستفيد بموجبها العامل الأجير الإحالة على التقاعد بصفة مسبقة قد تصل إلى 10 سنوات قبل السن القانونية

¹ المواد 13.10.9 من الرسوم التنفيذية رقم 35-85 المتعلق بالضمان الاجتماعي للأشخاص الغير أجراء.

للإحالة على التقاعد كما هو محدد في المواد 5،6،7 من القانون 83-12 المذكور أعلاه، وقد جعل المشرع هذا التقاعد حماية للعامل الأجير الذي يرد اسمه في قائمة العمال الذين يكونون موضوع تقليص في عددهم في قائمة الأجراء لدى مستخدم في وضعية توقف عن عمل بشرط أن يبلغ سن 50 بالنسبة للرجل و 45 سنة بالنسبة للمرأة وألا يكون العامل قد استفاد من دخل ناتج عن نشاط مهني آخر¹.

سادسا: الوفاة

إن الوفاة أمر مؤكد الوقوع لكن التنبؤ بتاريخ حدوثه يبقى مجهول، لذلك تحرص أغلبية التشريعات ومنها التشريع الجزائري لجعلها من المخاطر المضمونة بقوانين الضمان الاجتماعي، يهدف التأمين على الوفاة إلى حماية أسرة المؤمن له في حالة وفاته، بتوفير الحماية اللازمة لها، ذلك لأن فقد عائل الأسرة بالإضافة إلى ما يتطلبه من مصاريف إضافية كمصاريف الجنازة والدفن، يؤدي فقد الأسرة للدخل الذي كانت تعتمد عليه في توفير حاجاتها اليومية مما يعرضها للبؤس والحاجة والعوز خاصة إذا كان أعضاء الأسرة أنفسهم غير قادرين على العمل مما يعرضهم أن يبقوا دون دخل لمواجهة أعباء الحياة².
فمنحة الوفاة تمنح لذوي حقوق الهالك³، ويقصد بذوي الحقوق طبقا لما نصت عليه المادة 30 من الأمر 96-17 أنه:

- زوج المؤمن له، غير أنه لا يستحق الاستفادة من الأداءات العينية إذا كان تمارس نشاطا مهنيا مأجورا.

- الأولاد المكفولون البالغون أقل من 18 سنة حسب مفهوم التنظيم بالضمان الاجتماعي.

¹ المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26/05/1994 يحدث التقاعد المسبق، الجريدة الرسمية رقم 34-1994.

² محمد مصباح القاضي، الحماية الجنائية للتأمينات الاجتماعية -دراسة مقارنة- دار النهضة العربية القاهرة، 1996، ص9.

³ المادة 47 من القانون 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية المؤرخ في 02/07/1983 المعدل والمتمم.

- يعتبر مكفولين أصول المؤمن له وأصول زوجته عندما لا تتجاوز مواردهم الشخصية المبلغ الأدنى لمعاش التقاعد.

يقدر مبلغ الوفاة حسب المادة 48 من القانون 83-11 بإثني عشر (12) مرة مبلغ آخر أجر شهري في المنصب، وأضافت الفقرة الثانية من نفس المادة على أنه لا يجوز في أي حال من الأحوال أن يقل هذا المبلغ عن إثني عشر مرة قيمة المبلغ الشهري للأجر الوطني الأدنى المضمون، وتدفع منحة الوفاة دفعة واحدة حسب الفقرة الثالثة من المادة 48 السالفة الذكر

الفرع الثالث: شروط الاستفادة من خدمات التأمينات الاجتماعية

للاستفادة من الأداءات المقررة في باب التأمينات الاجتماعية لابد من تحقق عدة شروط منها ما يجب أن تتوفر في المؤمن لها اجتماعيا ومنها ما يجب أن تتوفر في المستفيد من التأمين أي ذوي الحقوق، بالإضافة إلى ضرورة استيفاء القيود المقررة واحترام الالتزامات المفروضة بموجب التشريع الخاص بالضمان الاجتماعي، وسوف نتعرض إلى هذه الشروط حسب الحالة فيما سيأتي:

أولاً: الشروط العامة

وهي الشروط المتعلقة بصفة المستفيد من التأمين وتشمل ما يجب استيفاءه في المؤمن له اجتماعيا وفي ذوي حقوقه على النحو التالي:

أ. بالنسبة للمؤمن له:

لكي تتحقق في الشخص صفة المؤمن له ويسري عليه قانون التأمينات الاجتماعية لابد من توفر شرطين أساسيين وهما:

1. الانتساب

ويتمثل في الانخراط والتسجيل لدى هيئات الضمان الاجتماعي ويشمل وجوبا جميع الأشخاص الذين يطبق عليهم التشريع الخاص بالتأمينات الاجتماعية.

2. أداء الاشتراكات

لا يكفي التصريح بالعامل و الانتساب لهيئة الضمان الاجتماعي وحده لاكتساب صفة المؤمن له قصد الاستفادة من الأداءات المقررة في باب التأمينات الاجتماعية حيث بالإضافة إلى ذلك يجب على أصحاب العمل أن يدفعوا لهيئات الضمان الاجتماعي أقساط الاشتراكات المستحقة عن العمال والموظفين الذين يشغلونهم والتي تؤدي دفعة واحدة خلال الثلاثين (30) يوما من انتهاء كل ثلاثي إن كان صاحب العمل يشغل أقل من عشرة (10) عمال، وفي ظرف الثلاثين (30) يوما التالية لمرور كل شهر إذا كان صاحب العمل يستخدم أكثر من تسعة (9) عمال.

كما يلتزم الأشخاص غير الأجراء باعتبارهم منتسبين ومكلفين تجاه هيئات الضمان الاجتماعي بتسديد الاشتراكات المستحقة في ذمتهم سنويا وذلك ابتداء من أول مارس من كل سنة وقبل حلول تاريخ أول مايو من نفس السنة، وتعتبر الاشتراكات قائمة في ذمة العامل غير الأجير إذا وقع انتسابه قبل أول أكتوبر أو إذا توقف عن العمل بعد 31 مارس من السنة المدنية وذلك طبقا لنص المادة 13 مكرر من المرسوم 35/85.

والأصل في تسديد الاشتراكات والوفاء بها يكون اختياريا أي بإرادة صاحب العمل. غير أنه إذا لم يتم المكلف بتسديدها في آجالها المحددة يجوز لهيئة الضمان الاجتماعي بعد إذاره بواسطة رسالة موصى عليها مع إشعار بالاستلام أو بواسطة محضر قضائي أو عون مراقبة معتمد لدى الضمان الاجتماعي مقابل محضر استلام مع منحه أجل ثلاثون (30) يوما لتسوية وضعيته تحت طائلة عدم قبول إجراءات التحصيل الجبري التي تباشرها هيئات الضمان الاجتماعي من خلال إلزام المكلف وقهره على الوفاء بالطرق الجبرية بعد توقيع الغرامات والزيادات المترتبة على عدم الوفاء باعتبار أن للهيئة امتياز على جميع أموال المدين بالاشتراكات المنقولة منها وعقارية دون التفرقة بين مال و آخر، ذلك أن الاشتراكات تعتبر أهم موارد التأمينات الاجتماعية، وهيئة الضمان الاجتماعي باعتبارها دائن ممتاز يكون لها الحق في استقاء دينها بالأسبقية على غيرها من الدائنين، فهي تفلت من

قاعدة المساواة بين الدائنين و تستطيع التنفيذ على جميع أموال المدين أيا ما كان طبيعة المال محل التنفيذ، فقد يكون عقارا أو منقولاً¹.

وحق الامتياز العام المقرر للهيئة يعتبر الأسبق في المرتبة من أي حق امتياز آخر باستثناء أجور العمال والموظفين والمبالغ المستحقة للخرينة العمومية، وتتمثل طرق التحصيل الجبري في²:

* التحصيل عن طريق الجداول : ويتم ذلك عن طريق مصالح الضرائب بعد إعداد الجدول بقيمة الاشتراكات وغرامات التأخير وباقي النفقات من طرف هيئة الضمان الاجتماعي وتوقيعه

من طرف مدير الوكالة، وبعد التأشير عليه من طرف الوالي خلال ثمانية(08) أيام من إمضاءه. ويعتبر الجدول معجل النفاذ رغم كل طرق الطعن.

* الاقطاع من القروض : ويتمثل في التزام المؤسسات المالية بمناسبة تقديمها للقروض باقتراع المبالغ المستحقة لهيئة الضمان الاجتماعي ودفعها لها بعد التأكد منها باشتراط تقديم شهادة استقاء الاشتراكات، على أنه يجوز لهيئة الضمان الاجتماعي أن ترجع للمؤسسات المالية بالدعوة المدنية في حالة عدم قيامها بإجراءات التحصيل عن طريق الاقتراع من القروض.

غير أنه تجدر الإشارة إلى أنه وبالرغم من أن صفة المؤمن له تتطلب توفر شرطي الانتساب وتسديد الاشتراكات، إلا أنه وحماية العامل أو الموظف فقد أجاز القانون له وألزم هيئة الضمان الاجتماعي بموجب المادة 85 من القانون 11/83 بأن تقدم الأدعاءات المستحقة للمؤمن له مع الاحتفاظ بحقها في الرجوع على أصحاب العمل وذلك في حالة عدم

¹ السيد محمد السيد عمران – المرجع السابق – ص 281.

² المواد من 47 إلى 64 من القانون 08/08 بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي

وفائهم بالالتزامات الملقاة على عاتقهم ولاسيما منها تسديد الاشتراكات المتعلقة بالعمال أو الموظفين.

