

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة جائحة كورونا
دراسة حالة ميناء مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة:
جبور سومية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا		أستاذ	جامعة
مقررا		أستاذ	جامعة
مناقشا		أستاذ	جامعة

السنة الجامعية: 2021/2022

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة جائحة كورونا
دراسة حالة ميناء مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة:
جبور سومية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا		أستاذ	جامعة
مقررا		أستاذ	جامعة
مناقشا		أستاذ	جامعة

السنة الجامعية: 2021/2022

الفهرس

I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال، الجداول والرسومات
01	المقدمة العامة

الجانب النظري: مبادئ ومفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

04	تمهيد
05	المبحث الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثالث: خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية
17	المبحث الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الأول: مفاهيم حول سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثاني: المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها سياسات إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الثالث: مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية

الجانب التطبيقي: دراسة حالة ميناء مستغانم

27	تمهيد
28	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم وهيكلها
28	المطلب الأول: تعريف بميناء مستغانم وهيكلتها
32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية
34	المطلب الثالث: المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم
42	المبحث الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ميناء مستغانم في مواجهة جائحة كورونا

42	المطلب الأول: تعريف فيروس كورونا
44	المطلب الثاني: الإجراءات المتخذة من طرف إدارة الموارد البشرية
49	المطلب الثالث: العمل في ظل انتشار الفيروس
62	الخاتمة العامة
64	المصادر والمراجع
	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال

والجداول والرسومات

الجانب النظري: مبادئ ومفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

← الأشكال

20 الشكل رقم (1-1): مكونات نظام التدريب

الجانب التطبيقي: دراسة حالة ميناء مستغانم

← الأشكال

31 الشكل رقم (1-II): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم EPM

32 الشكل رقم (2-II): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.

44 الشكل رقم (3-II): مذكرة اعلامية لمستخدمي مؤسسة ميناء مستغانم

45 الشكل رقم (4-II): الحفاظ على مسافة الأمان

46 الشكل رقم (5-II): اجبارية وضع الكمامة داخل المؤسسة

47 الشكل رقم (6-II): الالتزام بالإرشادات الوقائية

57 الشكل رقم (7-II): يوضح مسار تحديد ورعاية الحالات المشتبه فيها على متن السفينة.

← الجداول

50 الجدول رقم (1-II): جدول يوضح عدد الإصابات والوفيات بين العمال بين الفترة الممتدة

بين 1 مارس 2020 الى غاية ديسمبر 2021

المقدمة العامة

مقدمة عامة

تمهيد

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكاتبات والمفكرين في مجال اقتصاد و تسيير المؤسسة، نظرا للحساسية الوظيفية المناطة بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عنصر في المؤسسة، وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة، ومع تحول الزمن من القرن العشرين إلى الحادي والعشرين يتحول العالم في اقتصاده وأعماله بشكل جذري، فهو يتحول إلى عالم يشبه القرية الصغيرة تشتد فيها المنافسة، وتعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية والأسلوب المثالي لإدارة هذه الموارد.

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرات وحددت أهداف طموحها فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين ومحفزين ومحميين يعملون بروح الفريق، من هنا وتوازيا مع نظرة الإدارة العليا للأفراد العاملين ك رأس مال وموردا وأصل يفوق في قيمته الأصول الأخرى مثل: الأراضي، المباني، الآلات، وتفاوت الأفراد من حيث المهارات والقدرات والسلوك والطباع والعادات، الأمر الذي يتطلب التدقيق في عملية حماية المورد البشري ويدعوا إلى تحليل ودراسة الوضعية الوبائية ومتغيراتها في العالم اذ عرفت السنوات الثلاث الأخير ظهور و انتشار كبير لفيروس كورونا المستجد covid-19 والذي كان تأثيره اكبر على المؤسسات الاقتصادية التي تضم عدد كبير من الموارد البشرية، ولكن إدارة الموارد البشرية كان لها دور بين إمكانية تحقيق التوازن في حماية الصحة العامة والحيولة دون استمرار الهبوط الاقتصادي لفترة مطولة.

فالمؤسسة الاقتصادية تعمل على تعظيم أرباحها ومسيرة الأوضاع في فترة انتشار الفيروس والبقاء، من خلال دراسة السلوكيات الصحية التي يجب على عاملها اتباعها ومدى تأثير الجائحة على العالم الاقتصادي.

1. الإشكالية

إن إجراءات الحماية التي تنجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفاعليتهم في المؤسسة خلال فترة انتشار الفيروس، والتي تؤكد أن أهم عامل في المؤسسة هو العنصر البشري، حيث أن هذا العنصر الثمين قادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المؤسسة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف عليه وعلى صحته وذلك بامتلاكها أجهزة خاصة لمواجهة جائحة كورونا بالمؤسسة لكن المشكلة التي تطفوا على السطح هنا هي:

كيف واجهت إدارة الموارد البشرية جائحة كورونا؟

و يتمخض عن هذه الإشكالية العامة تساؤلات فرعية بخصوص الموضوع تتمثل في:

- ماذا نعني بإدارة الموارد البشرية وما هي أهدافها وأهميتها؟ وما علاقتها بعملية هيكلة وتنظيم المؤسسة؟
- ما هي السياسات الناجحة التي تتبعها المؤسسة للإدارة الموارد البشرية؟
- ما هي مهام إدارة الموارد البشرية في مواجهة الفيروس؟

2. الفرضيات

ولتوجيه بحثنا ارتأينا طرح الفرضية التالية:

- دراسة الوضعية الوبائية واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمواجهة الجائحة.
- وضع سياسات جديدة لتسيير الموارد البشرية.
- الاستمرارية في إدارة الموارد دون الاهتمام بالعنصر البشري.

3. المنهج المستخدم

اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي ويظهر هذا في الخطة المنتهجة فهو نظري بحت.

4. دوافع اختيار الدراسة

نظرا لأهمية العنصر البشري نحن لا نرغب في دراسة الإدارة التي تسيره فقط بل في مدى تأثيره على المؤسسة ومحاولة الإحاطة بكل جوانبه حتى نتعرف أكثر على كيفية التعامل الحسن للمؤسسة في ظل الوضعية الوبائية العالمية مع الفرد والتعرف على دوافعه واهتماماته، كل هذه الأمور جعلتنا نتيقن من أن هذا الموضوع متسع وبالغ الأهمية وبالتالي زاد إلحاحنا في أن نبحت ونحلل مختلف جوانبه بالإضافة إلى الظروف التي تتخبط فيها الإدارة وعدم الاهتمام بالموارد البشرية إلا أن المبرر الرئيسي لاختيارنا هذا الموضوع يعود لقناعتنا التامة بأهمية العنصر البشري وللدور الذي يلعبه في نجاح المؤسسات.

5. أهمية الدراسة

نهدف من دراستنا هذه إلى:

- توضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وعملية هيكلية وتنظيم المؤسسة.
- بيان مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- إظهار مدى أهمية الأفراد وتأثيره على فعالية المؤسسة.
- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية.

6. منهجية الدراسة

حاولنا دراسة هذا الموضوع من خلال الخطة التالية:

- الفصل الأول نتناول فيه الجانب النظري لإدارة الموارد البشرية، مفهومها، وتطورها، وعلاقتها بعملية هيكلية وتنظيم المؤسسة، بالإضافة إلى أهمية الموارد البشرية، وأهم سياسات والبرامج التي تسطرها الإدارة.
- أما الفصل الثاني فإننا نتطرق فيه إلى الجانب التطبيقي لدراسة دور والأداء مؤسسة ميناء مستغانم في مواجهة جائحة كورونا.

الفصل النظري

مبادئ ومفاهيم حول إدارة الموارد

البشرية

تمهيد

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين. ونظرا لأهمية إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث سنحاول تقسيم الفصل الى مبحثين:

◀ المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

◀ المبحث الثاني : سياسات تسيير المورد البشري

المبحث الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مورد البشري وبالأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة الموارد البشرية، وسنعطي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

○ المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وقد كان تطور إدارة الأفراد بشكل تدريجي ولم يتم مرة واحدة، وفي عرضنا لهذه المقدمة التاريخية نتطرق إلى نظرة تاريخية تتضمن بعض المدارس الإدارية والسلوكية والإنسانية وإسهامها في ظهور إدارة الموارد البشرية وتطور هذه الإدارة.

1. إدارة العلاقات الصناعية

يعود تاريخ ظهور موضوع العلاقات الصناعية في العالم إلى بروز مرحلة التصنيع الحديث، و الذي يمكن القول أنه يعود إلى بداية الثلاثينات من القرن التاسع عشر الميلادي، عندما بدأت الثورة الصناعية في بريطانيا، حيث ظهرت المصانع الكبيرة التي انتقل الصناعيون الحرفيون للعمل فيها، و تشكلت مجموعات العمال الصناعيين ثم انتقلت و انتشرت الحركة الصناعية بسرعة كبيرة إلى بقية دول العالم كدول أوروبا الغربية و الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص، و بذلك يمكن القول أن هناك علاقة عضوية بين موضوع العلاقات الصناعية و بين التطور الصناعي الذي شهده العالم في العقود الأخيرة.¹

ومع التصنيع تظهر المراكز الصناعية والمدن الكبرى كما يصاحب التصنيع حدوث تطور مستمر في التكنولوجيا وفي أساليب الإنتاج، وبالتالي تزداد أهمية موضوع العلاقات التي ستدين مجموعة أصحاب المنشآت الصناعية والإدارة العليا فيها وبين مجموعة العمال.

العلاقات الصناعية من القضايا الأساسية التي تواجه المسيرة الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع يمر في مرحلة التصنيع، بمفهوم العلاقات الصناعية مجموعة العلاقات التي تحدد الصلاحيات والسلطات والواجبات بين الإدارة والعمال، و بهذا التعريف فإن مفهوم العلاقات الصناعية يهدف إلى تحليل علاقات القوة والسلطة بين الإدارة والعمال، و يمتد هذا المفهوم ليشمل جميع النشاطات التي تقوم بها الإدارة و تتعلق بالعمال داخل المنشأة مثل: كيفية تحديد الواجبات و المسؤوليات للعمال، و وصف سبل الاتصال بين الإدارة و العمال في جميع ظروف العمل، خاصة فيما يتعلق بإجراءات المطالبة بتحسين أحوال العاملين و إجراء تسوية النزاعات

¹ أحمد ماهر -إدارة الموارد البشرية -الدار الجامعية -الإسكندرية -الطبعة الخامسة 2001.

العملية ووصف إجراءات التعيين و التدريب و الترقية و المكافآت و أية حوافز أخرى، إن دراسة هذه الإجراءات و النشاطات يعطي وصفا كاملا لطبيعة العلاقات الصناعية السائدة في مصنع ما.²

وتهتم دراسة العلاقات الصناعية بتحليل اتجاهات العمال وأراءهم بالنسبة للإدارة والتعرف على نظرتهم وتوقعاتهم منها، كما تلعب الحكومة في أي بلد دورا هاما في تطوير العلاقات الصناعية، إذ تسعى إلى خلق المناخ المناسب لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتأكد الدراسات أن العلاقات الصناعية تتشكل وتتلور ف شكلها النهائي اعتمادا على طبيعة الاحتكاك والتدخل بنقبات العمال، أو اتحادات النقابات وإدارة المنشأة من ناحية ونتيجة للتدخل الحكومي من ناحية أخرى.

- دور إدارة الأفراد في العلاقات الصناعية: لا شك أن إدارة الأفراد تساهم في توفير المعلومات وتقديم النصح والمشورة إلى الإدارة العليا في المنشأة حول أفضل الأساليب لتقوية الروابط بين الإدارة والعمال وتتولى الإدارة العليا رسم السياسات واتخاذ القرارات التي تحقق خلق الانتماء والتفاعل عند العاملين والتفاهم حول نشاطاتهم.³

إن دور إدارة الأفراد في تنمية وتطوير العلاقات الصناعية منها أن تدرس العنصر الإنساني دراسة متعمقة، حيث يمكن رفع كفاءة العمال الإنتاجية، وإيجاد علاقات طيبة بين العمال وإدارة المنشأة، وكذلك من أجل خلق تعاون وانسجام وثيقين بين العمال أنفسهم، تسعى إدارة الأفراد إلى وضع الدراسات الخاصة برغبات العمال واتجاهاتهم من أجل فهم ومطالبهم وتوجيهاتهم، وخلق الظروف التي تزيد من درجة الثقة لديهم في عدالة الإدارة وحرصها على مصالحهم. ولكن من أجل بناء جسور الاتصال والثقة بين الإدارة العليا والعاملين، فلا بد من تعاون جميع إدارات المنشأة مع إدارة الأفراد في سبيل البحث عن أفضل السياسات والاقتراحات التي من شأنها تحسين العلاقات العمالية بين الإدارة العليا في المنشأة وبين العاملين فيها، والتعرف على الأسباب الظاهرة والمستمرة لنفوذ العمال من إدارة الشركة. إن دور إدارة الأفراد يزداد أهمية في المنشأة التي يكون للنقابات العمالية فيها نشاط تنظيمي، إذ يتطلب الأمر من هذه الإدارة أن تؤدي دورا نشيطا في جميع المعلومات تمهيدا لإجراء جولات من التفاوض الجماعي بين الإدارة العليا، وبين النقابات العمالية والإشراف على صياغة نصوص الاتفاقيات الجماعية، وبعد الاتفاق تؤدي إدارة الأفراد دورا حيويا وهاما في توجيه التعليمات إلى المديرين حول تنفيذ بنود الاتفاقية الجماعية، وتلافي أي نشاطات مناوئة للعمال وتفادي خلق مشاكل معهم.