ب. بالنسبة لذوي الحقوق:

لا يكفي اكتساب صفة ذوي حقوق المؤمن له اجتماعيا كما هم معرفون في المادة 67 من القانون 11/83 لينشأ الحق في أداءات التأمينات الاجتماعية، بل إنه يجب أن تقترن بشرطين أساسيين وهما:

1. شرط السن:

باستثناء زوج المؤمن له وأصوله وأصول زوجه يشترط في ذوي الحقوق وحتى ينشأ لهم الحق في الاستفادة من خدمات التأمينات الاجتماعية في باب الأداءات العينية عدم بلوغ السن المحددة في المادة 67 والتي تقدر ما بين ثمانية عشر (18) سنة بالنسبة للأولاد في جميع الحالات، وواحد وعشرين (21) سنة بالنسبة للأولاد الذين يواصلون دراستهم، وخمس وعشرين (25) سنة بالنسبة للأولاد الذين أبرم بشأنهم عقد تمهين يمنحهم اجرا يقل عن نصف الأجر الوطني الأدنى المضمون بحسب الحالة، مع وجوب احترام شرط الكفالة والتي تتمثل في إثبات أن المضمون أو المؤمن له اجتماعيا هو من يعيل ويتكفل بذوي الحقوق¹، غير أنه لا يعتد بشرط السن فيما يخص الأولاد المكفولون والحواشي من الدرجة الثالثة (03) المكفولون من الإناث والذين ليس لديهم أي دخل.

وكذلك الأولاد الذين يتعذر عليهم ممارسة أي نشاط مأجور بسبب عاهة أو مرض مزمن.

2. عدم ممارسة نشاط مهني:

يشترط كذلك للاستمرار في ضمان الأداءات العينية لذوي حقوق المؤمن له بصفتهم هذه ألا يمارسوا أي نشاط مهني سواء لحسابهم الخاص أو لحساب أشخاص آخرين ذلك أن ممارسة أي

¹ د عامر سليمان - الضمان الاجتماعي في ضوء المعايير الدولية والتطبيقات القضائية - ص 3.

نشاط مهني يعني انتسابهم بصفة شخصية في هيئات الضمان الاجتماعي مما يترتب عليه اعتبارهم مستفيدين بصفتهم مؤمن لهم اجتماعيا وليس بصفتهم ذوي حقوق.

ج. الشروط الخاصة:

وهي متعلقة على وجه الخصوص بمدة العمل المطلوبة بنشوء الحق في الأداءات بالإضافة إلى الالتزامات المفروضة على المستفيد من التأمين في حالة تعرضه إلى أحد الأخطار المضمنة بموجب التشريع الخاص بالضمان الاجتماعي.

1. الشروط المتعلقة بمدة العمل:

• بالنسبة للمرض والعجز:

حتى ينشأ الحق في الاستفادة من التعويضات اليومية للتأمين عن المرض طيلة مدة السنة(6)أشهر الأولى، يجب أن يثبت المؤمن له أنه قد مارس فعليا نشاطا مهنيا إما مدة خمسة عشر (15) يوما أو مائة (100) ساعة خلال الفصل الثلاثي الذي يسبق تاريخ تقديم العلاج، و إما مدة ستون (60) يوما أو أربعمائة (400) ساعة على الأقل خلال السنة التي تسبق تاريخ تقديم العلاج محل طلب التعويض، وفي حالة ما إذا استمرت الحالة المرضية للمؤمن له لأكثر من ستة (6)أشهر فإن الحق في الاستفادة من التعويضات اليومية وكذا من معاش العجز لا يثبت له إلا إذا كان قد عمل إما ستون (60) يوما أو أربعمائة (400) ساعة على الأقل خلال السنة التي تسبق التوقف عن العمل أو المعاينة الطبية للعجز¹، وإما مائة وثمانون (180) يوما أو ألف و مائتي (1200) ساعة على الأقل خلال الثلاث (03) سنوات التي تسبق تاريخ التوقف عن العمل أو المعاينة الطبية للعجز.

• بالنسبة لحالة الولادة:

وفيما يخص خطر الولادة، فإن القانون يشترط كذلك حد أدنى لمدة العمل حتى يثبت للمرأة العاملة الحق في الاستفادة من أداءات التأمينات الاجتماعية.

¹ راجع المواد 52 و 56 من القانون 11/83.

وفيما يتعلق بالأداءات العينية يشترط في المرأة العاملة لكي تستفيد من العلاج والرعاية الطبية أن تكون قد عملت خمسة عشرة يوماً (15) أو مائة (100) ساعة على الأقل خلال الثلاثة (03) أشهر التي تسبق تاريخ تقديم العلاج المطلوب تعويضه وإما ستون (60) يوماً أو أربعمائة (400) ساعة على الأقل خلال السنة التي تسبق تاريخ الأداءات المطلوب تعويضها.

أما فيما يخص الأداءات النقدية يشترط القانون على المرأة العاملة من أجل الاستفادة من التعويضات النقدية اليومية أن تثبت ممارستها الفعلية للعمل وذلك إما لمدة خمسة عشر (15) يوماً أو مائة (100) ساعة على الأقل خلال الثلاثة (03) أشهر التي تسبق تاريخ المعاينة الطبية الأولى للحمل، وإما لمدة ستون (60) يوماً أو أربعمائة (400) ساعة على الأقل خلال السنة التي تسبق المعاينة الطبية الأولى للحمل¹.

• بالنسبة لحالة الوفاة:

باعتبار أن الأداءات المستحقة في حالة الوفاة المتمثلة في رأس مال الوفاة مقررة لفائدة ذوي الحقوق، فإنه ولكي يحق لهم الاستفادة منها، وطبقاً لأحكام المادة 53 من القانون 83-11 يجب عليهم أن يثبتوا بأن المؤمن له المتوفى قد عمل فعلياً خمسة عشرة (15) يوماً أو مائة (100) ساعة على الأقل خلال الثلاثة (03) أشهر التي تسبق تاريخ الوفاة.

2. الشرط المتعلق بمراعاة الالتزامات المفروضة قانوناً:

بالإضافة إلى وجوب استيفاء شرط مدة العمل، لا يستحق المؤمن له الأداءات المقررة في التأمينات الاجتماعية إذا لم يراع الالتزامات والقيود المفروضة قانوناً، وهذه الالتزامات تختلف باختلاف حالة الإصابة أو الخطر الذي ينشأ الحق في التقديرات. وباعتبار أن هذه الشروط متعلقة بالتعويضات النقدية فإن اشتراطها يقتصر على خطر المرض والولادة والعجز

دون خطر الوفاة على أساس أن الأدعاءات المقررة في حالة حدوثه تقتصر فقط على منحة الوفاة المستحقة لفائدة ذوي حقوق المؤمن له المتوفى.

• بالنسبة لحالة المرض والعجز:

يلتزم المؤمن له بالتصريح بالمرض المتسبب بالتوقف عن العمل وذلك بإشعار هيئة الضمان الاجتماعي بكل حادث من شأنه أن يخول له الحق في التعويض المالي وذلك في أجل يلتزم المؤمن له بالتصريح بالمرض المتسبب بالتوقف عن العمل وذلك بإشعار هيئة الضمان الاجتماعي بكل حادث من شأنه أن يخول له الحق في التعويض المالي وذلك في أجل يومين (02) من تاريخ تحديد التوقف عن العمل¹.

كما يلتزم المؤمن له كذلك بالاستجابة لمختلف المراقبات التي تطلبها هيئة الضمان الاجتماعي في إطار متابعة الحالة الصحية للمؤمن له حسب ما تقتضيه المادة 18 من القانون 11/83 المطبقة بموجب المادة 29 من المرسوم 27/84 والتي تشمل مراقبة الفحوص والكشوف الطبية والخضوع للعلاجات وكل أنواع التدابير التي تقررها هيئة الضمان الاجتماعي لاسيما منها تلك الواردة في المادة 29 من المرسوم 27/84 والتي تنص على عدم جواز ممارسة أي نشاط مهني ولا القيام بأي تنقل طوال فترة المرض إلا بترخيص وإذن من الهيئة، وعدم مغادرة المؤمن له المصاب لمسكنه إلا بأمر الطبيب المعالج لغرض العلاج، على أن يكون ذلك بين الساعة العاشرة صباحا والرابعة مساء باستثناء حالة القوة القاهرة. وعلى العموم يلتزم المؤمن له إشعار الهيئة بكل ما يتعلق بحالته الصحية طوال فترة مدة مرضه².

ويتعرض المؤمن له الذي يخالف هذه الالتزامات إلى فقدان حقه في التعويض المالي

المتعلق بمدة الانقطاع عن العمل طبقا لما تنص عليه المادة 28 من المرسوم 27/84.

¹ قرار مؤرخ في 13 فبراير 1984 يحدد مدة الأجل المضروب للتصريح بالمرض لدى هيئات الضمان الاجتماعي - ج ر رقم 07 لسنة 1984 (نسخة بالملحق).

² المادة 26 من المرسوم 27/84.

وبالنسبة للعجز، فبالإضافة إلى الالتزامات المفروضة من باب التأمين على المرض وطبقاً لما قرره المادة 44 من المرسوم 27/84، يلتزم المؤمن له الذي يستفيد من تعويض مالي من باب التأمين في العجز بالخضوع لجميع الفحوص الطبية التي تطلبها هيئة الضمان الاجتماعي في أي وقت.