ولذلك فإن قرارات الإدارة في مجال تعاملها مع الأفراد تصبح ذات أهمية خاصة مع تزايد النشاط النقابي، إذ يتطلب ذلك من مدير إدارة الأفراد استخدام الأسس التي تحقق الطمأنينة الشخصية للعاملين، والتأكيد عنه وجود تعامل عادل مع جميع العمال من أجل توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المشروع.⁴

² د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية الطبعة الخامسة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص 35.

³ بلجردي عبد القادر ، مجاخي هنية -تسيير وتثمين الموارد البشرية في المؤسسة -إدارة الأعمال المدينة 2005 .

⁴ مصطفى نجيب شاويش- إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد- دار الشروق للنشر و التوزيع- عمان، الأردن- بدون تاريخ- ص291، 292، 293.

2. إدارة العلاقات الإنسانية

مع نمو المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث والتوسع مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف، ومع ظهور التنظيمات العمالية توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بمعنويات الموارد البشرية، حيث أصبح ضمن أهدافها الأساسية تحليل دوافع الفرد وتحديد احتياجاته الأساسية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تفهم الجوانب الإنسانية لكافة التنظيم.

ولقد كانت تجارب "ألتون مايور" النتائج التي وصلت إليها نقطة تحول رئيسية في بدء الطريقة للعلاقات الإنسانية، حيث أنها النتائج النهائية كعلاقات الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا بوصفهم أفراداً فحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني.⁵

ويطلق لفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات، لذا فإن النظرة لموضوع مناقشة العلاقات الإنسانية في محيط العمل كونها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى الأداء بإنتاجية، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية، و من هنا يمكننا أن نعرف العلاقات الإنسانية بأنها، الناتج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك.

ولمعرفة طبيعة العلاقات الإنسانية لابد من تحليل وفهم للفرد ولاتجاهاته داخل المؤسسة، و بالتالي فإن المعرفة يجب أن تبنى على:

- إن الفرد يستطيع أن يعمل ويعيش بمعزل عن الآخرين، بل في جماعات عمل، و بالتالي فإنه السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي.
 - إن الفرد هو عضو في جماعات عمل مختلفة داخل المؤسسة، و بالتالي تنشأ بينه و بين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة واتجاهات هذه الجماعات و أهدافها.
- فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة، لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة.

لذا فالدور الحقيقي لإدارة الأفراد في فهمها للعلاقات الإنسانية هو العمل الجاد لهيئة مناخ تنظيمي، يتيح خلق و تنمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة و لا سبيل لها في ذلك سوى تحديدها للمفاهيم و للمقومات السلوكية التي بواسطتها يمكن السيطرة إلى حد كبير على سلوك و أداء الأفراد داخل التنظيم.⁶

3. إدارة الموارد البشرية

بدأت تحتل إدارة الموارد البشرية وضعها كمجال تخصصي، حيث بدأ إدراك دورها و إسهامها في الكفاءة الإنتاجية، و لم تستمر و كوظيفة تمارس دوراً هامشياً يكاد ينحصر بالسجلات الخاصة بالعاملين و إعداد

⁵ إبراهيم الغمري - إدارة الأفراد دراسة تطبيقية ونظرية - الدار الجامعية - مصر 1982.

⁶ كامل بربير - إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي - مرجع سبق ذكره - ص 15، 16.

كشوف الأجرور و المرتبات، مما لم يكن لهذه الوحدة تأثير واضح على سياسة المؤسسة، إلا أنه بفعل التحولات البيئية المتسارعة و مع وصول جيل جديد في إدارة المؤسسات قادرة على إحداث التغيير و التطوير، و المقتنع بهذا التغيير له رؤية و إحساس عميق بأهمية و فعالية العنصر البشري، مما يعكس المسؤوليات و الدور الواسع في تدعيم فعاليات المؤسسات، من خلال اشتراكها في صياغة و تكوين سياسة الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية و إستراتيجية المؤسسة.⁷

1-3. **تسيير المستخدمين نظرة شاملة وحديثة:** أخذت وظيفة تسيير المستخدمين أشكالاً وممارسات تقييم بالحركة والترقية مثل: التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية للبيد العاملة في شكل تغيرات تكنولوجية وثقافية واقتصادية، ومع اعتماد إستراتيجية أثر توسيع الوظائف والتأكد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف والتأهيل، الدوافع والحوافز والمتغيرات البيئية.

2-3. **إدارة الموارد البشرية بنظرة عصرية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية بنظرة عصرية أن الرجال والنساء مورد مهم لا بد من تطويره والاستثمار فيه، باعتبار أن العنصر البشري محدد للمكانة التنافسية والوسيلة لتحقيق الريادة والبقاء في البيئة التنافسية، يؤكد المدخل الحديث على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كما هو أصل من أصول المؤسسة، لما له من تأثير جوهري على الكفاءة والفعالية وليس لعنصر من عناصر الإنتاج في شكل تحسين الإنتاجية وتطويرها.⁸

وهذا ما يحفز الإدارة على الاهتمام الكامل بصياغة سياسات وبرامج وممارسة تطبيقات فعالة، تحقق الإشباع للحاجات المختلفة للعاملين مع أقصى قدر من التوازن بين حاجات كل من المؤسسة والعاملين بها، وبتوفير بيئة عمل مناسبة تتيح للعاملين بها النمو، التطور والاستغلال المثل لقدراتهم ومهاراتهم ومكانتهم بوجه عام.⁹

3-3. **إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة:** "يعكس إصلاح العولمة في مجال العمال عدم وجود حوافز إقليمية بين دول العالم المختلفة، مما يجعلها تبدو وكأنها قرية صغيرة".¹⁰

فوجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على توفير المزيج المناسب من الأفراد فيما يتعلق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية على التأكيد من تدريب الفرد على:

- **لغة الدولة التي يعمل فيها:** فاللغة عامل أساسي في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية، وذلك لتجنب مشاكل متعلقة بالاتصال، فإن كثيراً من المؤسسات الآن تلجأ إلى أسلوب الاتصال متعدد اللغات، أي ترجمة أي شيء يتعلق بالأفراد من لغة حتى يفهمها الأفراد.

بالمعرفة و المهارات و التكيف الثقافي، حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم في ظل العولمة، فمن أولى

⁷ د. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية الطبعة الأولى، عمان، دالا مجدولوي، 1994، ص 10.

⁸ زين زايد نسيمة -بوزيان جازية -مذكرة تخرج بعنوان أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسس بالمركز الجامعي بالمدينة 2005.

⁹ شعواطي فاتح، قرمزي محمد - إدارة الموارد البشرية مكانتها و تأثيرها على أداء المؤسسة - مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس -المركز الجامعي المدية- 2001، 2002، ص 26.

¹⁰ حسن راوية- إدارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2000 - ص 6.

- فهم وتعلم ثقافة الدولة التي يعملون فيها: ذلك لأن لكل دولة قيم و عادات و قوانين مختلفة يجب على الفرد أن يفهمها و يتعايش معها قبل توليه العمل لهذه الدولة، كما يجب أن يكون لدى الفرد القدرة على فهم ردود فعل الأفراد في الدولة التي يعمل فيها.¹¹

¹¹ شعواطي فاتح ، قرمزي محمد- مرجع سبق ذكره- ص 27.

○ المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع وأشمل منه، وهو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأهميتها.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.¹²

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه، فإن إدارة الأفراد يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

عرف مفهوم إدارة الأفراد من أنه العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال والعمل على المحافظة عليهم.

يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة، ورعايتهم وترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة وإعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم.¹³

ولقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية بحيث:

← يعرف "french" غدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.

← كما يعرف "sikula.a" غدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة او بواسطة المنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد.

← ويرى "chruden" و "Sherman" ان إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها، ومجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها فدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رؤى ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بطريقة أكثر فاعلية.

← و يعرف "Grant" و "SMITH" إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة للمديرين في المنشأة، وأيضا توصيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد.

¹²حسن راوية -إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) الدار الجامعية -الإسكندرية 2000

¹³د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996، ص 27.

← ويقول "أحمد ماهر" وهي الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع، لذلك فهي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال والإدارة الوسطى و مستويات الإدارة العليا.

← كما يقول "نظمي شحادة" في هذا الصدد: "هناك موارد وقوى بشرية ملائمة" و هي عبارة عن الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذاتية قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، و هذه الإسهامات هي نتيجة إنتاجهم في الوظائف التي يشغلونها كموظفين و عاملين.¹⁴

2. أهمية إدارة الموارد البشرية

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.
- تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.
- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم لينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجالات الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر التكاليف المحتملة الناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض.¹⁵

3. أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهداف إدارة الموارد البشرية مشتقة عن طبيعة وحجم وظروف المؤسسة وكذا دورة حياتها والمحيط الذي تعمل فيه، لإضافة إلى ذلك هناك توجهات وآراء مختلفة حول أهداف إدارة الموارد البشرية، وعليه يمكننا حصر هذه الأهداف فيما يلي:

← العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة.

¹⁴ زكي محمد هاشم -الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد - الدار الجامعية - الإسكندرية مصر 1979

¹⁵ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان - 2003

- ← إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم، وجعلهم مصدرا للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة.
- ← رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل، من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها.
- ← العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وخلق مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة، من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو الرضا الوظيفي.
- ← وضع نظام أجر عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين.
- ← العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود، وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ← حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي وزيادة فرص التعلم والتكوين للعاملين، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعيا وحرصا على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معا.¹⁶

¹⁶ - كامل بربر- إدارة الموارد البشرية و كفاءة الداء التنظيمي- المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع- لبنان- 2000- ط2- ص 12-13.

○ المطلب الثالث: خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية

1. خصائص الموارد البشرية

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- القدرة في التعامل مع السوق الذي يتصف بالتقلبات الفجائية.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وارشاد.
- القدرة العالية على العمل في فرق ليست بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن على إدراك قيمة العمل والتعامل بمنطق مع الفريق.
- الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، واتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء له أو للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا لا تكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.¹⁷

¹⁷ خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، دور وائل للنشر، الطبعة الثانية 2005.

2- وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى، وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية، ووظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

(أ) الوظائف الفنية: وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وقيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- تحليل، توصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.¹⁸
- الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة حسب تخصصاتهم ثم القيام بتعيينهم.
- تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- التوجيه والتحفيز: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي، ومكافئتهم على أدائهم.
- تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.
- تقييم أداء العمل: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
- نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستوى أدائهم.

(ب) الوظائف الإدارية: وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وسيتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح:

- التخطيط: هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف ورغم كون الموارد البشرية عنصراً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى، ويمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاه التالية:

- الاتجاه الأول: حيث تقوم المنظمات بتقدير العرض والطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين بالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.

¹⁸ يوسف فضيل، رابع وابل -مذكرة تخرج بعنوان سياسة استقطاب واختيار الموارد البشرية في المؤسسة -المدية 2005، 2004

- الاتجاه الثاني: حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الاستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الاستراتيجية.
 - الاتجاه الثالث: أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند تعريف رسالة وأهداف المنظمة وعند وضع المخطط الاستراتيجي للمنظمة، وتعرف هذه المنظمات استراتيجية تطورها بأخذ قدراتها وكفاءاتها البشرية بعين الاعتبار وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على احتياجات المنظمة من الناحية الكمية والكيفية.
- ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها، وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى.¹⁹

- التنظيم: تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

- الرقابة: يمكن تعريفها على أنها نظام التحليل ومراجعة العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة، كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها من التزام العاملين بشروط عملهم بالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروق والقيام بالتعديلات لتصليحها. والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية وتتضمن عملية الرقابة أربعة مراحل:

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.
- قياس الأداء الحقيقي.
- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.
- القيام بالتعديلات اللازمة.

ويشكل وضع سياسات الإطار أو الاتجاهات العامة لاختيار العمليات المناسبة والتي يجب أن يتبعها العمال في وظائفهم، أما الإجراءات والقواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة معينة، وتوضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات ويتم وضع المؤشرات التي ستعمل

¹⁹ شعواطي فاتح، قرمزي محمد - إدارة الموارد البشرية مكانتها وتأثيرها على أداء المؤسسة - مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس - المركز الجامعي

الرقابة عن طريق المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، ثم اكتشاف الفروق الموجودة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة.

- التوجيه والتحفيز: تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.
- مسؤوليات استراتيجية: وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر معرفة استراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى.²⁰

²⁰ www.abahe.co.uk

المبحث الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية

يهتم علم الإدارة بالعنصر البشري، ويعتبره العامل الرئيسي في بناء الاقتصاد الوطني وكون هذا المورد مهم بالنسبة للمنظمة فكانت الضرورة لوجود إدارة تعمل على تسييره من اجل جلب أحسن الأفراد ليكونوا جديرين بتحقيق أهدافها.

وعلى هذا الأساس اقتضى الأمر بوجود خطط تحكم التفكير، والتصرفات في الظروف المتشابهة والمتكررة، التي تحدث أثناء البرامج الموضوعية في مجالات الموارد البشرية وستتناول في المبحث ثلاث مطالب وهي:

المطلب الأول: مفاهيم حول سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها سياسات إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية.

○ المطلب الأول: سياسة التوظيف مفهومها وأهدافها والعوامل التي تعتمد عليه.

- الفرع الأول: مفهوم التوظيف

يعبر العملية التي بموجها يستقطب أكفئ وأجدر العناصر وترغيبها في الانضمام والاشتراك بفاعلية في النشاط، وذلك بالعمل المستمر على تعظيم وإشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق ميزة تنافسية. إن دراسة وفهم سياسة التوظيف عملية هامة وحيوية تتطلب التعاون الكامل والمساهمة الفعالة من كل رجل إداري مهما كان المستوى الذي يعمل فيه²¹.

- الفرع الثاني: أهداف التوظيف

تهدف سياسة التوظيف إلى:

- 1- التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- 2- التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات.
- 3- استقطاب أكثر العناصر تميزاً، وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل، وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرارية.
- 4- القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل الملقين به بجدارة والتلاؤم مع المتغيرات الطارئة، ونوعية التوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص النصب وخصائص المترشح.
- 5- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الأفراد.
- 6- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية، وكفاءة العاملين.
- 7- تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- 8- ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها²².

- الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في التوظيف

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تنفيذ سياسات التوظيف منها الداخلية والخارجية وهي كما يلي:

أ- العوامل الداخلية: هناك عوامل داخلية تؤثر على تكوين وتنفيذ سياسة التوظيف نذكر منها ما يلي:

- سياسة المؤسسة: تعرف على أنها مرشداً في التفكير والعمل نحو تحقيق أهداف معينة، ومن أهم الجوانب التي ترسم لها سياسات تلك المتصلة بإدارة الأفراد وتعتبر السياسة نقطة البداية في العلاقات مع الأفراد، فعلى أساس الأهداف ترسم وتعلن السياسات.

إنجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعماً من الإدارة العليا، لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث والاختيار الأحسن للقوى العاملة²³.

²¹ بن نيسان رشيدة- مذكرة تخرج بعنوان سياسات التوظيف في المؤسسة- في إدارة الأعمال- المركز الجامعي بالمدينة- سنة 2001- ص 28.

²² بن راشد نسيم- بوزيان جازية- مذكرة تخرج بعنوان أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالمركز الجامعي بالمدينة- 2005- ص 23.

²³ موايزية سهلية- الاستخدام الفعال للموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي- مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس -بالمركز الجامعي بالمدينة -

تخطيط القوى العاملة: تعتبر من العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد الموارد البشرية في كل نوع من أنواع الوظائف.

- ثقافة المؤسسة: يجب على القائد أن يستعد لهيئة ثقافة المنظمة، حتى تتماشى مع رؤيته وذلك من خلال الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية للعاملين في المؤسسة ويشير كل من "MATHIVS ET JACKSON" إلى أهمية التفاعل بين ثقافة المؤسسة ودورة حياتها واستمرارية الموارد البشرية في التوظيف والترقية والتدريب، فعلى سبيل المثال: في مرحلة بداية المؤسسة تكون ثقافة المؤسسة "التعلم والتمسك" وينعكس ذلك على استراتيجية الموارد البشرية في جذب أفضل الأفراد الموهوبين فنيا وإنشاء السلم الوظيفي، وفي مرحلة النمو تكون ثقافة المؤسسة بناء ثقة والتمسك المؤسسة، وينعكس ذلك على استراتيجية الموارد البشرية في استقطاب أعداد كافية من العمالة، وتصنيفها وفتح المجال للترقية على أساس الكفاءة والجدارة. يعتقد كل من "MATHIVS ET JACKSON" أن الاختيار والترقية والتقسيم والدوافع تمثل الركائز الأساسية لبناء ثقافة المؤسسة.

ب- العوامل الخارجية: تتمثل أهم العوامل الخارجية في:

- التقدم التكنولوجي: يشكل التقدم العديد من الصعوبات والتعقيدات لا سيما في الحصول على الفرد المؤهل لهذه التكنولوجيا، وهذه يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور عن طريق تخطيط سياسة توظيفها، لأن إدخال التكنولوجيا من شأنه أن يحدث في الطبيعة الفنية للعمل، وبالتالي في نوع المهام، وبذلك على الوظيفة ككل في المؤسسة²⁴.
- الوضع الاقتصادي: حيث يؤثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف، حيث يساهم في توسيع السوق الذي يؤدي إلى زيادة توسع نشاطات المؤسسة، الشيء الذي يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة، ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة، وبالعكس في حالة الكساد الاقتصادي، ينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح الشيء الذي يجعل المؤسسة في بعض الأحيان تسرح عدد كبير من العمال.
- التشريعات القانونية: تبقى الدولة تتدخل في النشاط الاقتصادي، بالرغم من اتساع الحرية الاقتصادية لمختلف النشاطات، في تحديد التشريعات القانونية والإجراءات التي يتم بها التوظيف، وهي متعلقة بالسن، الجنس، الجنسية، كما تفرض حد أدنى للأجور وظروف العمل داخل المؤسسة، هذا يفرض على المؤسسة ومختلف سياساتها الداخلية قيود.
- اللغة: إن اللغة في المجتمعات أصبحت وظيفة انتقائية، حيث أن الذي لا يتقن لغة معينة، يعتبر مرفوض في صيرورة المؤسسات العامة منها والخدماتية.

²⁴ بن نيسان رشيدة -مذكرة تخرج بعنوان سياسات التوظيف في المؤسسة -في إدارة الأعمال -المركز الجامعي بالمدينة -سنة 2001

أما في الدول المتقدمة أصبحت أداة من الأدوات الاقتصادية التي تحقق بها المؤسسة توازنها الثقافي، والاتصال وبالتالي روح التفاهم والعمل²⁵.

○ المطلب الثاني : مفهوم التدريب وأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة

- الفرع الأول : مفهوم التدريب

لقد تعدد تعاريف التدريب وكل منها يتناول العملية التدريبية من زاوية تختلف عن الأخرى.

وسوف نعرض بعض التعاريف التي نراها هامة وهي كالتالي:

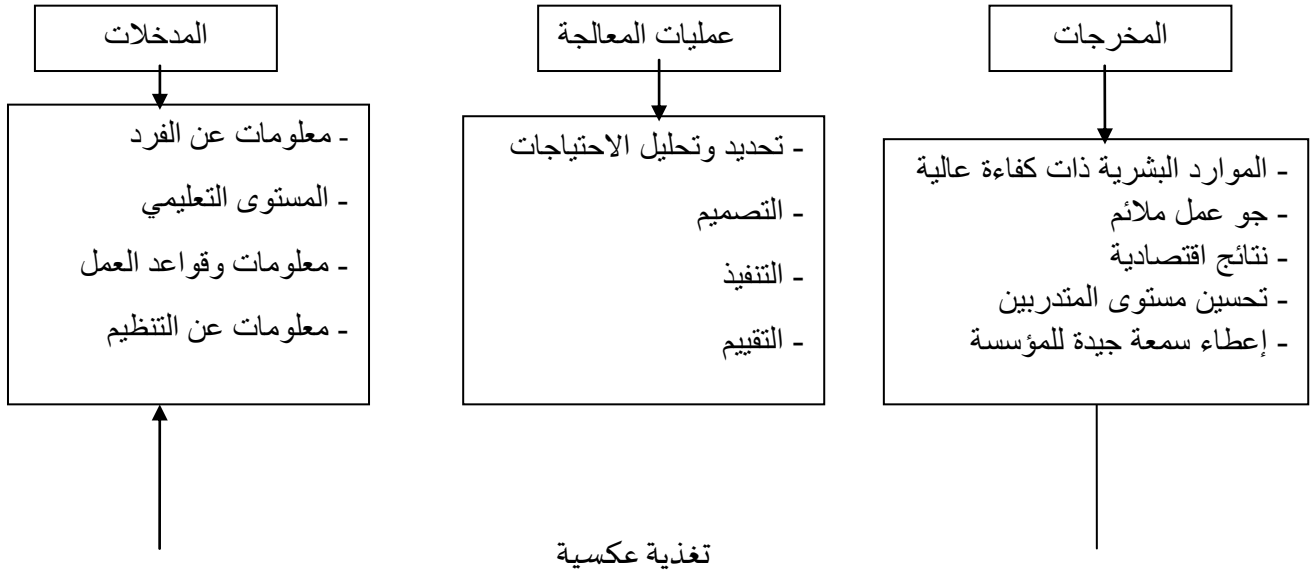
لـ التدريب هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات، والخبرات، والمهارات والتصرفات بين مختلف الطبقات العاملة، والذي يساعد على تقدمهم وتقدم الإدارة التي يعملون بها.²⁶

لـ يرى عبد الرحمان عبد الباقي عمر "التدريب هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفعالية، والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية، عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات، والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.²⁷

أما علي محمد عبد الوهاب عرف التدريب بأنه "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية بمقابلة احتياجات محددة، حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الي يؤديه، والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.²⁸

ومن جهة نظرنا فإن هذا التعريف هو الأشمل ومن خلاله يمكننا استخلاصه مكونات نظام التدريب موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مكونات نظام التدريب



المصدر: علي السلي - إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية - دار الغريب للنشر والتوزيع - القاهرة - 2001 - ص 232 (مصدر الشكل 1-1)

²⁵ - بن بريسان رشيدة - مرجع سبق ذكره - ص 29.30.31.

²⁶ محمد جمال يري - التخطيط للتدريب في مجالات التنمية - مكتب القاهرة الحديثة 1968 - ص 296.

²⁷ يرقى حسين - أسس وتقييم الفعالية في المؤسسات الصناعية - حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية - رسالة ماجستير - جامعة الجزائر - ص 6.

²⁸ علي محمد عبد الوهاب - التدريب والتطوير، مدخل علي لفعالية الأفراد والمنظمات - معهد الإدارة العامة - الرياض 1981 - ص 19.

- الفرع الثاني: أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة

بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر في برامجها التدريبية لعرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية العالية، إذ بموجب هذا المفهوم يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التدريبية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة فالتركيز على نوعية وجودة البرامج التدريبية مقارنة بكلفتها لا بد أن يكون متوافقا مع استراتيجية المنظمة ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات بالنوعية المرغوبة.

تتمثل أهمية وفوائد التدريب في المجالات التالية:

1-أهميته بالنسبة للمؤسسة.

2-أهمية العاملين

1. أهمية التدريب للعاملين

يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية الإدارة والرفاهية لدى العاملين إن ما ذكر أعلاه من فوائد للبرامج التدريبية تتحدد بمدى توفر المبادئ التالية إذ أن أي البرامج يخلو من هذه المبادئ قد لا يحقق جزءا أو كلا من هذه الأهداف أو الفوائد.²⁹

2. بالنسبة للمؤسسة:

إن أهم أهداف التدريب تتمثل بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء كان ذلك حاليا أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن هذا الأخير، مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة ويساهم في تطورها واستمرارها، كما أصبح يقينا بأن كلف التدريب لا يمكن أن تكون أعلى من عوائده، فقد أثبتت الدراسات الميدانية بأن تحقيق التكلفة الإنتاجية الكلية لا يتحقق عن طريق الاستغناء عن العاملين في المؤسسة، و إنما عن طريق تدريب الموارد البشرية في مجال تبسيط العمليات، وتقليل الهدر في المال والمادة والوقت ومضاعفة المبيعات.

- يعمل على تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهارتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة، تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسستهم.
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.

²⁹ سهيلة محمد عباس- إدارة الموارد البشرية- الطبعة الأولى- دار وائل للنشر- الأردن 2003-ص188.

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائدة في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.³⁰

³⁰ سهيلة محمد عباس- مرجع سابق.

○ المطلب الثالث: تعريف التحفيز وأهدافه

- الفرع الأول: تعريف التحفيز.