• بالنسبة لحالة الولادة:

بخصوص جميع الأداءات المقررة في باب التأمين على الولادة فإنه يشترط لاستحقاقها

أن يتم الوضع على يد طبيب أو مساعدين طبيين مؤهلين باستثناء حالة القوة القاهرة. غير أنه فيما يخص التعويضات المالية تلتزم المؤمن لها بأن تتوقف عن ممارسة أي نشاط مهني طيلة فترة التعويض مع وجوب إشعار هيئة الضمان الاجتماعي بحالة الحمل المعاينة طبياً قبل ستة (06) أشهر على الأقل من تاريخ توقع الوضع، مع الإشارة إلى تاريخ توقعه عملاً بأحكام المادة 33 من المرسوم 27/84.

حالة خاصة:

لقد ورد حكم في المرسوم 27/84 والتي تضمنته المادة 32 منه التي تنص على تقييد حق المؤمن لها في الحصول على الأداءات النقدية في عدم الانقطاع عن عملها لأسباب غير المعوض عنها من طرف هيئة الضمان الاجتماعي طيلة المدة الفاصلة بين تاريخ المعاينة الأولى للحمل وتاريخ الوضع.

بحيث نلاحظ أن أعمال هذا الحكم من الناحية العملية قد تسبب في حرمان العديد من المستفيدات من التعويض المالي وهو ما يعتبر مساس بالطابع الاجتماعي لنظام التعويضات المقررة في حالة الإصابة بإحدى الأخطار الاجتماعية بما فيها خطر الولادة لاسيما وأن الحق في الأداءات النقدية المرتبطة بها لا ينشأ إلا بداية من الشهر السادس (06) الذي يسبق التاريخ المحتمل للولادة.

تقديم الحقوق:

كغيرها من الحقوق المكتسبة تتقادم الأدعاءات العينية والنقدية من باب التأمين عن المرض والأمومة والوفاء المستحقة للمؤمن له في ذمة هيئة الضمان الاجتماعي إذا لم يطالب بها خلال الأربع (04) سنوات من تاريخ استحقاقها، والمادة 78 فقرة 1 من القانون 08/08 لم تحدد بدقة تاريخ بداية احتساب مدة التقادم، عكس ما كان عليه الحال في ظل القانون القديم 15/83 و الذي نص صراحة في المادة 75 منه على أن تسري آجال التقادم ابتداء من تاريخ وقوع الأثر المنشئ للاستفادة من الأدعاءات. أي من يوم تحقق الواقعة المنشأة للحق في الأدعاءات.

غير أن المتأخرات المستحقة عن معاشات العجز فلا تتقادم إلا بمرور خمس (05) سنوات عملا بأحكام المادة 78 من القانون 08/08.

المطلب الثاني: طرق تسوية منازعات الضمان الاجتماعي

الفرع الأول: التسوية الداخلية لمنازعات الضمان الاجتماعي

إن تطبيق القانون 11/83 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، وكغيره من القوانين الأخرى قد يؤدي إلى نشوء منازعات فيما بين الأشخاص المعنيين بتطبيقه وعلى ذلك كان من اللازم وضع نظام قانوني لنظر في هذه المنازعات مع تحديد الآليات والأجهزة المكلفة بذلك، ويتجسد ذلك من خلال القانون 08/08 المؤرخ في 23 فبراير 2008 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي، بحيث قسمها إلى ثلاثة (03) أنواع.

-وباعتبار التأمينات الاجتماعية جزء من الإطار العام للضمان الاجتماعي فإن المنازعات المتعلقة بها لا تخرج عن نطاق المنازعات المتعلقة بالضمان الاجتماعي. ومنه، وبالرجوع إلى القانون المذكور نجد أن المنازعات في مجال الضمان الاجتماعي تتمثل في المنازعات العامة، الطبية والتقنية ذات الطابع الطبي.

أولاً: المنازعة العامة ومجال تطبيقها

على غرار تسوية النزاعات الفردية والجماعية للعمل، أقام المشرع الجزائري نظاماً أولياً للمنازعات العامة في مجال الضمان الاجتماعي، لكن قبل التطرق لهذا بالشرح الوافي لا بد من ذكر نص المادة 08 من القانون 08-08 لمعرفة مفهوم المنازعة العامة والتي

تنص على أنه "يقصد بالمنازعة العامة للضمان الاجتماعي في مفهوم هذا القانون، الخلافات التي تنشأ بين هيئات الضمان الاجتماعي من جهة والمؤمن لهم أو المكلفين من جهة أخرى بمناسبة تطبيق تشريع وتنظيم الضمان الاجتماعي".

أ. التسوية الداخلية للمنازعة العامة:

تسهيلا لإجراءات فض المنازعات في مجال الضمان الاجتماعي بصفة عامة جعل المشرع الجزائري من النظام التسوية الداخلية الأصل في السعي لحلها واستثناء اللجوء إلى الجهات القضائية المختصة. لهذا الغرض تم إنشاء أجهزة داخلية للفصل في جميع الاعتراضات المقدمة ضد القرارات الصادرة عن هيئات الضمان الاجتماعي في مجال المنازعة العامة والتي يرفع أمامها النزاع كجهة طعن وتعتبر إجراءات التسوية الداخلية قيد شكلي يترتب على تخلفه

عدم قبول الدعوى القضائية شكلا¹، وبالرجوع إلى تنظيم هذه التسوية نجد أن المشرع أنشأ لهذا الغرض لجنتين² تتمثل الأولى في اللجنة المحلية المؤهلة للطعن المسبق ، تنشأ على مستوى كل ولاية و هي مكلفة قانونا باستقبال سائر الطعون والاعتراضات المسبقة ضد قرارات هيئات الضمان الاجتماعي كدرجة أولى أما الجهاز الثاني فيتعلق باللجنة الوطنية المؤهلة للطعن المسبق وهي التي تتمتع بصلاحيات استقبال سائر الطعون ضد القرارات الصادرة عن اللجان الولائية إلا ما استثنيا بنص قانوني³ كما سنبينه عند التعرض لهذه اللجان وبذلك يمكن اعتبارها لجنة استئناف فيما يخص لجنة الطعن الأولى.

1/ الطعن أمام اللجنة المحلية المؤهلة للطعن المسبق:

¹ المادة 04 من القانون 08-08 المؤرخ في 02/03/2008 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.

² المادة 6 و 10 من نفس القانون.

³ المادة 12 من نفس القانون.

كما سبق ذكره سعيًا من المشرع الجزائري لحل النزاعات التي تثور بين هيئات الضمان الاجتماعي والمستفيدين والمستخدمين وكذا المكلفين حول الحقوق والواجبات، انشأ المشرع لدى كل هيئة للضمان الاجتماعي اللجنة المحلية المؤهلة للطعن المسبق تتولى البت في الخلافات الناجمة عن قرارات هيئات الضمان الاجتماعي، وهو إجراء وجوبي يتعين معه على كل طرف أن يطعن في القرار المنتقد أمام لجان الطعن المسبق قبل اللجوء إلى الجهات القضائية المختصة.

• اختصاص اللجنة المحلية المؤهلة للطعن المسبق وسريان أعمالها:

تتمثل مهمة ووظيفة هذه اللجنة بالدراسة والبت في الطعون التي ترفع لها من طرف المؤمنين لهم أو المكلفين حول القرارات التي تتخذها بشأنهم هيئات الضمان الاجتماعي، لاسيما في مجال الأداء العينية والنقدية المستحقة للمؤمن له أو ذوي حقوقه بمناسبة المرض الولادة، الوفاة المنح العائلة، معاشات التقاعد بالإضافة إلى البت في الاعتراضات المتعلقة بالزيادات وغرامات التأخير وكذا الاشتراكات.

وفيما يتعلق بمهلة البت في الطعن فيفرض القانون على اللجنة وجوب البت في الطعن المعروف عليها خلال مهلة (30) ثلاثون يوما التي تلي استلامها عريضة الطعن مع الإشارة أنه فيما يخص القرارات الصادرة عن هيئات الضمان الاجتماعي بشأن طلبات الإعفاء من الغرامات والزيادات التأخير المقدمة من طرف المكلفين تفصل فيها اللجنة كأول درجة إذا كانت قيمة هذه الغرامات لا تفوق قيمة 1000000 دج¹.

وتكون قرارات اللجان المحلية الولائية للطعن المسبق محل محاضر يوقعها رئيس وأعضاء اللجنة وتدون في سجل يرقم ويؤشر عليه من طرف الرئيس مع الإشارة إلى إجبارية

¹ المادة 6 و 7 من القانون 08-08 المؤرخ في 02/03/2008 المتعلق بالمنازعات في مجال ضمن الاجتماعي.

أن تكون القرارات المتخذة من طرف اللجان مبررة ومسيبة وتشير إلى الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تستند عليها مع التزام أعضائها بالسرية المهنية.

أما فيما يتعلق بأمانة اللجنة إن المشرع لم يحدد بصفة دقيقة و واضحة من يتولى هذه الأمانة وكيفية سيرها وتنظيمها بحيث جاء الإشارة إليها فقط في المادة 08 من القانون 08-08 أن تودع لدى أمانة اللجنة برسالة موصى عليها مع الإشعار بالاستلام عريضة الطعن في القرار الصادر من هيئات الضمان الاجتماعي مع تولي أمانة اللجان المحلية الولائية للطعن المسبق المؤهلة هيئة الضمان الاجتماعي المنشأة لديها هذه اللجان بموجب المادة 08 من المرسوم 08-415 خلافا للقانون 83-15 حيث جاء في مادته 9 أن يتولى أمانة اللجنة الولائية للطعن أحد أعوان هيئة الضمان الاجتماعي، ويقصد بأمانة اللجنة الولائية للطعن الجهة التي يتولى الإشراف عليها ممثل عن هيئة الضمان الاجتماعي على مستوى كل هيئة من هيئات لضمان الاجتماعي، والذي يتولى أساسا مهمة استلام وتسجيل مختلف الطعون التي ترفع ضد قرارات هيئة الضمان الاجتماعية وتشكيل ملفات عنها تقدم أمام اللجنة الطعن عند اجتماعها.