إن الباحث في مجال التحفيز يجد نفسه حائراً أمام الكم الهائل من التعاريف، فكل باحث يرى التحفيز من زاوية مختلفة ومن مصادر ونظريات متباينة، ولكن كل هذه التعاريف نتطرق إلى موضوع الدوافع والحاجات، وفيما يلي بعض التعاريف للتحفيز:

1- النصوص الدالة عليه في الدين الإسلامي: أصل التحفيزات وارد في القرآن والسنة من حيث:

أ- الحث على القيام بالعمل إن كان خيراً أو تركه إن كان شراً.

ب- الثناء على العمل إن كان خيراً أو ذمه إن كان شراً.

- فمن الأصل الأول: قول الله تعالى " وسارعوا إلى مغفرة من ربكم...."

الآية 123 - سورة آل عمران

وقوله تعالى "... فانفروا ثبات أو انفروا جميعا...." الآية- 71 سورة النساء.

وقوله أيضاً "... لا يسخر قوم من قوم...". الآية 11 - سورة الحجرات.

وقوله تعالى "... ولا يغتب بعضكم بعضا...." الآية 12 - سورة الحجرات.

- ومن الأصل الثاني: قوله تعالى "... نعم العبد إنه أواب..." الآية 30 - سورة ص.

وقوله ﷺ: " نعم العبد عبد الله لو كان يقوم الليل..." رواه البخاري.

وقوله ﷺ: " كنت أرى لك عقلاً رجوت الله ألا يسلمك إلا إلى خير"

وقوله لأبي بصير: " ويل أنه مسعر حرب لو كان معه رجال"

والآيات والأحاديث في ذلك عديدة.

كما عرف "حمد وصفي عقيلي" الحوافز بأنها فرص أو وسائل (مكافئات، علاوات...الخ) توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجتهم التي يحسنون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.³¹

أما "أحمد ماهر" فقد عرف الحوافز: "بمثابة مقابل الأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف:

الأجر أو المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة

الوظيفة وقيمة المنصب."

وقول النبي ﷺ " احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز" الحديث رواه

مسلم.

وإلى غيرها من النصوص التشريعية الدال على التحفيز.

³¹ عمر وصفي عقيلي - إدارة الموارد البشرية - مؤسسة زهران - الأردن 1991 ص 284.

كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحوافز هو أداء غير عادي، وربما وفقا للمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين، إلى تعويض أيضا يزيد عن الأجر.³²

ويعرف أيضا على أنه: "شيء خارجي يوجد في محيط العمل أو المجتمع يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة إشباع رغبة يشعر بها.

والحوافز مثيرات تحرك السلوك الإنساني، وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد.³³

ويعرف "ديموك" الحوافز على أنها: "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم."

وعرفت على أنها: "أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أدائهم كما ونوعا أو أحدهما.³⁴

كما يمكن تقديم تعريف شامل للتحفيز على الشكل الذي جاء به "صلاح سعيد عودة" بحيث خلص إلى أن الحوافز هي "مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعا، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.

- الفرع الثاني: أهداف التحفيز

يمكن تقسيم أهداف الحوافز إلى نوعين: النوع الأول يوضح مدى ارتباط وتوافق الحوافز مع الأهداف الإستراتيجية العامة، أما النوع الثاني فهو مبني على النوع الأول والذي يخصص نظام حوافز الصناعة أساسا وتمثل أهداف النوع الأول في النقاط التالية:

- 1- المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل بما يحقق الأهداف المخططة؛
- 2- المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف وترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج والحرص على صيانة الآلات والمعدات؛
- 3- المساعدة على دفع العاملين إلى تنمية المبيعات وتأكيد القدرة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للشركة بالإفراد؛
- 4- المساعدة على دفع العاملين على الالتزام بسياسات ونظم الجودة الكاملة، والتحسين المستمر للعمليات وتنمية التعاون الفعال فيما بينهم؛

³² أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية - الإسكندرية 1999 - ص 236.

³³ علي السلي - مرجع سبق ذكره - ص 327.

³⁴ صلاح عودة سعيد - إدارة الأفراد - منشورات الجامعة المفتوحة - طرابلس 1994 - ص 289.

5- المساعدة في دفع العاملين للعمل على تخفيض الوقت وتسريع الأداء في جميع المجالات دون التصفية بالجودة وعناصر الأداء الأخرى؛

6- المساعدة في تحقيق الأرباح للشركة وتحسين العوائد لأصحابها.³⁵

أما النوع الثاني يهدف في الأساس إلى تحقيق ما يلي:

تحقيق خطط الإنتاج لكل فترة بحسب توقعات السوق أو طلبات للعملاء طبقاً لنوع المنتجات؛

- ✓ تحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة؛
- ✓ ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج؛
- ✓ ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال؛
- ✓ تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتفادي الأعطال وتسريع الأداء نتيجة تحسين المهارات وإتباع سلوك الأداء الإيجابي؛
- ✓ تخفيض التكاليف في كافة مراحل العمل وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط؛
- ✓ تحسين التصميمات، تطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة،
- ✓ تحسين معدلات جودة المنتجات والالتزام بنظام الجودة الشاملة في كافة مراحل الإنتاج وقطاعات العمل بالمصنع؛
- ✓ تحقيق الترابط والتنافس على العمليات الإنتاجية وفيما بينها وبين العمليات المساندة المخازن، المشتريات، الموارد البشرية، الحسابات وفيما بين الجميع والعمليات التسويقية،
- ✓ تحسين الحالة المعنوية للعاملين وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات متميزة.³⁶

³⁵ علي السلي - مرجع سبق ذكره - ص 331.

³⁶ بن زايد نسيمه، بوزياني جازية - مرجع سبق ذكره - ص 44، 45.

خلاصة

بعد دراستنا لأساسيات الموارد البشرية تتضح لنا أهمية الاهتمام بهذه الوظيفة في المؤسسة لذلك كان من الواجب على إدارة الأفراد وضع مختلف المبادئ، والسياسات التي تنظم الحياة الوظيفية لهذا العنصر وكيفية التعامل معه، والاستفادة منه أكثر ما يمكن.

ومن بين هذه السياسات سياسة مواجهة جائحة كورونا والتي احتلت موقعا هاما من بين سياسات تسيير الموارد البشرية خلال فترة انتشار الوباء الفيروسي والتي سيتم تناولها بالتفصيل في الفصل القادم.

الجانب التطبيقي

دراسة حالة ميناء مستغانم

تمهيد

مقدمة افتتاحية لإدارة الموارد البشرية في مواجهة كورونا

إن العنصر البشري في السنوات الماضية لم تعط له أهمية بالغة مقارنة مع الوظائف الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة إلا أنه في السنوات الأخيرة وبعد أن وضعت له مصلحة مختصة تقوم بالاهتمام به وتسييره وتتمثل هذه الأخيرة في إدارة تسيير الموارد البشرية وذلك نظرا لفعاليتها و مساهمته في رفع إنتاجية المؤسسة.

و من خلال التطور و الرقي الذي يساهم في تحريك عجلة المؤسسة، زاد الاهتمام بالعنصر البشري أكثر و مع تطورات الوضعية الوبائية لجائحة كورونا تم إدخال على إدارة الموارد البشرية العديد من الاجراءات و التدابير الوقائية لحماية المورد و المؤسسة. والتي تبين من خلالها ان الفرد ليس مجرد مؤدي للأعمال والوظائف بل مورد تعول عليه المؤسسة كثيرا، كما أصبح هذا الأخير يسيطر على أكثر ومختلف وظائف المؤسسة.

ولقد تم اختيار مؤسسة ميناء مستغانم كمؤسسة لإجراء تطبيقنا و هذا نظرا لخصوصية هذه الأخيرة و ما تتميز به من الاهتمام الكبير بالمورد البشري، بداية نقوم بالتعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي حيث يتم التعمق في مصلحة إدارة الموارد البشرية و كخطوة ثانية يتم دراسة المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية في مواجهة جائحة كورونا.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم وهيكلها

○ المطلب الأول: تعريف بميناء مستغانم وهيكلتها

1. تعريف المؤسسة

أنشأت مؤسسة ميناء مستغانم بعد إعادة الهيكلة لقطاع الموانئ في 24 أوت 1982 بموجب المرسوم: 82-287 وبدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من نوفمبر 1982 وتحصلت على الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديون الوطني للموانئ المنحل ONP ذلك خاص بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا (SONAMA) كما اسند إليها مهام القطر المحولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CMAN). مؤسسة EPM عبارة عن شركة ذات أسهم تخضع إلى القانون التجاري والقانون المدني وتحمل في السجل التجاري رقم 01-0-88 ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 500.000.000 دج. تحصلت مؤسسة ميناء مستغانم منذ 29 فيفري 1989 على استقلالية التسيير من الشركة الجزائرية الأولى التي كانت تتميز بوضعية مالية متوازية. منذ 1989 تم تحويل مؤسسة ميناء مستغانم من مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى المؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.

2. المهام الأساسية للمؤسسة

- تسيير الأملاك العمومية والمؤسسة واستغلال وتطوير الميناء.
- احتكار عملية المناولة، نشاطات وعملية الشحن والقيادة وربط السفن.
- القيام بأعمال الصيانة، التهيئة وتجديد البنية الفوقية للميناء.
- القيام بكل عملية تجارية مالية، صناعية، منقولات، عقارات التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالهدف الاجتماعي للمؤسسة.

3. أهم المصالح المعتمدة من طرف مؤسسة EPM وهيكلتها

❖ الإدارة العامة

يشرف على الإدارة العامة رئيس مدير عام الذي يعتبر المسير والمسؤول الأول في المؤسسة بالمساعدة مع مساعدة المدير العام، كما نلاحظ على مستوى الإدارة العامة وجود خليتين هما: خلية المراقبة تقوم بمراقبة كل شيء يحصل في المؤسسة وخليّة الدراسات والحسابات. ومن خلال المخطط العام للمؤسسة يلاحظ أنه مقسمة إلى خمس مديرات التي بدورها مقسمة إلى دوائر ويتفرع عن الدوائر مصالح وتتفرع منها الخلايا وبالتالي يمكن القول أنه يوجد ترابط دائم ومتواصلة بين مختلف مديريات المؤسسة.

❖ مديرية الموارد البشرية والتكوين والوسائل

والتي بدورها تحتوي على 3 دوائر:

- دائرة المستخدمين والتكوين: التي يتفرع منها 3 مصالح وهي:
 - ✓ مصلحة المستخدمين والتكوين.
 - ✓ المصلحة الاجتماعية.
 - ✓ مصلحة الرواتب.

- دائرة الشؤون الاجتماعية والثقافية: والتي تنقسم إلى مصطلحتين هي:
 - ✓ مصلحة النشاط الثقافي والرياضي.
 - ✓ مصلحة المستندات الاجتماعية.

- دائرة الأعمال العامة: وتحتوي على 3 مصالح هي:
 - ✓ مصلحة الوسائل العامة وتتدخل المصلحة في حالة شراء سلعة ما ويشرف عليها رئيس المصلحة والعون الإداري.
 - ✓ مصلحة تسيير المخازن تتكفل المصلحة بكل العمليات بالمخزن ويشرف على المصلحة رئيس المصلحة والمسير بالإضافة إلى أمين المخزن.
 - ✓ مصلحة التموين تهتم هذه المصلحة بكل موردي المؤسسة و يشرف عليها رئيس المصلحة وعونين أو أكثر مكلفين بالشراء

❖ مديرية الاستثمارات والتجارة

وتعتبر رأس المؤسسة تحتوي على دائرتين هما:

- دائرة التجارة: وتحتوي على مصطلحتين:
 - ✓ مصلحة الفواتير وعقارات البناء.
 - ✓ مصلحة الإحصاء.

- دائرة الشحن والتفريغ: وتحتوي على مصطلحتين هما:
 - ✓ مصلحة المخازن تقوم بعملية التخزين تحت إشراف رئيس المصلحة والمكلفين بالمخازن.
 - ✓ مصلحة الشحن والتفريغ.
- وتتضمن أيضا 3 خلايا وهي: خلية التسويق، خلية الدراسات والتهيئة، و خلية الدراسات القانونية.

❖ مديرية الأشغال والصيانة

وتحتوي على دائرتين هما:

- دائرة الصيانة: وتحتوي على مصلحتين:
 - ✓ مصلحة الأدوات والعتاد.
 - ✓ مصلحة الصيانة.
- دائرة الأشغال: وتحتوي على مصلحة واحدة هي:
 - ✓ مصلحة الأشغال والنظافة.

❖ مديرية قيادة الميناء

وتنقسم إلى دائرتين هما:

- دائرة الشرطة والأمن: وتشكل من فرقتين هما:
 - ✓ فرقة حراسة الميناء والأمن.
 - ✓ ضباط الميناء.
- دائرة الملاحة: وتحتوي على محطتين هما:
 - ✓ محطة إدارة المركب والربط.
 - ✓ محطة الجر والدفع التي تقوم بتقييد الباخرة.