• أجال الطعن أمام اللجنة المحلية المؤهلة للطعن المسبق:

تتلخص إجراءات الطعن في قرارات هيئات الضمان الاجتماعي أمام اللجنة المحلية المؤهلة الولائية للطعن المسبق في نص المادة 08 من القانون 08-08 وذلك في عرض الطعن من قبل المعني بالأمر، إما برسالة موصى عليها أو بطلب عادي يودع لدى أمانة اللجنة مع وجوب الإشعار بالاستلام أو الإيداع في كل الحالتين، ذلك خلال مدة 15 يوما من تاريخ إشعار المعنى بالأمر بالقرار محل الطعن مع الإشارة وجوب أن يكون الطعن مكتوبا متضمن أسباب الاعتراض وإلا وقع تحت طائلة عدم القبول، وتحسب آجال الطعن كاملة وعدم احترامها يترتب عليه عدم قبول إجراءات الطعن لفوات الأجل القانوني.

أما فيما يتعلق بمهلة البث في الطعن، فيفرض القانون على اللجنة وجوب البث في الطعن المعروض عليها خلال مهلة ثلاثون (30) يوما التي تلي استلامها عريضة الطعن

مع ضرورة تبليغ قراراتها إلى الأطراف المعنية، المؤمن لهم اجتماعيا والمكلفين برسالة موسى عليها مع الإشعار بالاستلام وإما بواسطة عون معتمد للضمان الاجتماعي في أجل 10 أيام من تاريخ صدور القرار الاجتماعي، وكذا إرسال نسخة من القرارات إلى مدير وكالة هيئة الضمان الاجتماعي¹.

2/ الطعن المسبق أمام اللجنة الوطنية المؤهلة للطعن المسبق للطعن:

لقد أنشأ المشرع الوطني لدى كل هيئة من هيئات الضمان الاجتماعي لجنة على المستوى الوطني تختص بمراجعة القرارات التي تصدرها اللجان المحلية للطعن المسبق وهذا حسب المادة 11 من القانون 08-08 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 08-416 المؤرخ في 24 فيفري 2008 بحيث حدد بموجب نص المادة 2 منه تشكيل وعضوية أعضاء اللجنة الوطنية للطعن المسبق المؤهلة في مجال الضمان الاجتماعي.

ثانيا: المنازعة الطبية

إذا كانت القاعدة العامة تقضي بأن القاضي الناظر في القضايا المدنية والجزائية قد يلجأ إلى الاستعانة بخبير فني أو تقني أو طبي أو تحقيقي²، في الدعوى المرفوعة أمامه والتي تبقى أي الخبرة غير ملزمة بالنسبة للقاضي الأمر لها، فإن الخبرة الطبية في مجال منازعة الضمان الاجتماعي لا تخضع إلى هذه الأحكام وإنما ينظمها تشريع الضمان الاجتماعي الذي وضع لها أحكاما خاصة ومستثناة من القاعدة المذكورة أعلاه ولها طبيعة قانونية خاصة بها إذ أي الرأي الذي يقدمه الطبيب الخبير يبقى ملزما للأطراف في مرحلة أولية وهذا قبل اللجوء إلى المحكمة وقد يكون ملزما حتى بالنسبة أمام هذه الأخيرة المعروض عليها النزاع إذا ما كانت الخبرة الطبية سليمة من الناحية القانونية وأن القرار الطبي الصادر

¹ المادتين 7 و9 من القانون 08-08 المرجع السابق.

² المواد 28 و125 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية.

عن هيئة الضمان الاجتماعي محل الاعتراض جاء مطابقا لنتائج الخبرة إلا أن المشرع أورد استثناء على هذا الاستثناء إذ قرر في نفس الوقت أن رأي الطبيب الخبير قد يعتبر عنصرا من عناصر التحقيق للوصول إلى الحقيقة شأنه شأن باقي عناصر الإثبات ويبقى خاضعا للسلطة التقديرية للقاضي بمعنى آخر أن الرأي الذي يسديه الطبيب الخبير يكون غير ملزم للقاضي إذا ثبت له أن نتائج الخبرة غير كاملة أو كانت مشوبة باللبس هذا ما يميز الطبيعة القانونية للمنازعة الطبية عن غيرها من المنازعات الأخرى.

أ. المنازعة الطبية وإجراءات تسويتها:

تختلف النزاعات الطبية من حيث إجراءات تسويتها والهيئات المختصة بذلك عن المنازعة العامة إذ يغلب الطابع الطبي أو التقني أكثر من الجانب الإداري أو القضائي كما سنبين عند دراسة الأحكام الخاصة بهذا النوع من النزاعات الواردة في الفصل الثاني من القانون 08-08 المؤرخ في 2008/03/02 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.

1) مفهوم المنازعة الطبية:

إن نفس الإشكال المطروح للمنازعة العامة يطرح نفسه بالنسبة لتعريف المنازعة الطبية ذلك أن المشرع الجزائري لم يأتي بتعريف واضح ودقيق إنما اكتفى بحصر النزاع الطبي في تلك الخلافات المتعلقة بالحالة الطبية للمستفيدين من الضمان الاجتماعي أو ذوي حقوقهم¹،

لاسيما المرض والقدرة على العمل والتشخيص والعلاج وكذا الوصفات الطبية، إذ اقتصر تعريف المشرع على رسم وعاء موضوعه الحالة الطبية للمؤمن لهم من جهة وهيئات الضمان الاجتماعي من جهة أخرى بمعنى أن أي خلاف تجتمع فيه هذه العناصر يدخل ضمن المنازعة الطبية. مما لا شك فيه أن هذا التعريف مشوب بكثير من القصور

¹ المادة 17 من القانون السابق ذكره

والغموض ذلك أنه يحتاج إلى تحديد نوع وطبيعة الحالات الصحية التي تدخل في إطار المنازعة الطبية هذا من جهة وإلى قواعد وإجراءات تتناول بأكثر دقة ووضوح موضوع آثار الخبرة الطبية.

وعلى الرغم من هذا القصور يمكن الرجوع إلى المادة 17 من القانون 08-08 نستطيع تعريف مفهوم المنازعة الطبية بأنها جميع الخلافات التي تثور بين المستفيدين من الضمان الاجتماعي وهيئات الضمان الاجتماعي حول النتائج المعاینات الطبية أو تكيف الأضرار الناجمة من حوادث العمل والأمراض المهنية من طرف الطبيب المعالج وتلك المقدره من طرف هيئة الضمان الاجتماعي عن طريق الطبيب الاستشاري التابع لها وعليه أصبح أمام تقديرين للحالة الصحية للمؤمن الأول خاص بالطبيب المعالج والثاني بالطبيب المستشار وهنا ينشأ النزاع الطبي الذي يستدعي الخبرة الطبية كنوع من التحكم الطبي المتخصص لتقديم والتحديد الدقيق للأضرار.

وقد نظم المشرع الجزائري المنازعات الطبية بتحديد إجراءات تسويتها من خلال الخبرة الطبية والاعتراضات الموجهة ضد قرارات هيئات الضمان الاجتماعي المتعلقة بحالة العجز الناجم عن مرض أو حادث أو مرض مهني وهي لجنة العجز ومن ثم فإن التسوية للمنازعة الطبية يتم عن طريق إجراءين قبل اللجوء إلى القضاء وهما الخبرة الطبية ولجنة العجز.

1) إجراءات تسوية المنازعة الطبية:

بالرجوع إلى نص المادة 18 من القانون 08-08 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي التي تنص على ما يلي "تسوى الخلافات المتعلقة بالمنازعات الطبية حسب الحالة عن طريق الخبرة الطبية أو في أو في طار لجان العجز الولائية المؤهلة، طبقاً لأحكام هذا القانون." ويظهر من صراحة النص أن الأصل في تسوية المنازعة الطبية المتعلقة بالحالة الصحية للمؤمن أو ذوي حقوقهم هي الخبرة الطبية التي يجوز الطعن في قراراتها أمام اللجنة الولائية للعجز أما الخبرة القضائية هي الاستثناء فالمشرع إذا قد ضبط الأحكام الخاصة بالطرق والشروط والإجراءات التي يستوجب على المصاب أو صاحب

العمل أو هيئات الضمان الاجتماعي مراعاتها عند وقوع أي حادث عمل أو مرض مهني وذلك حماية لحقوق كل طرف من هذه الأطراف لذلك وجب ضرورة التصريح بالإصابة سواء في حالة مرض أو حادث عمل أو حادث مهني ذلك لتمكين المؤمنين أو ذوي حقوقهم من الحصول على الاداءات النقدية أو العينة التي تتكفل بها هيئات ضمان الاجتماعي بالإضافة إلى السماح لهذه الهيئات من القيام بالمراقبة الضرورية قصد التأكد من العجز المحتج به.

• التسوية الداخلية للمنازعة الطبية:

تختلف النزاعات الطبية من حيث إجراءات تسويتها الهيئات المختصة بذلك عن النزاعات العامة إذ يغلب عليها الطابع الطبي أو التقني أكثر من الطابع الإداري حيث يتبين من دراسة الأحكام الخاصة بهذا النوع من النزاعات الواردة في الباب الثالث من القانون 08-08 المشار إليه سابقا إن هناك إجراءات لتسوية هذه النزاعات تتكفل بها هيئتين متكاملتين هما الخبرة الطبية ولجان تقدير العجز في مجال تسوية المنازعات الطبية الداخلية.