❖ مديرية المالية والمحاسبية

هي أساس المؤسسة حيث أنها تجمع ما بين كل المديريات وتتفرع إلى دائرتين هما:

- دائرة المحاسبة العامة: وتحتوي على مصلحتين هما:
 - ✓ مصلحة المحاسبة العامة.
 - ✓ مصلحة المحاسبة التحليلية.

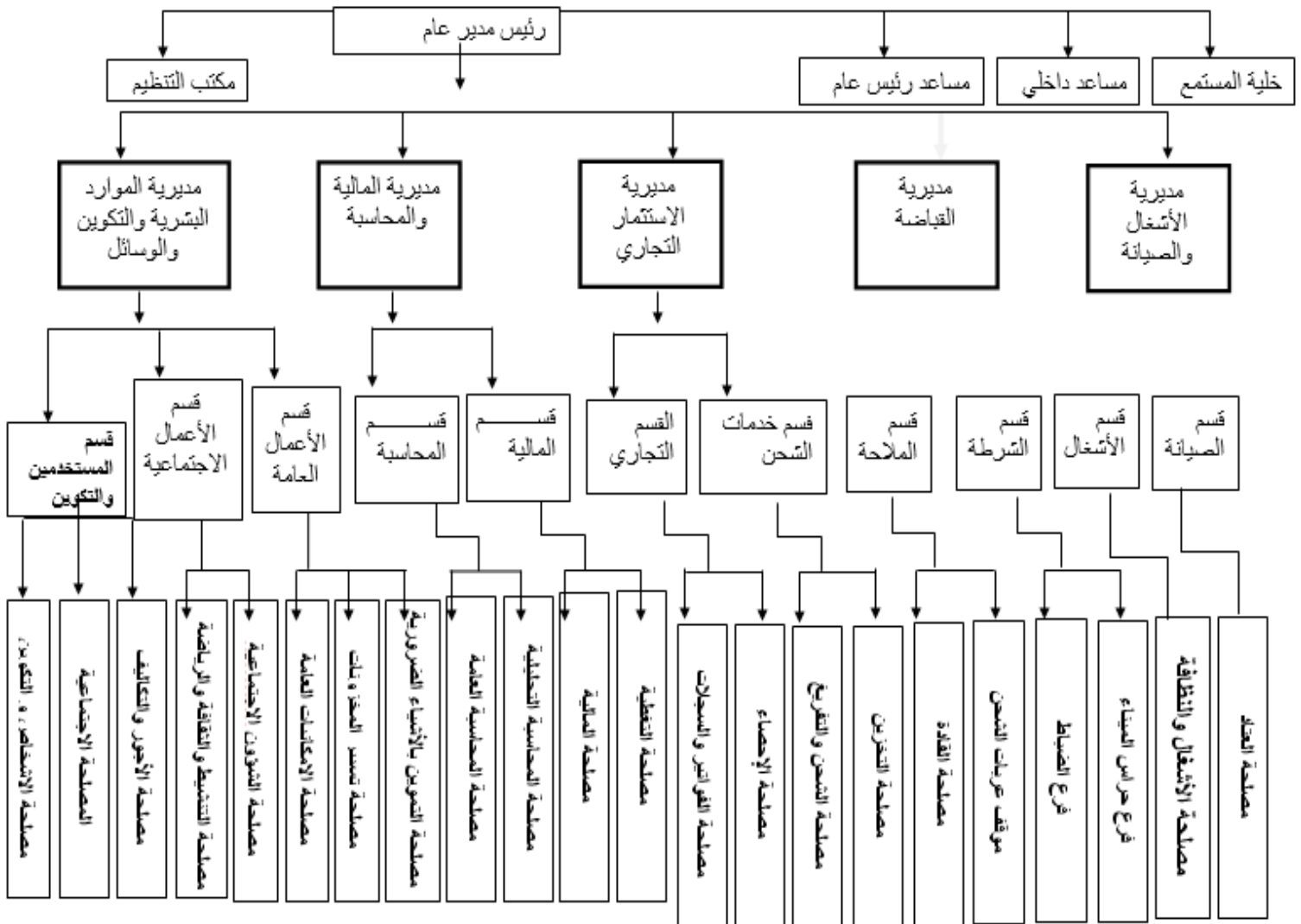
دائرة المالية: وتحتوي على مصلحتين هما:

- ✓ مصلحة المالية.
- ✓ مصلحة المقبوضات.

4. هياكل المؤسسة

إن التقسيم الإداري والوظيفي للمديريات والدوائر والمصالح والخلايا يساعد في التواصل بينها ويؤدي أيضا إلى حسن سير العمل فالهيكل التنظيمي والوظيفي لأي مؤسسة يساعدنا في معرفة مدى الترابط والتكامل بين الوظائف والأقسام ويظهر لنا الاستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة. ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم EPM



الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

المصدر: وثيقة من المؤسسة

○ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

تشكل مديرية الموارد البشرية و التكوين و الإمكانيات المحور الأساسي في تسيير العلاقات الإدارية و الاجتماعية للميناء و هي مكلفة بالتنبؤ، التنظيم، التنسيق و المراقبة لكل الأعمال التي تقوم بها مصلحة المستخدمين و مختلف المصالح التابعة لها.

- حيث تقوم بالسهرة على تنفيذ القوانين و كذلك النظام الداخلي و الاتفاقية الجماعية.
- تطبيق الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ترتيب مختلف الوثائق و الأرشيف و الحفاظ عليها.
- نشر كل الوثائق المستعملة في مختلف المصالح.
- تتبع كل الأعمال التي تقوم بها مصلحة الشؤون الاجتماعية و طب العمل من الناحية القانونية، و تنقسم إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث أقسام و هي كالتالي:

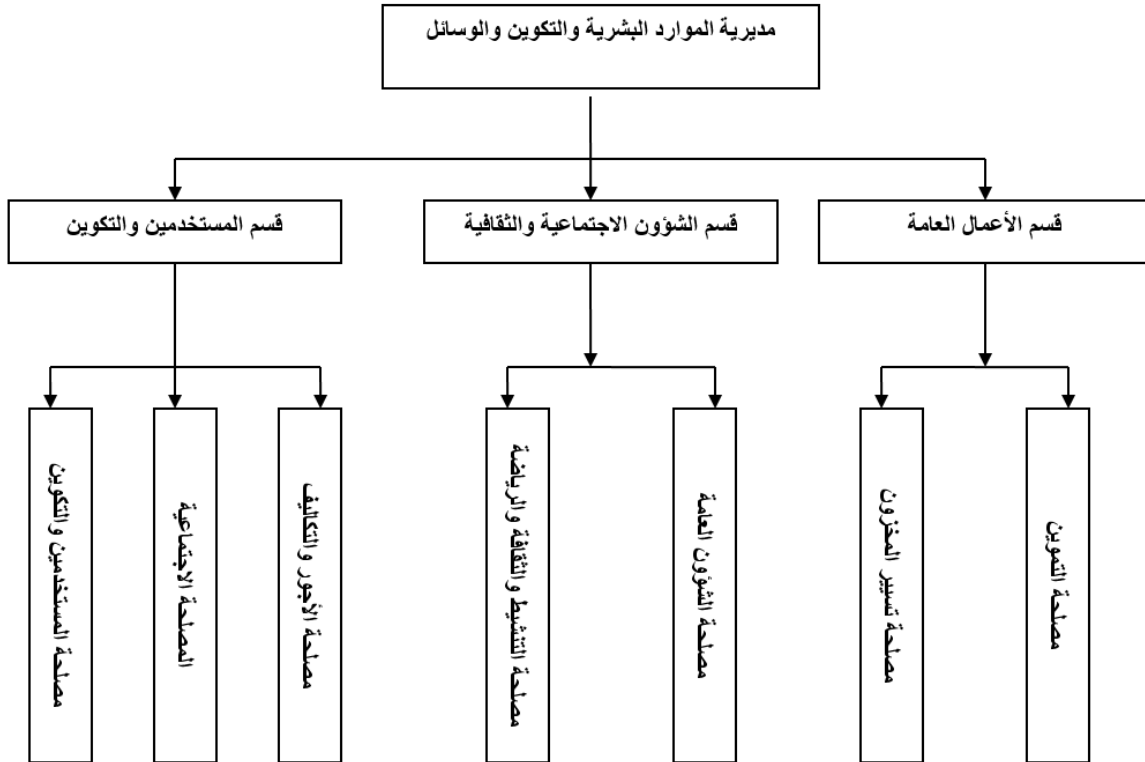
1. قسم المستخدمين و التكوين.

2. قسم الأعمال العامة.

3. قسم الشؤون الاجتماعية و الثقافية.

و يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-11): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: وثيقة داخلية من المؤسسة

1. قسم المستخدمين والتكوين: وهي التي تم فيها الترخيص مهمة هذا القسم وهي:
- مراقبة وتسيير المستخدمين و كل ما يتعلق بشؤونهم حيث تسهر على تطبيق سياسة و قوانين المؤسسة.
 - المساهمة في التحضير الميزانية أي أجور العمال.

وتنقسم هذه الأخيرة إلى ثلاثة مصالح وهي كالتالي:

- مصلحة المستخدمين والتكوين.
- مصلحة الأجور و التكاليف.
- المصلحة الاجتماعية.

✓ مصلحة المستخدمين والتكوين

تقوم هذه المصلحة بتسيير المستخدمين، و كذلك تحضير مختلف قرارات المؤسسة و المستخدمين، حيث تسهر يوميا على وثائق العاملين في المؤسسة ، السهر على تنظيم الهيكل التنظيمي، العمل بمختلف القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين، تسهر على احترام إجراءات التوظيف، الترقية و إعادة تصنيف الرواتب ، أما فيما يخص التكوين فهي تقوم بتحضير برامج التكوين السنوية وتسهر على تطبيقها و كذا تنظيم الاختبارات المهنية و ضمان الاختيار الحسن للعمال.

✓ مصلحة الأجور

تهتم هذه المصلحة بتوزيع الأجور حسب حالات العمل و تنظيمها وفق قانون الأجر كما تقوم بدفع تكاليف العمل.

✓ المصلحة الاجتماعية

هذه المصلحة تركز مهمتها في إعداد ملفات حوادث الأعمال و التوقيف عن العمل بسبب الأمراض المهنية و السهر على تعويضهم كما تهتم بإجراء التقاعد و كذلك ضمان الطب الاجتماعي للعمال.

○ المطلب الثالث: المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم

1- التوظيف شروطه وكيفياته

التوظيف في مؤسسة ميناء مستغانم يقوم كما كل المؤسسات الاقتصادية بناء على شروط موضوعة سابقا في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المبرمة بين ممثلي العمال و ممثلي المؤسسة، بناء على معايير يأتي بيانها لاحقا و كل هذه الإجراءات تتخذ من طرف مديرية الموارد البشرية.

أ- شروط التوظيف

يخضع المترشح لمنصب عمل، قبل أي التزام، لفحوصات طبية واختبارات الانتقاء لتقييم إمكانياته الجسدية و المهنية و العقلية .

- يخصص فحوصا طبييا معمقا بالنسبة لمنصب العمل ذات نظام خاص
 - يجب على المترشح قبل توظيفه أن يقدم ملفا يحدد المستخدم محتوياته
 - في حالة تصريح كاذب تنهى علاقة العمل بدون إشعار أو تعويض
 - لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تنعدم فيها النظافة أو تضر بصحته أو تمس بأخلاقياته.
 - يحدد المستخدم مناصب العمل المعنية بقبول و ذلك بعد أخذ رأي لجنة الصحة و الأمن.
- لا يمكن توظيف أي شخص في المؤسسات المرتبطة بهذه الاتفاقية الجماعية للفرع له علاقات مصلحة مع هيئة منافسة.

ب- كيفيات التوظيف

يتم كل توظيف جديد بواسطة عقد عمل سواء محدد المدة أو غير محدد المدة ممضي من الطرفين يحتوي إجباريا على:

- منصب العمل و تصنيفه
- مكان التعيين
- مجموع عناصر الأجر
- مدة فترة التجربة
- طبيعة العقد أو عند الاقتضاء مدته
- تاريخ النفاذ
- مدة عقد العمل :يتم إبرام عقود عمل لمدة غير محددة أو محددة بالتوقيت الكامل أو الجزئي مع احترام الشروط المنصوص عليها في القانون الساري المفعول و المحددة في اتفاقية الفرع ،أو الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات.

يحدد عقد العمل لمدة محددة السبب، المدة و شروط تنفيذ علاقة العمل، تاريخ بداية السريان، تاريخ انتهاء المهام المسندة و الأهداف المطلوب تحقيقها كما يمكن إبرام العقد بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي حسب احتياجات المؤسسة المينائية و طبيعة الأشغال.