• الخبرة الطبية وإجراءاتها¹:

كثيرا ما تثار بعض الخلافات بين المؤمن له وهيئات الضمان الاجتماعي حول النتائج المعايينات الطبية أو وصف أو تكيف الأضرار الناجمة عن حوادث العمل أو الأمراض المهنية الأمر الذي يستدعي اللجوء إلى الخبرة الطبية كنوع من التحكيم الطبي التخصصي لتقديم الوصف والتحديد الدقيق للأضرار أو العجز الناتج عن الحادث أو المرض محل النزاع.

هذه الخلافات أخضعها المشرع جميعا إلى الخبرة الطبية كإجراء أولي وجوبي لتسوية النزاع داخليا فهي بمثابة جهة طعن أولي ترفع أمامها الاختصاصات ضد قرارات هيئات الضمان الاجتماعي التي تتخذ بناء على رأي طبيبها الاستشاري حول حالة العجز اللاحق بالمؤمن ولما كانت الخبرة الطبية بمفهوم تشريع الضمان الاجتماعي جهة طعن أولي لتسوية

¹ المادة 17 من القانون 14/83 المتعلق بالمنازعات المكلفين في الضمان الاجتماعي

النزاعات المتعلقة بالحالة الصحية للمؤمن له في حالة مرض حادث عمل أو مرض المهني فإنها تخضع بذلك للإجراءات التالية:

↪ طلب الخبرة الطبية

↪ تعيين الخبير

↪ تبليغ نتائج الخبرة الطبية

• الطعن أمام اللجنة الولائية للعجز:

لقد أشرنا فيما سبق إن قرارات الخبرة الطبية ملزمة وتفرض نفسها على كل من المصاب وهيئة الضمان الاجتماعي إلا ما يتعلق بنسبة العجز التي تحددها هذه الخبرة التي تكون محل اعتراض من قبل المعنيين أمام اللجنة الولائية للعجز.

اختصاص لجنة العجز¹:

إن صلاحيات اللجنة الولائية للعجز المؤهلة تتمثل أساساً في البت في تلك الاعتراضات الطعون المقدمة ضد القرارات الصادرة عن هيئة الضمان الاجتماعي المتعلقة بإعادة تقدير نسب وطبيعة المرض أو الإصابات المتحجج بها من طرف المؤمن، تاريخ الشفاء أو الجبر، حالة العجز ونسبته، وعليه تعد في حقيقة الأمر اللجنة الولائية للعجز جهاز خبرة ومراقبة ثانية لرأي الطبيب المعالج والطبيب المستشار لهيئة الضمان الاجتماعي وكذلك تقدير الخبرة التي أعدها الطبيب الخبير حول نسبة العجز.

الطعن في قرارات لجنة العجز الولائية المؤهلة:

بعد إصدار لجنة العجز الولائية المؤهلة قرارها يتعين على أمين اللجنة تبليغ الأطراف المعنية لقرارها في أجل (20) عشرون يوماً ابتداء من تاريخ صدوره برسالة موصى عليها مع إشعار بالاستلام أو بواسطة عون مراقبة معتمد للضمان الاجتماعي، بحضور استلام وذلك حتى يتسنى لهم الطعن فيه أمام الجهات القضائية المختصة والملاحظ أن قانون 08-

¹ المادة 31 من القانون 14/83 سبق ذكره

08 المؤرخ في 02 مارس 2008 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي بموجب المادة 35 منه اخضع الطعن في قرارات اللجان المختصة بحالات العجز يكون أمام الجهات القضائية المختصة.

• المنازعة التقنية ذات الطابع التقني:

• مفهوم المنازعة التقنية وإجراءات التسوية:

إن الأطباء والخبراء والمتدخلين في إطار النشاط الطبي أثناء ممارسة مهامهم المتعلقة بفحص المؤمنين اجتماعيا، يمكن أن يرتكبون أخطاء أو تجاوزات للمهتم المسندة إليهم، ما من شأنه أن يحيد بواقع المرض أو الإصابة المحتج بها من طرف المؤمن اجتماعيا ما يترتب عليه خسائر مالية في ذمة هيئات الضمان الاجتماعي بدون وجه حق مما يستوجب أحقية الطرف المتضرر بمطالبة حقه في التعويض والمتابعة القضائية.

افترض المشرع الجزائري في إطار التسوية الداخلية لمنازعات الضمان الاجتماعي لجنة أسند لها مهام النظر في مختلف الاحتجاجات التي تخص كافة الأعمال والنشاطات الطبية التي لها علاقة بالضمان الاجتماعي. وهذا ما جاءت به بالمادة 38 من القانون 08-08.

مفهوم المنازعة التقنية ذات الطابع الطبي:

جاء تعريف المنازعة التقنية ذات الطابع الطبي في ضوء القانون 08-08 بنص المادة 38 منه حيث يقصد بهذه المنازعة تلك الخلافات التي تنشأ بين هيئات الضمان ومقدمي العلاج والخدمات المتعلقة بالنشاط المهني، هذا ما يدفعنا إلى القول أن المشرع الجزائري عرف المنازعات التقنية ذات الطابع الطبي بالنظر إلى موضوعها عندما خصها بالنشاط المهني. وعليه يمكن القول أن هذا التعريف الذي جاء به المشرع، ارتكز على النصوص التقنية ولا يسما المرسوم التنفيذي رقم 276/92 المؤرخ في 06/07/1992 المتضمن مدونة أخلاقيات الطب خاصة المواد 11 إلى 20 ومن 24 إلى 36 و 57 منه، يمكن استخلاص تعريف المنازعات التقنية ذات الطابع الطبي بأنها تلك الأفعال المعاقب

عليها المتمثلة في جميع الأخطاء، التجاوزات المرتكبة أثناء ممارسة الأطباء الجراحين، أطباء الأسنان، الصيادلة لمهامهم والتي تشكل خرقا للمبادئ والقواعد والأعراف المعمول بها في المهنة ومن جهة أخرى يدخل استنادا إلى نفس المدونة المذكورة ضمن الأخطاء الممنوعة على سائر الأطباء باختلاف تخصصاتهم في ذلك الخبراء الذين يتم الاستعانة بهم في مجال الضمان الاجتماعي أي عمل مهما كانت طبيعية والذي من شأنه أن يحقق امتياز غير مبرر أو قبول أي عمولة أو امتياز مادي مقابل عمل طبي مهما كان نوعه.

إجراءات تسوية النزاع التقني:

تنص المادة 39 من القانون 08-08 على ما يلي " تنشأ لجنة تقنية ذات طابع طبي لدى الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي تكلف بالبت ابتدائيا ونهائيا في التجاوزات التي ترتب عنها نفقات إضافية لهيئة الضمان الاجتماعي." تخضع هذه المنازعات كلها لإجراءات التسوية الداخلية باعتبارها المبدأ في حل الخلافات المتعلقة بالضمان الاجتماعي وذلك من خلال النظر فيها من طرف اللجنة التقنية التي تكون قراراتها قابلة للطعن أمام الجهات القضائية المختصة.

• التسوية الداخلية للمنازعة التقنية:

عملا بالمبدأ السائد في مجال تسوية المنازعات الخاصة بالضمان الاجتماعي والرامي إلى الاعتماد على التسوية الداخلية لهذه المنازعات قبل التفكير في اللجوء إلى الجهات القضائية المختصة كما هو الشأن بالنسبة للمنازعات العامة باستحداث لجان ولائية ووطنية أو المنازعات الطبية بالاعتماد على الطبيب المستشار، الخبرة الطبية وفي حالة العجز اللجنة الولائية للعجز.

الفرع الثاني: التسوية القضائية لمنازعات الضمان الاجتماعي

لقد حاول المشرع الجزائري من خلال الترسنة القانونية المنظمة لمنازعات الضمان الاجتماعي بصفة عامة والمنازعات الطبية بصفة خاصة أن يجعل من التسوية الداخلية لهذه المنازعات الأصل و ذلك لأنها أفضل وسيلة لتنصيف الملفات العالقة في أقرب و أسرع

الآجال خاصة و أن الأمر يتعلق بالحالة الصحية للمؤمن لهم اجتماعيا. لكن في حالة عدم نجاعة طرق التسوية الداخلية يبقى ولوج باب القضاء مفتوحا لتسوية النزاع ووضع حد نهائي له.

أولا: المنازعة العامة

إن كان الأصل في حل منازعات الضمان الاجتماعي هو التسوية الداخلية وذلك لما تتطلبه هذه المنازعات من سرعة للبت فيها تقاديا لطول الإجراءات التقاضي عبر مختلف درجاته، لكن في حالة عدم نجاح طرق التسوية الداخلية يبقى باب القضاء مفتوحا لتسوية النزاع وبالرغم أن القاعدة العامة في الاختصاص القضائي للمحاكم المدنية هي المختصة بالفصل في جميع القضايا ذات الطابع المدني إلا أن المشرع استثناء عن هذه القاعدة قد أخضع المنازعات العامة الخاصة بالضمان الاجتماعي نظرا لطابعها المتميز إلى اختصاص المحاكم الفاصلة في القضايا الاجتماعية.

- لكن يعتبر الإشارة إلى وجود بعض المنازعات التي وإن كانت تدخل في إطار المنازعات العامة للضمان الاجتماعي، إلا أنها بحكم طبيعتها فان اختصاص الفصل فيها يؤول إلى المحاكم الفاصلة في القضايا الاجتماعية وإنما إلى القضاء المدني، الإداري وحتى الجزائي¹.