يجوز إبرام عقد عمل غير محددة بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي دون أن يقل هذا التوقيت عن نصف المدة القانونية للعمل و يكون ذلك في الحالات التالية:

- بواسطة تحويل العقد المبرم بالتوقيت الكلي في إطار الأحكام القانونية في جزءها الخاص بتطبيق الجانب الاجتماعي.
 - عندما لا يتطلب حجم العمل المتوفر اللجوء إلى خدمات عامل بالتوقيت الكلي
 - بطلب من العامل لأسباب عائلية أو إعتبارات شخصية بعد موافقة المؤسسة
- تحديد كفاءات تطبيق هذه الأحكام كلما اقتضت الضرورة، عن طريق الإتفاقيات الجماعية للمؤسسات.

2- سير علاقات العمل

أثناء سير علاقة العمل يقوم المستخدم بتحفيز العمال من أجل مردودية أكبر و يكون عن طريق الترقية في المنصب أو التكوين و التدريب.

■ الترقية:

تعتبر الترقية تعيين جديد في منصب عمل أعلى من المنصب المشغول سابقا في المؤسسة أو أحد فروعها و تكون بناء على:

- الخبرة المهنية و التأهيلات المكتسبة من طرف العامل داخل المؤسسة ، مؤكدة من طرف السلطة السلمية بعد إجراء اختبارات، امتحانات أو مسابقات.
 - المعارف الشهادات المتحصل عليها من طرف العامل اثر تكوين
- يقوم المستخدم باختيار العمال المراد ترقيتهم حسب احتياجات المؤسسة، تحدد شروط و كفاءات التطبيق في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة و يدخل في مفهوم الترقية التحويل و إعادة التأهيل.

■ التحويل:

التحويل هو تعيين جديد للعامل في أي منصب عمل آخر مناسباً لكفاءاته و ذلك في أي مكان يكون فيه نشاط المؤسسة المينائية.

- يمكن أن ينجر عن التحويل تغيير مكان العمل فقط أو تغيير لمكان العمل و الإقامة معا.
- يمكن أن يكون التحويل بقرار من المؤسسة في حالة ضرورة المصلحة كما يمكن أن يكون بطلب من العامل إعتبارات شخصية.

إن تطبيق الأحكام المشار إليها أعلاه و كفاءات التكفل بالانعكاسات الاجتماعية و المالية المترتبة عن حالة التحويل لضرورة الخدمة محددة عن طريق الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات.

يتعرض العامل و هذا مهما كان ترتيبه السلمي الذي يرفض الامتثال لقرار التحويل المتخذ وفقا للأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات لعقوبة تأديبية طبقا للنظام الداخلي.

■ إعادة التأهيل

تقوم المؤسسة بإعادة تأهيل العامل من منصب عمل آخر بالأسباب التالية:

- الضرورة المطلقة للخدمة.
- العجز البدني بسبب الأمراض السن أو حادث عمل.
- يطلب من العامل.

لا يجب أن تكون إعادة تأهيل العامل لمنصب عمل آخر اقل من التصنيف الأصلي له عندما يتعلق الأمر بالضرورة القصوى للخدمة.

■ الإنابة: (ضمان سير العمل)

الإنابة هي شغل مؤقت لمنصب عمل أصبح شاغرا بصفة مؤقتة. يتم إقرار الإنابة من طرف السلطة السلمية و لا يمكن أن تتجاوز مدتها اثني عشر 12 شهرا، تعطي الإنابة الحق في تعويض تحدده الاتفاقات الجماعية للفرع، عندما تتجاوز الإنابة المدة المحددة أعلاه، يحق للعامل أن يثبت تلقائيا في المنصب الذي شغله بهذه الصفة.

■ التدريب و التكوين

تقوم مؤسسة ميناء مستغانم بتطبيق الاتفاقية الجماعية المتعلقة بالتكوين أثناء العمل بإعداد و تنفيذ خطط و برامج لزيادة المعارف المهنية للعمال و تحسين نوعية و إنتاجية العمل بالتعاون يتم إعداد المخططات السنوية و المتعددة السنوات الخاصة بالتكوين و تعرض إلى مجلس إدارة المؤسسة للمصادقة بعد اخذ الرأي الاستشاري للجنة المشاركة. يلتزم العامل المستفيد بمتابعة الدورات التكوينية.

يشكل عدم احترام هذا الالتزام خطأ مهنيا يعاقب عليها وفقا لأحكام الاتفاقية و النظام الداخلي للمؤسسة. يمكن للمستخدم أن يلزم أي عامل له كفاءات و مؤهلات مناسبة ، المساهمة في تحقيق و انجاز أعمال التكوين و التحسين التي ينظمها بشكل عدم احترام هذا الالتزام خطأ مهنيا يعاقب عليه. يستفيد العامل المدعو لهذا الغرض من تعويض يحدد الاتفاق الجماعي للفرع شوطه و كفاءات منحه. أثناء دورة التكوين يتقاضى العمال المثبتين أثناء دورة التكوين أجره مكونة من الأجر القاعدي، التعويض على الأقدمية و كذلك تعويضا تكميليا للتكوين مساويا لمبلغ التعويضات المرتبطة بمنصب العمل المشغول.

3- الأجور و المكافآت

باعتبار عملية صرف الأجور و المكافآت لعمال المؤسسة في وقتها أو في أجالها من المهام الأساسية لتسيير الموارد البشرية، خصصت مؤسسة ميناء مستغانم، مصلحة متخصصة في إعداد الأجور لجميع العمال، تطبيق لإجراءات و قواعد موضوعة سابقا في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

أ. كيفية تحديد الأجور

يتم تحديد الأجور وفق قائمة مناصب العمل التي تتضمن كل مناصب العمل المتوفرة في المؤسسة بالإضافة إلى استدلالاتها القاعدية و النقطة الاستدلالية إلى تحديد بموجبها الأجور القاعدية و التي بدورها تحسب على أساسها كل المنح و التعويضات المتعلقة بالمنصب تحسب الأجور و تحرر في كتاب يطلق عليه العناصر المتغيرة للأجور ثم تحرر بطاقات الأجور و توزع على العمال .

ب. مكونات الأجر

تتكون الأجور في مؤسسة ميناء مستغانم من جزئين : الأجر الثابت و الأجر المتغير، فيما يخص الأجر الثابت أو ما يسمى بالأجر القاعدي و هو محدد بموجب الإتفاقية الجماعية للمؤسسة أما الأجر المتغير و الذي يتكون من العلاوات و التعويضات كما يفهم من الأجر

ت. قواعد الأجور

يفهم من المرتب القاعدي أو الحد الأدنى و كل المزايا الأخرى، منح، تعويضات و توابع نقدية أو عينية، يعطيها المستخدم للعامل مقابل عمل هذا الأخير. بموجب هذا الراتب يتقاضى العامل أجرا يتكون من :

- الأجر القاعدي، حسب التصنيف المهني للمؤسسة التابعة ماليا لشركة مساهمات لتسيير الموانئ SOGEPORTS.
- التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل، أو مقابل الساعات الإضافية أو تعويضا بحكم الظروف الخاصة للعمل، لاسيما العمل التناوبي، العمل المضمر، الإلزام و كذا العمل الليلي و علاوة المنطقة
- التعويضات المرتبطة بتسديد المصاريف التي دفعها العامل، خاصة على الأكل، النقل، المهمة.
- المنح المرتبطة بالإنتاجية و نتائجها

لا يكون الأجر مستحقا إلا إذا عين العامل في منصب العمل و قام فعلا بالمهام المنوطة بذلك المنصب. يبين مبلغ الأجر مع كل العناصر التي تكونه في كشف الراتب الذي يعده المستخدم دوريا. لا يطبق هذا الإجراء على التعويض الناتج عن تسديد المصاريف.

باستثناء أحكام قانونية أو اتفاقية خاصة، لا يمكن لعامل أن يستفيد من اجر مقابل فترة عمل غير مؤدات، يدفع الأجر حصريا من غير أي امتياز في أي شكل كان إلا تلك المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية. يدفع الأجر عند انقضاء المدة، حسب الشروط و الكيفيات المحددة في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات.

يرتبط مستوى و حجم الأجر و بصفة عامة كتلة الأجور بضروريات النمو لكل مؤسسة بتحقيق أهدافها و بتطور الإنتاج و الثروات المحققة. يجب أن تكون كتلة الأجور مقيدة بالقدرة المالية للمؤسسة. و في كل الحالات مرتبطة بالمعايير الآتية :

- مخطط الأعباء
- بنية و تطور تعداد العمال
- تحقيق الأهداف
- احترام المعايير المادية و المالية

يحدد الاتفاق الجماعي للفرع كلم اقتضت الضرورة و باحترام صارم للأحكام المنصوص عليها أعلاه، المعايير الواجب استعمالها من طرف المؤسسات التابعة لمحفظة شركة تسيير مساهمات الدولة SOGEORTS ، لتحديد مستويات و تطور الأجور.

ث. تصنيف المهن والأجر القاعدي

لتحديد الأجر القاعدي الذي يرتبط بالمهن المشتركة فيما بين المؤسسات التابعة لمحفظة شركة تسيير مساهمات SOGEPORTS، يعد تصنيف موحد ينظم حسب تسلسل هذه المهن بالنسبة لبعضها البعض وفق نظام أو أنظمة متجانسة لمعايير و قواعد تحددها الاتفاقيات الجماعية للفرع . بالنسبة للمهن الخاصة بكل مؤسسة، بعد تصنيف حسب نظام أو أنظمة متجانسة للمعايير و القواعد المحددة في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات. يخضع وجود و طبيعة المهنة إلى متطلبات التوزيع المتناسق للعمل حسب النماذج و المقاييس الحرفية المحترفة للمهن و تنظيم النشاط كما هو محدد في المؤسسة. تهدف المهن المقومة و المرتبة حسب مميزاتها الخاصة و المهام المنوط بها في مجموعات مهنية و اجتماعية موزعة حسب الفروع كما هي محددة في مدونة مناصب العمل لكل مؤسسة. يركز النظام أو الأنظمة التقويمية للمهن على المقاييس المميزة لطبيعة المهام التابعة لكل مهنة و حجمها، وعليه يتأسس النظام أو الأنظمة على المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار درجة التأهيل المرتبطة بكل مهنة، و عند الاقتضاء، المعايير التي تحدد درجات:

- المسؤولية.

- الجهود البدنية و العقلية أو العصبية.

- الضرر الخاص

- الضغوط الخاصة بالعمل

توزع المهن المقومة و المتسلسلة على أصناف تحدد الرتبة، حيث أن عددها محدد في الاتفاقية بالنسبة للمهن المشتركة، و في اتفاقية المؤسسة بالنسبة للمهن الخاصة. و لكل المهن أرقام استدلالية في اتفاقية الفرع. الأجر الناتج عن تقييم المهن مكون أساسا من ثلاث (03) عوامل قاعدية، مختلفة نوعا ما حسب الحالة، لكنها تشكل دائما القاعدة التي عليها يحدد الأجر هذه العوامل هي:

- درجة التأهيل اللازمة للمهنة.

- الشروط و الظروف التي يتم فيها العمل

- الفعالية التي يتم بها العمل.

وينتج الأجر عن العلاقة بين الرقم الاستدلالي الممثل بالنقاط والقيمة النقدية لهذه النقاط. تحدد هذه القيمة الاستدلالية في اتفاقية الفرع. يجب أن تكون كل المناصب والوظائف منقولة في شبكة الأجور، تعرف كل المهن المذكورة في المدونة الاسمية لمناصب العمل:

- وصف دال للمهمة الأساسية ، المهام و المسؤولية، بالقدرات و المعارف المطلوبة التي بواسطتها تحدد الرتبة و السلم.
- فئة تصنيفية التي تهدف إلى تحديد الرتبة و السلم.
- أجرة قاعدية
- ويتكون الأجر المتغير على سبيل المثال من المنح و التعويضات و هي : التعويضات.

يتقاضى العمال الخاضعون لهذه الاتفاقية زيادة على الأجر القاعدي كما هو مبين في الأحكام المشار إليها أعلاه، تعويضات حسب الشروط والكيفيات المحددة كما يلي:

• التعويض عن الخبرة المهنية

يتم تقييم الخبرة المهنية عن طريقة الأداء، والأقدمية المكتسبة من طرف العامل حسب الطرق الميينة في الاتفاق الجماعي للفرع.

• التعويض عن الساعات الإضافية

يتم حساب الزيادة الناتجة عن أداء الساعات الإضافية وفقا لأحكام التشريع المعمول به بالاتفاقات الجماعية للفرع. عندما تستلزم المهام المرتبطة بعمل، إلى اللجوء المتكرر إلى الساعات الإضافية وعندما لم تؤخذ هذه الضرورة في الحسبان عند تصنيف هذه المهمة، فإنه يمكن استبدال هذه الزيادة بتعويض جزافي يسمى بالخدمة الدائمة. يحدد مبلغ هذا التعويض حسب منصب العمل في الاتفاقات الجماعية للفرع.

• التعويض عن الضرر

يمنح التعويض عن الضرر عندما يعين العامل في مهنة تتضمن مهام و شروط عمل في ظروف صعبة، وسخة، مضرة بالصحة و خطيرة و التي لم تؤخذ في الحسبان عند تصنيف المهنة و التي تتجاوز استثناء، الحد المأخوذ به في هذا التصنيف.