أ. اختصاص المحكمة الفاصلة في المواد الاجتماعية:

تختص المحكمة الفاصلة في المواد الاجتماعية في كل الدعاوي المرتبطة بقرارات لجنتي الطعن المسبق المؤهلة الولائية و الوطنية المؤهلة، وذلك حسب ما جاء في المادة 15 من القانون 08-08 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي تكون القرارات الصادرة عن اللجنة الوطنية المؤهلة للطعن المسبق قابلة للطعن فيها أمام المحكمة المختصة طبقا لأحكام قانون الإجراءات المدنية، في أجل ثلاثين (30) يوما ابتداء من تاريخ تسليم وتبليغ القرار المعترض عليه، أو في أجل (60) يوما ابتداء من تاريخ استلام العريضة من

¹ سماتي الطيب، منازعات الضمان الاجتماعي في التشريع الجزائري، مؤسسة البديع للنشر الجزائر سنة 2008 ، ص

طرف الجنة الوطنية المؤهلة للطعن المسبق إذا لم يتلق المعني أي رد على عريضته، ويتعلق موضوع الدعاوي في نطاق المنازعات العامة في مجال الضمان الاجتماعي و التي تؤدي النظر فيها إلى المحاكم الاجتماعية التي تنصب على تقدير منح العجز، الأداءات العينية أو النقدية المستحقة للمؤمن له أو ذي حقوقه عند تعرضه لخطر من المخاطر الاجتماعية التي تغطيها التأمينات الاجتماعية كالمرض، الوفاة ، العجز، الولادة، التقاعد و حوادث العمل و الأمراض المهنية وذلك كله في إطار الاعتراضات التي قد تحدث بين المؤمن لهم وهيئات الضمان الاجتماعي.

ب. إجراءات التقاضي أمام المحكمة المختصة وطرق الطعن في الأحكام الصادرة عنها:

تخضع إجراءات التقاضي أما المحكمة الاجتماعية لقانون الإجراءات يعتبر جزءا من المنظومة القضائية العامة، فترفع الدعوى بموجب عريضة افتتاحية للدعوى، وتقيد هذه الأخيرة في سجل خاص تبعا لترتيب ورودها، مع بيان الأسماء الأطراف ورقم القضية والتاريخ وهذا ما

أكدته المادة 14 و 15 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية، ثم يتم تكليف المدعى عليه للحضور الجلسة التي حددتها المحكمة التي يمكنها إجراء المصالحة بين الأطراف والتي في حالة نجاحها تنتقضي الدعوى وتستمر إذا فشلت إلى غاية النطق بالحكم.

هذه الأحكام الصادرة عن المحكمة الفاصلة في المسائل الاجتماعية في مجال الضمان الاجتماعي تقبل طرق الطعن العادية والغير العادية طبقا لقانون الإجراءات المدنية والإدارية والممثلة في بالنسبة للطرق العادية من المعارضة والاستئناف أما الطرق غير عادية تتمثل في اعتراض خارج عن الخصومة والتماس إعادة النظر في الأخير الطعن بالنقض.

ج. ولاية المحاكم الفاصلة في إطار القانون العام.

كما سبق الإشارة إليه حتى وإن كان الأصل أن ولاية الفصل في المنازعات العامة للضمان الاجتماعي تتعقد للمحاكم الفصل في المواد الاجتماعية إلا أن هناك على سبيل

الاستثناء بعض المنازعات لحكم طبيعتها اختصاص الفصل فيها يعود إلى القضاء المدني، الإداري وحتى الجزائي وهذا ما سنتولى شرحه كما يلي:

1) اختصاص القضاء المدني:

إن تسبب رب العمل أو الغير في حادث أو مرض مهني، أمكن لهيئة الضمان الاجتماعي و للضحية أو ذوي حقوقه أن يرفعوا دعوى ضدهم لطلب استرداد المبالغ المدفوعة من الهيئة أو المطالبة بالتعويضات التكميلية وتكون هذه الدعوى أمام القضاء المدني أو أمام القضاء الجزائي إذا ما أنجر عن الخطأ المرتكب متابعة جزائية ، وعلى المصاب أو ذوي حقوقه الذين يرفعون الدعوى في إطار القانون العام، ضد صاحب العمل أو الغير أن يدخلوا هيئة الضمان الاجتماعي في الخصام ،كما خول لهم المشرع التدخل في الدعوى المرفوعة من طرف هيئة الضمان الاجتماعي ضد الغير أو المستخدم.

2) اختصاص القضاء الجزائي:

يمكن بعض التصرفات المتعلقة بالضمان الاجتماعي والتي تدخل في إطار المنازعة العامة أن تأخذ منحى آخر لتشكل أفعالا يجرمها القانون ويعاقب عليها جزائيا، والتي يمكن لكل من تضرر بسببها أن يتأسس طرفا مدنيا للمطالبة بالحقوق المدنية والتعويضات المستحقة طبقا للمادة 124 من القانون المدني لذلك خول القانون لهيئات الضمان الاجتماعي الحق في اللجوء إلى المحاكم الجزائية في بعض المخالفات المنصوص عليها في التشريع الضمان الاجتماعي.

3) اختصاص القضاء الإداري:

تنص المادة 16 من القانون 08/08 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي على ما يلي: "تختص الجهات القضائية الإدارية في البت في الخلافات التي تنشأ بين المؤسسات والإدارات العمومية بصفتها هيئات مستخدمة وبين هيئات الضمان الاجتماعي" يلاحظ من خلال هذا النص أن المشرع أخذ بالمعيار العضوي المكرس في المادة 800 من قانون الإجراءات المدنية و الإدارية ، لتحديد الجهة القضائية الإدارية المختصة بالفصل في هذه المنازعات ومن ثم يسند الاختصاص إلى المحاكم الإدارية للفصل

ابتدائياً بقرار قابل للاستئناف أمام مجلس الدولة في جميع القضايا أياً كانت طبيعتها والتي تكون الدولة، أو الولايات أو البلديات أو إحدى المؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية طرفاً فيها باعتبارها هيئات مستخدمة ومكلفة قانوناً بتنفيذ التزاماتها المقررة بموجب قانون الضمان الاجتماعي كالتصريح بالنشاط، أو بالموظفين أو بالأجور ومرتببات المؤمن لهم اجتماعياً، دفع المبالغ الخاصة بالاشتراكات والغرامات والزيادات المترتبة على التأخير.

ثانياً: المنازعة الطبية:

وضع المشرع أجهزة وآليات داخلية جعل تشكيلها من أهم الاختصاص، وحدد سريان أعمالها تحديداً دقيقاً، كما ربط أعمالها بآجال مضبوطة تحقيقاً لأكبر قدر من السرعة في الفصل، حتى أنه جعل من الخبرة الطبية قراراً فاصلاً في موضوع المنازعة بصفة نهائية يلزم بنتائجها طرفي النزاع المؤمن له وهيئة الضمان الاجتماعي. لكن مع كل ذلك قد يحدث وألا توفق آليات التسوية الداخلية للمنازعة الطبية سواء عن طريق الخبرة الطبية أو لجنة العجز الولائية المؤهلة في تحقيق الغرض المرجو منها ألا وهو وضع حداً نهائياً لهذا النزاع باستجابة الطرفين واقتناعهما بمآل نظام التسوية الداخلية وفي هذه الحالة لا يبقى أمامها سوى الانتقال إلى المرحلة الموالية لفض لنزاع ألا هو نظام التسوية القضائية التي تنطبق لها كما يلي:

أ. ولاية المحاكم الاجتماعية الفاصلة في المنازعة الطبية.

فتح المشرع المجال لكل ذي مصلحة مؤمناً له كان أم هيئة الضمان الاجتماعي اللجوء إلى المحكمة المختصة بالقضايا الاجتماعية لرفع دعوى بخصوص¹:

- اللجوء إلى الخبرة القضائية في حالة استحالة الخبرة الطبية وفق النص القانوني للمادة 19 من القانون 08-08 الفقرة الثالثة منها، أنه فيما عدا هذه الحالة الواردة على سبيل الحصر، فإن الطرفين ملزمين نهائياً بنتائج الخبرة الطبية التي تعد بمثابة جهة طعن تستأنف أمامها قرارات هيئات الضمان الاجتماعي التي تتخذ بناءً على رأي الطبيب المستشار للهيئة وذلك

¹المادة 19 من القانون 08-08 السالف الذكر.

عند معاينة الحالة الصحية للمؤمن، ويعتبر قرار الخبرة الطبية فاصلا في موضوع النزاع بصفة نهائية باستثناء حالات العجز.

لكن مع ذلك، يجب الإشارة أن عنصر الإلزام اللاحق بنتائج الخبرة الطبية من جهة، ووصف النهائية في مواجهة أطراف العلاقة القانونية يعلقان على شرط سلام ووضوح إجراءات الخبرة في نتائجها ذلك أنه في حالة ما إذا كانت هذه الإجراءات مشوبة بأي عيب من العيوب مثال ذلك تعيين هيئة الضمان الاجتماعي الطبيب الخبير دون علم أو موافقة المؤمن له، أو تعيين الخبير خارج القائمة التي تعدها الوزارة المكلفة بالصحة وهيئة الضمان الاجتماعي، أو تلك الحالة التي تكون فيها الخبرة المنجزة غير دقيقة وغير كاملة ويكتنفها الغموض وعدم الوضوح الذي يمنع من الوقوف بدقة على الحالة الصحية للمؤمن له، في كل هذه الحالات يمكن اللجوء أمام المحاكم الفاصلة في المواد الاجتماعية للبت فيها.