يحدد مستوى التعويض في الاتفاقات الجماعية للفرع، مع الأخذ بعين الاعتبار مدة التعرض لظروف الضرر المذكورة أعلاه و عدد أيام العمل.

• التعويض عن العمل الليلي، العمل التناوبي والإلزامي

تمنح التعويضات عن العمل الليلي، العمل التناوبي و الإلزامي حسب الشروط و الكيفيات المحددة في الاتفاقات الجماعية للفرع. يمكن تعويض العمل الليلي و الإلزامي بوقت راحة حسب الشروط و الكيفيات المبينة في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات، باستثناء التعويض عن العطلة السنوية و المحسوب وفقا لأحكام التشريع المعمول به، فإن التعويضات المشار إليها أعلاه ، تعتبر ملغاة خلال العطل و الغيابات مهما كانت طبيعتها و كذا في حالة التعيين في منصب عمل لا يعطي الحق في الاستفادة منها.

• التعويض عن القفة

يمنح التعويض عن السلة للعامل الخاضع لنظام العمل المستمر. لا يدفع هذا التعويض في الحالة التي يوفر فيها للعامل وجبة غذائية:

- خلال أيام الراحة الأسبوعية و أيام الأعياد.
- الخميس إذا لم يعمل فيه فعليا.
- خلال فترات التغيب و العطل مهما كانت طبيعتها.
- إذا كان الغياب صباح أو مساء يوم عمل و هذا مهما كانت مدة الغياب.
- لا يمكن جمع التعويض عن الليلة مع تعويضات مصاريف المهمة و يحدد مبلغ التعويض عن السلة في الاتفاقات الجماعية للفرع.

• التعويض الجزافي عن النقل

يدفع التعويض الجزافي عن النقل للتسديد الجزافي للمصاريف التي ينفقها العامل من اجل تنقله من مكان إقامته المعتاد إلى مكان عمله. يستفيد من التعويض الجزافي عن النقل جميع العمال الساكنين في مكان بعيد عن مكان النشاط تحدد قواعد دفع هذا التعويض كما يلي:

- الإقامة خارج محيط الميناء.
- عدم الاستفادة من نقل العمال المخصص من طرف المؤسسة.
- عدم الاستفادة بسيارة الخدمة بصفة مستمرة أو متقطعة.
- عدم الاستفادة من التعويض التعاقدى للسيارة.
- التعويضات عن المصاريف التي أنفقها العامل أثناء مهمة أو لثناء تنقله المأمور به داخل التراب الوطني.

يستفيد العامل الذي التزم شخصيا و بصفة استثنائية بمصاريف الأكل و المبيت في إطار عمله بمناسبة مهمة أو تنقل من تعويض يطلق عليه التعويض عن المصاريف المهمة أو التنقل، يفهم من المهمة كل تنقل مدته تقل عن شهر أو اثنا و عشرين (22) يوم عمل مفتوح في محيط يساوي أو يفوق خمسين 50 كيلومتر.

يفهم من التنقل، كل تنقل مدته تقل عن شهر واحد أو اثنا و عشرون (22) يوم عمل مفتوح في محيط يساوي أو يقل عن خمسين 50 كيلومتر أو تفوق مدته عن شهر أو ثلاثون 30 يوما كاملة، يبدأ التنقل من ساعة الانطلاق من مكان العمل أو الإقامة المعتادة للعامل، و ينتهي في ساعة الرجوع إلى احد المكانين، تحدد مبالغ تعويضات مصاريف المهمة و التنقل في الاتفاقيات الجماعية للفرع، يحدد التنظيم الداخلي شروط و كفاءات تطبيقها.

ج. المنح المتعلقة بالإنتاجية ونتائج العمل

يتقاضى العمال الخاضعون للاتفاقية، بالإضافة للأجر القاعدي والتعويضات المذكورة أعلاه، منح مرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل، تحدد الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات نظام أو نظم التحفيز والتي تحدد بالأخص طبيعة المنح المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل، أساليب تحديدها، تقييمها ومنحها حيث تضع المؤسسة نظام تحفيزي يحتوي على المنح والجزائيات السلبية للمردودية المرتبطة بنتائج الاستغلال كما هو ناتج في حساباتها، تهدف المنح أو الجزائيات السلبية للمردودية المرتبطة بنتائج الاستغلال كما هو ناتج في حساباتها.

تهدف المنح أو الجزائيات للمردودية إلى مجازاة إنتاجية العامل أو مجموعة من العمال. إن حجم المنح وكذا درجة جزائيات المردودية هي نتيجة مباشرة لمستوى النتائج المحققة فرديا أو مجموع العمال، تحدد عن طريق الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات نظام الضبط والربط بين المنح والجزائيات السلبية للمردودية النتائج، لاسيما مؤشر أو مؤشرات النتائج، قواعد التقييم قيمة المنح، وسعة الجزائيات وكيفية منحها.

المبحث الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ميناء مستغانم في مواجهة جائحة كورونا

يواجه الموظفون وعمال المؤسسة تحديات خاصة في أداء مهامهم والحفاظ على صحتهم في وقت انتشار جائحة كوفيد-19 ومن خلال هذا المبحث يوضح دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة فيروس كورونا لقد فرضت أزمة فيروس كورونا المستجد واقع استثنائي جديد في مجال العمل نتيجة التدابير الوقائية المفروضة والتي تشكل قوة قاهرة أثرت بشكل ملحوظ على استقرار هذه العمل، إذ مارست إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ميناء مستغانم صلاحياتها المخولة لها من طرف الإدارة العامة بحكم الحالة الاستثنائية التي يمر بها العالم بالنحو الذي دفعها إلى فرض سلسلة من الإجراءات التي تهدف من خلالها إلى تسيير هذه المرحلة أخذه بعين الاعتبار مبدأ حماية المورد البشري والحيلولة دون إمكانية استغلال هذا الظرف الاستثنائي للتعدي عليه.

○ المطلب الأول: تعريف فيروس كورونا

1. **التعريف:** مرض فيروس كورونا 2019، أو كوفيد-19 باختصار، ويُعرف أيضًا باسم المرض التنفسي الحاد المرتبط بفيروس كورونا المستجد 2019، هو مرضٌ تنفسي إنتاني حيواني المنشأ، يُسببه فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة. اكتُشف الفيروس المستجد لأول مرة في مدينة ووهاني الصينية عام 2019، وانتشر حول العالم منذ ذلك الوقت مسببًا جائحة فيروس كورونا العالمية. ومنذ بداية الجائحة ولغاية اليوم، تم الإبلاغ عن أكثر من 232,677,514 مليون إصابة بفيروس كورونا في كافة دول العالم، مما أدى إلى أكثر من 6,240,394 مليون حالة وفاة. وتُقدر نسبة عدد الوفيات إلى عدد الإصابات المشخصة بنحو 3.4% لكنها تختلف تبعًا للعمر ووجود أمراض أخرى.

2. **انتقال العدوى:** ينتشر الفيروس في العادة بين الأشخاص أثناء الاتصال الوثيق بينهم، غالبًا عبر قطرات صغيرة من الرذاذ تنتج عن طريق السعال والعطس والتحدث، تسقط هذه القطرات عادةً على الأرض أو على الأسطح بدلًا من السفر عبر الهواء لمسافات طويلة، في الحالات الأقل شيوعًا، قد يصاب بعض الأشخاص بالمرض عن طريق لمس الأسطح الملوثة ثم لمس وجههم. يكون الفيروس أكثر قابلية للعدوى خلال الأيام الثلاثة الأولى بعد ظهور الأعراض، على الرغم من أن للعدوى ممكن ان تحدث قبل ظهور هذه الأعراض ومن أشخاص لا تظهر عليهم أعراض المرض. بالإضافة إلى ذلك، يوصى باستخدام غطاء الوجه لأولئك الذين يشكون في أن لديهم الفيروس والذين يقدمون الرعاية لهم. تتعارض توصيات تغطية الوجه التي يستخدمها الناس، مع توصية بعض السلطات لهم، بعضهم ضدهم، والبعض الآخر ينصحهم باستخدامها. هناك أدلة محدودة على أو ضد استخدام الأقنعة (الطبية أو غيرها) من قبل الأفراد المعافين في مجتمعنا. فتنتقل العدوى عادة من شخص إلى آخر بالقطرات التنفسية الناتجة عن السعال أو العطاس. تتراوح المدة الزمنية الفاصلة بين التعرض للفيروس وبداية الأعراض من يومين إلى 14 يومًا، بمعدل وسطي هو خمسة أيام. طريقة التشخيص المعيارية هي إجراء مسحة (PCR) مأخوذة

من البلعوم الأنفي أو من الحلق. يمكن تشخيص الإصابة أيضاً من خلال جمع الأعراض وعوامل الخطر مع التصوير المقطعي المحوسب للصدر الذي يبدي علامات ذات الرئة.

3. الاعراض: تتضمن الأعراض الشائعة للمرض الحمي والسعال وضيق النفس، أما الآلام العضلية وإنتاج القشع وألم الحلق فليست أعراضاً شائعة. في حين تسلك معظم الإصابات مساراً حميداً قليل الأعراض، يتطور عدد منها إلى أشكال أكثر خطورة مثل ذات الرئة الشديدة والاختلال العضوي المتعدد. في حين أن غالبية الحالات المصابة تعاني من أعراض خفيفة، لكن المصابين بمتلازمة الضائقة التنفسية الحادة (ARDS) قد يعانون من فشل في عدد من الأعضاء، وصدمة إنتانية، وجلطات دموية. تتراوح المدة الزمنية الفاصلة بين التعرض للفيروس وبداية الأعراض من يومين إلى 14 يوماً، بمعدل وسطي هو خمسة أيام. لوحظ ضرر طويل الأمد للأعضاء (على وجه الخصوص الرئتين والقلب)، وهناك قلق بشأن عدد كبير من المرضى الذين تعافوا من المرحلة الحادة من المرض ولكنهم ما زالوا يعانون من مجموعة من الأعراض بما في ذلك الإرهاق الشديد وفقدان الذاكرة والمشكلات الإدراكية الأخرى، وحتى خفيفة وضعف العضلات وضيق التنفس، وأعراض أخرى لعدة أشهر بعد الشفاء.

4. الحماية: تتضمن الإجراءات الهادفة إلى منع العدوى غسل اليدين بشكل متكرر والتباعد الاجتماعي (المحافظة على مسافة كافية بين الأفراد) وتجنب لمس الوجه. يُنصح بارتداء الأقنعة الطبية لمن يُشتبه بحملهم للفيروس وللأشخاص الذين يعتنون بهم بينما لا يُنصح عامة الشعب بارتدائها. فيما يخص الوقت الحالي، توصي كل من مراكز السيطرة على الأمراض والوقاية منها (CDC) ومنظمة الصحة العالمية الآن بارتداء الأقنعة لعامة الناس في الأماكن العامة، (على الرغم من أن كلتا المنظمتين أبلغتا بعكس ذلك تماماً في بداية اندلاع الوباء). قد يكون هذا التغيير قد أثار الحيرة بين عامة الناس حول فائدة الأقنعة. لكن خبراء الصحة يقولون أن الدليل أصبح واضحاً على أن الأقنعة يمكن أن تساعد في منع انتشار الجائحة وأنه كلما زاد عدد الأشخاص الذين يرتدون الأقنعة، كان ذلك أفضل. لا يجب ارتداء الأقنعة للأطفال الذين تقل أعمارهم عن سنتين (أو حتى خمس سنوات) أو أي شخص يعاني من صعوبة في التنفس أو أي شخص عاجز أو غير قادر على إزالة القناع دون مساعدة وبعض الحالات الخاصة الأخرى.³⁷

³⁷ الموقع الرسمي لمنظمة الصحة العالمية، الموقع المخصص لكوفيد-19، فريق منظمة الصحة العالمية، سؤال وجواب حول فيروس كورونا، 13 :00 03 ماي 2022 <https://www.who.int/ar>

○ المطلب الثاني: الإجراءات المتخذة من طرف إدارة الموارد البشرية

1. التوعية: تمثلت الاستجابة الولية لإدارة الموارد البشرية في:

- توعية العمال والموظفون بانتشار الفيروس عبر العالم من 1 مارس الى 14 مارس.
- الإعلانات وكانت عن طريق عرض شاشة كبيرة بكافة إجراءات الوقائية المقرر من طرف المنظمة العالمية لصحة والتي صدرت عبر الجريدة الرسمية.
- الاشعارات عند كل مكاتب ومداخل المؤسسة

الشكل رقم (II-3): مذكرة إعلامية لمستخدمي مؤسسة ميناء مستغانم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DES TRANSPORTS
GROUPE SERVICES PORTUAIRES
«SERPORT SPA»
ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM

وزارة النقل
مجمع الخدمات المينائية
مخ «لينة»
مؤسسة ميناء مستغانم

المديرية العامة
المرجع: رقم 3/2022ع

مستغانم يوم: 20 جانفي 2022

مذكرة اعلامية للمستخدمين

الموضوع: ب/خ التقيد بالإجراءات الوقائية للحد من إنتشار وباء كورونا.