ب. الطعن القضائي في قرارات اللجنة الولائية للعجز:

إن دراسة المادة 35 من القانون 08-08 يدفعا إلى القول بأن المقصود بالجهات المختصة بالفصل في الطعون ضد القرارات التي تصدرها لجان العجز هي تلك المنعقدة في مقر المجالس القضائية وذلك لعدة أسباب موضوعية يقتضيها من جهة التحليل السليم لهذا النص القانوني بالنظر إلى المسعى الذي أراد المشرع الوصول إليه من خلال هذا القانون.

ويتعلق الأمر بالمحاكم المنعقدة بمقر المجالس القضائية طالما أنها هي صاحبة الاختصاص للفصل في الدعاوي المتعلقة بمعاشات التقاعد الخاصة بالعجز والمنازعات المتعلقة بحوادث العمل بأحكام المادة 08 من قانون الإجراءات المدنية، وتكون أحكامها قابلة للاستئناف أمام المجالس القضائية طبقا لمبدأ التقاضي على درجتين الذي يعد من أهم مبادئ النظام القانوني الحديث، هذا كله لتوسيع دائرة الحماية القضائية لأطراف النزاع مع بقاء المحكمة العليا كجهة نقض وسلامة الإجراءات.

ثالثا: المنازعة الطبية ذات الطابع التقني:

إن قيام مسؤولية الطبيب أو الخبير المتدخل في إطار النشاط الطبي المتعلق بمنازعات الضمان الاجتماعي يمكن أن تترتب عليه دعوى جزائية، وهي الحالة التي يرتكب فيها الطبيب أفعالا غير مشروعة يعاقب عليها قانون العقوبات، كما يمكن أن يتعلق الأمر بدعوى مدنية وتتصب على التزام الطبيب الذي الحق بغيره فعل ضار بتعويضه وعليه فإن الدعوى الجزائية تسعى إلى حماية النظام العام، أما الدعوى المدنية فإن الهدف منها هو حماية حقوق الأفراد بتمكينهم من الحصول على التعويضات القانونية المستحقة نتيجة الأضرار اللاحقة بهم¹ انطلاقا من هذا المبدأ، أجاز القانون لهيئة الضمان الاجتماعي برفع دعوى قضائية أمام الجهة القضائية المختصة لإثبات المسؤولية الجزائية أو المدنية الناتجة عن الغش أو الأخطاء أو التجاوز الذي يقع من الأطباء أو جراحي الأسنان أو الصيادلة أو القابلات أثناء ممارسة نشاطهم الطبي، عند القيام المسؤولية الجزائية يتعرض الأشخاص المذكورين أعلاه بالحبس أو الغرامات المالية، من دون الإخلال بالأحكام التشريعية المعمول بها و ذلك بموجب المادة 84 من القانون 08/08 مع الإشارة كل المخالفات لقانون الضمان الاجتماعي تتم معاينتها من قبل مفتشي أو أعوان المراقبة المعتمدين لدى الضمان الاجتماعي، طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

اختصاص المحاكم المدنية والجزائية للفصل في المنازعات التقنية ذات الطابع الطبي:

1) اختصاص المحاكم المدنية للفصل في المنازعات التقنية ذات الطابع الطبي:

وينعقد الاختصاص للمحاكم المدنية بنظر المنازعات التقنية عند القيام بالمسؤولية المدنية للممارسين الأنشطة الطبية ذات الصلة بالضمان الاجتماعي مهما كان اختصاصهم، وانتمائهم للقطاع العام أو الخاص، عندما يدعون لتقديم رأيهم التقني والفني بمناسبة منازعة

¹ بن صاري ياسين، منازعات الضمان الاجتماعي في التشريع الجزائري، دار هومة الجزائر، سنة 2004 ، ص

قائمة بين هيئة الضمان الاجتماعي والمؤمن له اجتماعيا، والمسؤولية القائمة في هذه الحاملة هي مسؤولية تقصيرية كما أسلفنا، أي قائمة على الخطأ، الضرر والعلاقة السببية طبقا لقواعد القانون المدني.

(2) اختصاص المحاكم الجزائية للفصل في المنازعات التقنية ذات الطابع الطبي:

تختلف هذه العقوبات الجزائية باختلاف القطاع التابع له الطبيب، فإذا كان تابعا

للقطاع

العمومي يعد كموظف طبقا للمادة 3/323 من قانون العقوبات، أما إذا كان يمارس نشاطه لحسابه الخاص فإنه يخضع للمادة 226 المذكورة أعلاه، وعليه يمكن لهيئة الضمان الاجتماعي مقاضاة الأشخاص المنوه إليهم سالفًا أمام المحاكم الجزائية في حالة قيام هؤلاء بخطأ أو غش أو تجاوز ترتب عنه دفع أداءات غير مستحقة للمؤمن لهم اجتماعيا، وفي حالة قيام المسؤولية الجزائية أمكن لهيئة الضمان الاجتماعي التأسيس كطرف مدني للمطالبة بالتعويضات المدنية.

• طرق الطعن في الأحكام المدنية الفاصلة في المنازعات التقنية ذات الطابع الطبي:

يخضع الحكم الصادر عن المحاكم المدنية المثبت للمسؤولية المدنية للطبيب أو الخبير أو القابلة أو الصيدلي وكل ممارس للنشاط الطبي الذي له علاقة بالضمان الاجتماعي إلى طرق الطعن العادية وهي المعارضة والاستئناف، أما المعارضة فتكون بالنسبة للأحكام الغيابية وفقا لمقتضيات المادة 327 وما يليها من قانون الإجراءات المدنية والإدارية.

أما إذا وصف الحكم بالابتدائي فإنه يبقى الاستئناف كطريق للطعن فيه وذلك وفقا للمادة 336 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية التي تنص على: "... يجب أن يرفع الاستئناف في مهلة شهر واحد ابتداء من تاريخ تبليغ الحكم".

كما يجوز للأطراف اللجوء إلى طرق الطعن الغير عادية والمتمثلة في الاعتراض الغير الخارج عن الخصومة والتماس إعادة النظر والطعن بالنقض. وفق نصوص عليه المواد 313،349،350 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية.

ويجدر التنبيه إلى أن الوقائع المادية التي تثبتها محكمة الموضوع لا تخضع لرقابة المحكمة العليا إذ تختص هذه الأخيرة بمراقبة التكييف القانوني الصحيح للوقائع التي يستخلص منها الخطأ إن كان تقصيري أو عقدي متعمد أو غير متعمد مفترض أو واجب الإثبات، كما لا تشمل العلاقة السببية بين الخطأ والضرر مراقبة المحكمة العليا.

• طرق الطعن في الأحكام الجزائية الفاصلة في المنازعات التقنية ذات الطابع الطبي:

يخضع الحكم الصادر عن المحاكم الجزائية لطرق الطعن العادية والمتمثلة في المعارضة إذا كان الحكم قد صدر غيابيا طبقا للمادة 409 وما بعدها من قانون الإجراءات الجزائية، والاستئناف في حالة صدوره حضوريا طبقا للمادة 430 وما بعدها من نفس القانون، فالمعارضة تتم أمام الجهة التي أصدرت الحكم في مهلة 10 أيام من تاريخ تبليغ الحكم الغيابي عملا بالمادة 411 من القانون المذكور أعلاه، في حين أن الاستئناف يرفع أمام المجلس القضائي الواقع في دائرة الاختصاص لمحكمة مصدرة الحكم. كما يمكن للطرف اعتماد الطريق غير العادي للطعن والمتمثل في الطعن بالنقض طبقا للمادة 495 من القانون المنوه إليه أعلاه وإلى طلب إعادة النظر وذلك بموجب أحكام المادة 531 من قانون الإجراءات الجزائية.

الخاتمة:

إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات والمؤسسات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشري التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة - هذا بتحقيق ولاء والتزام لدى العاملين وكذا حل كافة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة وجعلها أسرة واحدة - بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة والمؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما.

سعت السلطة في إيجاد القانون اللازم لجعله كأداة ضبط اجتماعي للمحافظة على استقرار علاقات العمل الرامية إلى ترقية العامل حتى لا يتحول إلى معرقل ومشل للجهاز الاقتصادي.

لهذا تطرقنا كذلك في دراستنا هذه، لموضوع النزاعات العمالية وأثرها على علاقات العمل لما له من أهمية بالغة في حياة العامل والمؤسسة، وهذا لما له من تأثير عليها وعلى استقرارها وتنظيمها وسيرها، إذ أننا سعينا إلى تقديم عرض عن أهم مقومات وأسس هذا الموضوع بالشكل الذي يستحقه، كما وقد عرجنا على النزاعات العمالية وطرق تسويتها.

يمكن القول أن المشرع كرس نظام خاص لتسوية المنازعات العامة يهدف من خلاله ضمان حماية للمستفيدين من الضمان الاجتماعي خاصة المؤمن لهم كما أعطى الحق بالطعن للمكافئين اتجاه الضمان الاجتماعي، ذلك عن طريق إجراءات سهلة وبسيطة يهدف من خلالها ضمان السرعة والمرونة للفصل في النزاع عن طريق الطعن في القرارات الإدارية الصادرة عن هيئة الضمان الاجتماعي. قاصد حل الخلافات بطرق ودية وجعلها هي الأصل وتعزيز الحل الغير قضائي دون أن يستبعد في نفس الوقت حل النزاع عن طريق القضاء بالتسوية القضائية كمرحلة ثانية.

ان إدارة الموارد البشرية مرتبطة بالقانون لذا وجب تحديث هذا الأخير ليتماشى ومجريات الزمن الحالي خاصة في العولمة لمنحها بعدا اجتماعيا والاستجابة للتطلع العالمي

والى العدالة الاجتماعية خاصة أن هذه الأخيرة لن تتحقق إلا بالتأثير المتبادل ما بين الفرص الاقتصادية والحريات السياسية والقدرات الاجتماعية.

فمن خلال دراستنا اتضح لنا مدى العلاقة بين الموارد البشرية و القوانين الاجتماعية لأن الفهم و التطبيق الصحيح للقوانين يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة لذا على المؤسسة أن تهتم بوضع القواعد والأسس العلمية الصحيحة التي تنظم الحياة الوظيفية للعنصر البشري، وكيفية التعامل معه والاستفادة أكثر منه، في ظل معاملة إنسانية تحترم فيها كرامته باعتباره كائنا حيا و آدميا، وقد صدق الله العظيم إذ يقول في محكم تنزيله ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ (70). سورة الاسراء

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، 2001
2. أحمية سليمان قانون منازعات العمل والضمان الاجتماعي -الكفاءة المهنية لمحاماة- 2003-2004.
3. بشير هدفي الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية جسور للنشر والتوزيع، الجزائر الطبعة 2003.
4. بن صاري ياسين، منازعات الضمان الاجتماعي في التشريع الجزائري، دار هومة الجزائر، سنة 2004.
5. راشد راشد، شرح علاقات العمل الفردية والجماعية في ضوء التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1991.
6. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية «رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
7. سماتي الطيب، منازعات الضمان الاجتماعي في التشريع الجزائري، دار الكتب العلمية الجزائر، طبعة 2008.
8. سهيلة محمد عباس و د. علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
9. السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2001.

10. السيد محمد السيد عمران، الاسس العامة في القانون، منشورات الحلبي، بيروت، طبعة 2002.
11. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
12. صلاح عودة سعيدة، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
13. عامر سليمان - الضمان الإجتماعي في ضوء المعايير الدولية و التطبيقات القضائية ، منشورات الحلبي، بيروت، طبعة 2002.
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، د. عبد المحسن عبد المحسن جودة، "إدارة الموارد البشرية، (الأسس العلمية والاتجاهات النفسية"، كلية التجارة، جامعة المنصورة،
15. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1998.
16. عوني محمود عبيدات، شرح قانون الضمان الاجتماعي، دار للنشر، الطبعة الأولى، (1998).
17. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 2000.
18. محمد حسين منصور قانون العمل في مصر ولبنان، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1995.
19. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993، ص31.
20. محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مطبعة الرسالة، القاهرة، مصر، 1974.
21. محمد علي السلمي، "الحوافز"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983.

22. محمد مصباح القاضي، الحماية الجنائية للتأمينات الاجتماعية -دراسة مقارنة-
دار النهضة العربية القاهرة، 1996.

23. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، "إدارة الأفراد"، دار الشروق،
الأردن، 1996.

24. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،
طبعة 2012.

25. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000.

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية

26. بلجردي عبد القادر، مجاجي هنية ريم، تسيير وتثمين الموارد البشرية في
المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدية، 2003-2004.

27. شعواطي فاتح، قرمزلي محمد، الموارد البشرية مكانها وتأثيرها على أداء المؤسسة،
مذكرة ليسانس، جامعة المدية، 2002.

28. يوسف فضيل، رابح وابل، سياسة استقطاب واختيار الموارد البشرية في المؤسسة،
مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدية، 2005.

ثالثا: المحاضرات

29. علي عبد الله، محاضرات في تسيير الموارد البشرية.

30. علي عبد الله، مقياس تسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بالمدية، الموسم
الجامعي 2003-2004.

رابعاً: القوانين والمراسيم

31. القانون 154/66 المؤرخ في 8 يونيو 1966 المعدل المتمم المتضمن قانون اجراءات المدنية.
32. القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.
33. القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
34. القانون رقم 83-13 المؤرخ في 02 يوليو سنة 1983، يتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، المعدل والمتمم.
35. القانون رقم 83-14 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتزامات الخاضعين في مجال الضمان الاجتماعي.
36. القرار الوزاري مؤرخ في 13 فبراير 1984 يحدد مدة الأجل المضروب للتصريح بالعتل المرضية لدى هيئات الضمان الاجتماعي الصادر بالجريدة الرسمية رقم 07 لسنة 1984.
37. المرسوم التنفيذي رقم 84/11 المؤرخ في 11/02/1984 المحدد كفيات تطبيق العنوان الثاني من القانون 83/11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
38. المرسوم التنفيذي رقم 84-27 مؤرخ في 11 فبراير 1984، تعتبر من التغييات المدفوعة الأجر و هي حق من حقوق الموظفين تبعا للمادة 36 من المرسوم 82-302 - 11/09/1982.
39. المرسوم التنفيذي رقم 85-35 المتعلق بالضمان الاجتماعي للأشخاص غير الأجراء .

40. المرسوم الرئاسي 85-59 المؤرخ في 23/03/85 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.
41. القانون رقم 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب الصادر بالجريدة الرسمية عدد 06 لسنة 1990، المعدل والمتمم بالقانون 27/91 المؤرخ في 1990/12/21 الصادر بالجريدة الرسمية عدد 68 المؤرخة في 1991/12/25.
42. القانون رقم 90-03 المؤرخ في 06 فبراير سنة 1990، المتعلق بمفتشية العمل. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 6 المؤرخة في 07 فبراير 1990).
43. القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 17-1990)؛ و المصحح في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 38-1990 المعدل والمتمم
44. القانون رقم 90-14 المؤرخ في 02 يونيو سنة 1990، والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 23-1990)
45. المرسوم التنفيذي 273/91 المؤرخ في 11/08/1991 المتضمن تنظيم انتخاب المساعدين واعضاء مكاتب المصالحة المعدل والمتمم بمرسوم 288/92 المؤرخ في 2 يونيو 1992.
46. المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26/05/1994 يحدد النقاعد المسبق، الجريدة الرسمية رقم 34-1994.
47. الأمر 96-17 المؤرخ في 06/07/1996 الذي يعدل ويتم القانون 83/11 المؤرخ في 02/07/1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

48. القانون 08-08 المؤرخ في 2008/03/02 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.

الفهرس

شكر وتقدير	
إهداء	
مقدمة:.....أ	
الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية	8
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية	9
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي	9
المطلب الثاني: أهداف وتنظيم إدارة الموارد البشرية	17
المبحث الثاني: سياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة	21
المطلب الأول: سياسة تحليل وتخطيط وظائف إدارة الموارد البشرية	21
المطلب الثاني: سياسة اختيار واستقطاب الموارد البشرية	34
المبحث الثالث: سياسات تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة	42
المطلب الأول: سياسة التدريب	42
المطلب الثاني: سياسة تقييم الأداء	50
المطلب الثالث: سياسة التحفيز	55
الفصل الثاني: القوانين الاجتماعية	65
المبحث الأول: القوانين المتعلقة بعلاقات العمل الفردية والجماعية وطرق تسوية منازعاتهما:	66
المطلب الأول: ما تعلق بعلاقة العمل الفردية والجماعية:	66
المطلب 2: النزاعات العمالية وطرق تسويتها	80
المبحث الثاني: تشريعات الضمان والتأمينات الاجتماعية وطرق تسوية المنازعات	92
المطلب الأول: تشريعات الضمان والتأمينات الاجتماعية	93
المطلب الثاني: طرق تسوية منازعات الضمان الاجتماعي	109

128الخاتمة:
130 ملخص مذكرة الماستر
132 قائمة المراجع:
138 الفهرس

ملخص مذكرة الماجستير

نحن في هذه الدراسة اذا كنا معنيين بالعمل من زاوية اعتباره موضوع علاقة قانونية بين الاجراء والهيئة المستخدمة في نطاق القانون الخاص فمع ذلك يبقى العمل شيئاً واحداً في جميع الأحوال وإن اختلفت مظاهره ومجالاته. وقانون العمل يجسد الجزء الأهم في اطار القانون الاجتماعي و كما هو معلوم فإن الحق في العمل يعتبر من أعظم الحقوق وأهمها ولذلك نجده منصوصاً عليه كحق من حقوق الإنسان من خلال عدة مواثيق واتفاقيات دولية الى جانب قانون الضمان الاجتماعي الذي يوفر الحماية الاجتماعية للأجراء بمناسبة ممارستهم لعملهم.

إن قانون 11/90 له ارتباط وثيق بإدارة الموارد البشرية وسيرورة المسار المهني للعمال كما أن هذه الأخيرة هي التي تنظم اداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة ويتقاضون تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية وكذلك تهتم بكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيين العمال في المؤسسة حتى ساعة انتهاء خدمتهم وعملهم فيها.

الكلمات المفتاحية:

1/الاجراء 2/الهيئة المستخدمة 3/قانون 11/90 4/الضمان الاجتماعي 5/الموارد البشرية 6/المسار المهني

Abstract of Master's Thesis

We are in this study, if we are interested in the work from the point of view that it is the subject of a legal relationship between the procedure and the agency used within the scope of the private law, then the work remains one thing in all cases, even if its manifestations and fields differ. And the labor law embodies the most important part within the framework of social law, and as it is known, the right to work is considered one of the greatest and most important rights, and therefore we find it stipulated as a human right through several international charters and agreements in addition to the Social Security Law, which provides social protection for employees in connection with their practice of their work.

Law 90/11 is closely related to the management of HR and the career path of workers, as it is the latter that regulates the performance of their tasks and the implementation of the functions of the institution and they

receive various compensation in terms of salaries, wages and job benefits, as well as taking care of everything related to them in terms of employment from the time the workers were appointed in The institution until the hour the end of their service and their work in it.

Keywords:

1/ legal relationship

2/ private law

3/ Social Security Law

4/ the management of HR

5/ salaries

6/ human right