نظرا للوضع الحالي يتم تذكير جميع العمال و العاملات باحترام التعليمات التالية:

- ارتداء القناع الواقي و خاصة عند التنقل داخل الادارة.
- غسل اليدين بانتظام.
- احترام قواعد النظافة.
- احترام مسافة التباعد الجسدي (على الاقل من 1 متر الى 1.5 متر).
- تجنب التجمعات في المكاتب إلا للضرورة القصوى و خاصة أمام آلة الحضور اليومي.
- تجنب المصافحة و الحفاظ على التباعد.
- تقادي استخدام المصعد الكهربائي بأعداد كبيرة من الأشخاص و ذلك لتجنب العدوى (مع الزامية ارتداء القناع الواقي).
- تهوية المكاتب بفتح النوافذ و الأبواب عدة مرات في اليوم.
- عند الإنتقال من مكتب إلى اخر لتلبية إحتياجات الخدمة فإن ارتداء القناع الواقي أمر إلزامي مع ضرورة الحفاظ على مسافة التباعد.

لا ننسى أن الوقاية يمكن ان تنقذ أرواح البشر.

الرئيس مدير عام
صبيح نصر الدين

رئيس المدير العام

Site au capital Social de 1.500.000,00 DA
Tel : 045 35 10 11-045 35 11 12 Fax : 045 35 11 15
Web: www.eprt-mostaganem.dz
E-mail: gpm@eprt-mostaganem.dz

Route Principale de la Salamandre BP n° 131-Mostaganem
R.C n°27/00-0702148 B 99 - NIF: 099927070214891
A.J n°: 27012021014

المصدر: وثيقة من المؤسسة.

2. الوقاية من العدوى: احمِ نفسك والآخرين من حولك عن طريق معرفة الحقائق واتخاذ الاحتياطات الملائمة. واتبِع الإرشادات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية.

- راجِع السلطات الصحية المحلية للحصول على الإرشادات الأكثر ذات صلة لمنطقتك. للمساعدة في منع انتشار مرض كوفيد-19:
- ابتعد مسافة آمنة عن الآخرين (متر واحد على الأقل) حتى إذا لم يبدُ عليهم المرض.

الشكل رقم (4-11): الحفاظ على مسافة الأمان



المصدر: وثيقة من المؤسسة

- ارتدِ كمامة في الأماكن العامة وخصوصًا في الأماكن الداخلية أو عندما لا يكون التباعد الجسدي ممكنًا.

الشكل رقم (5-11): إجبارية وضع الكمامة داخل المؤسسة



المصدر: وثيقة من المؤسسة

- حاول أن تقصد مساحات مفتوحة فيها تهوية جيدة بدلاً من تلك المغلقة. افتح نافذة إذا كنت موجوداً في مكان داخلي.
- اغسل يديك باستمرار. واستخدام الماء والصابون أو محلولاً كحوليّاً لتعقيم اليدين.
- خذ اللقاح عندما يحين دورك لذلك. اتبع الإرشادات المحلية الخاصة بالتلقيح.
- احرص على تغطية أنفك وفمك بكوعك أو بمنديل ورقي عند السعال أو العطس.

الشكل رقم (II-6): الالتزام بالإرشادات الوقائية



المصدر: وثيقة من المؤسسة.

- ابقَ في المنزل إذا شعرت بالمرض.
 - اطلب الرعاية الطبية إذا كنت مصابًا بالحُمى والسعال وصعوبة في التنفس. اتصل بمقدم الرعاية الصحية قبل التوجه إليه ليتمكن من توجيهك إلى مرفق الرعاية المناسب. ويساهم ذلك في حمايتك وتجنب انتشار الفيروسات وغيرها من الأمراض.
 - الكمامات
- يمكن أن تساعد الكمامات التي يتم ارتداؤها بالشكل المناسب في منع انتقال الفيروس من الشخص الذي يرتدي الكمامة إلى الآخرين. مع ذلك، فإن الكمامات لا تحمي بمفردها من الإصابة بكوفيد-19، إنما يجب أيضًا الالتزام بالتباعد الجسدي ونظافة اليدين. اتبع الإرشادات التي تقدمها السلطات الصحية المحلية.

3. الإجراءات الإدارية:

- توفير النقل لتفادي الاحتكاك الخارجي
- تعليمات فورية:
 - غلق جميع مصاعد المؤسسة
 - توفير وسائل التعقيم
 - اجبارية ارتداء الكمامة
 - اجراء استبيان للموظفين لمعرفة اصابتهم بالعدوى او الاحتكاك بأحد المصابين
 - توفير فحص اختبار الإصابة بفيروس كورونا في المستوصف الخاص بالمؤسسة

- اخراج النساء الحوامل والمصابين بالامراض المزمنة لعطلة استثنائية من 14 مارس 2020 الى 14 جويلية قدرت مدتها ب 5 اشهر.
- عطل استثنائية للموظفين لمدة 15 يوم تحت اسم عطلة كورونا.
- تخفيف عدد الموظفين الى الحد الأدنى
- تفعيل نظام المناوبة بحيث مدة المناوبة 15 يوم.
- وضع محطات ومرافق تعقيم اليدين.
- منع التجمعات داخل المكاتب.
- الالتزام بمبادئ منظمة الصحة العالمية التي صدرت عبرة الجريدة الرسمية.

○ المطلب الثالث: العمل في ظل انتشار الفيروس

1- تكيف العمل مع جائحة كورونا

(أ) المعايير

في ظل التكيف مع الجائحة اقرت إدارة الموارد البشرية معايير للعمل بها مع تواصل انتشار الفيروس. تعريفها: هي مقياس للعمل اللائق، ومراعاة للأحكام الأساسية لمعايير العمل الدوليّة المتعلقة بسلامة وصحة المورد البشري داخل المؤسسة.

- حماية الفئات الخاصة من العمال.
 - عدم التمييز والضمان الاجتماعي لكافة عمال وموظفو المؤسسة.
 - حماية العمالة، ضماناً بأن يحافظ العمال وأصحاب العمل على العمل اللائق أثناء التكيف مع جائحة "كوفيد-19".
 - تقديم كل وسائل الحماية الاجتماعية.
 - حماية الأجور، تقديم عطلة كورونا مدفوعة الأجر.
 - التعاون في مكان العمل على إرشادات خاصة بشأن تدابير السياسات التي يمكن أن تشجع على اتباع نهج محوره المورد البشري إزاء الأزمة والتعافي منها.
- حيث ساهمت هذه المعايير في تعزيز ثقافة الحوار والتعاون في مكان العمل، وهي ثقافة ضرورية لبناء الأسس اللازمة لتجنب الوقوع في دوامة لا استقرار فيما يتعلق بالعمالة وظروف العمل خلال تجسد الأزمة وما بعدها.

(ب) التدابير

وتتصف معايير العمل الدوليّة السلوك المتوقع والقدرة على الصمود في مواجهة أوضاع ملموسة في عالم العمل؛ وهي أساسية للعمل في ظل الأزمات بما فيها جائحة "كوفيد-19"، حيث إن معايير العمل الدولية التي يجري وضعها واستعراضها بشكل دوري وإعادة النظر فيها عند الضرورة، تستجيب لأنماط التغيير في عالم العمل، لغرض حماية المورد البشري مع مراعاة احتياجات الشركات، وضرورة اتخاذ تدابير عاجلة وواسعة النطاق ومنسقة في ثلاثة محاور:

- حماية العمال في مكان العمل.
- تحفيز الاقتصاد والتوظيف.
- دعم الوظائف والدخل.
- توسيع الحماية الاجتماعية.
- دعم استبقاء العاملين في وظائفهم عن طريق الدوام لوقت قصير.
- الإجازات مدفوعة الأجر في حالة وجود إصابات.

- متابعة الوضع الدولي وما يعلن عنه من تدابير وإجراءات احترازية لحماية العمال من تداعيات الأزمة اقتصادياً واجتماعياً لرصدها وتحليل أوضاع العمال.

الجدول رقم (1-II): جدول يوضح عدد الإصابات والوفيات بين العمال بين الفترة الممتدة بين 1 مارس 2020 إلى غاية ديسمبر 2021

الإجمالي	تعدى 100 حالة حسب ما ادلى به مسؤول الاحصائيات
عدد الإصابات	90 حالة اصابة
عدد الوفيات	10 حالة وفاة

(ت) العمل عن بعد

يجري تحليل تأثير وكفاءة العمل عن بعد اذ أصبح أحد الإجراءات الناجعة لمكافحة انتشار فيروس كورونا المستجد في ظل استمرار انتشار الفيروس، واتجه مؤسسة ميناء مستغانم، إلى نظام العمل عن بعد بهدف استئناف أنشطتها، خاصة في المديرية التي يصلح فيها تطبيق هذا النظام، وتسببت جائحة كورونا في تعطيل متباين للاقتصاد المؤسسة، بسبب إجراءات المتخذة تمثلت في تعطيل قطاعها اقتصادي، ما دفع الشركة للبحث عن بدائل استمرار النشاط، دون احتمال انتقال العدوى، ومن خلال تقييم وجهات نظر والموظفين حول العمل عن بعد، أظهرت أن الطريقة قد تتحول إلى أسلوب دائم في بعض قطاعات المؤسسة، بعد التغلب على كورونا المستجد، اذ ان المرحلة التي مرت بها المؤسسة في ظل التدابير المتخذة لمنع انتشار فيروس كورونا المستجد، ساهمت في توسيع نطاق الشعور بأهمية التحول الرقمي، وهو أمر حيوي من أجل استمرار العمل في المؤسسة، وقال: "ما يقرب من نصف الموظفين الذين شاركوا في بحثنا، حول هذا الموضوع، أظهروا رغبة في تحول العمل عن بعد إلى طريقة دائمة في العمل"، ومع ذلك من الضروري التفكير في أبعاد العمل عن بُعد، من الجوانب التكنولوجية والثقافية، ومن المهم أن يتكيف القطاع الذي سيدرج نظام العمل عن بعد ضمن أنظمتها، مع برنامج التحول الرقمي.

وبحيث ان مؤسسة ميناء مستغانم استثمرت في بنيتها التحتية التكنولوجية، قبل ظهور وباء كورونا المستجد، امتلكت القدرة في الواقع على مواكبة نموذج العمل عن بعد بشكل أسرع، وبالتالي اكتسبت ميزات كبيرة خلال هذه الفترة اذ تطوورت مهارات الموظفين الرقمية ليتمكنوا من التكيف مع متطلبات المرحلة، لاسيما وأن روح العصر تتطلب تحولاً رقمياً أسرع من أي وقت مضى، استناداً إلى هذه المعلومات، يمكننا القول إن وباء كورونا المستجد مكن الشركات من بدء تجربة نموذج العمل عن بُعد بشكل أسرع بكثير مما خططت له.

2- التدابير والإرشادات الوقائية على متن سفن البضائع

↳ الإرشادات:

يواجه البحارة على متن سفن البضائع السفن التي تنقل السلع ولا ثقل الركاب تحديات خاصة في أداء مهامهم والحفاظ على صحتهم في وقت انتشار جائحة كوفيد-19. وتقدم هذه الوثيقة إرشادات لمالكي السفن والبحارة، والسلطات المختصة في مجال الصحة والنقل بشأن حماية البحارة العاملين على متن سفن البضائع وسفن الصيد من انتقال فيروس كورونا وإدارة حالات كوفيد-19 التي قد تحدث بين هذه الفئات ويذكر أن البحارة يعملون في بيئات مخالطة تسهل انتقال كوفيد-19. وفي بعض الحالات، يبحرون في رحلات ممتدة دون التوقف في أي ميناء لفترات طويلة. ويشكل تفشي المرض على متن سفينة ما مصدر قلق على سلامة وعافية الطاقم وقد يؤثر على قدرة الطاقم على الإبحار بأمان وتشغيل السفينة ويقصد من الإرشادات الواردة توفير الأساس لمعالجة المسائل التالية:

- لا يوجد أطباء عمومة بين طاقم هذه السفن، ولا يوجد نفس المستوى من الإمدادات والمعدات الطبية التي يمكن أن تكون متاحة على متن سفينة ركاب.
- قد لا توجد خطط محددة قائمة للوقاية من كوفيد-19 وتقديم الرعاية اللازمة، وقد تكون الإرشادات العامة بشأن أمراض الجهاز التنفسي غير كافية لإدارة الفيروس.
- قد لا يتاح للبحارة الوصول إلى تدابير الحماية الشخصية أو معدات الحماية الشخصية أو التدريب على استخدامها.
- البحارة هم المسؤولون عن تنظيف وتطهير المرافق على متن السفينة، ولكن البروتوكولات والإرشادات الخاصة بالتدابير البيئية، بما في ذلك تدابير التنظيف والتطهير المسببات أمراض محددة، قد لا تكون متاحة بالنسبة للكوفيد-19.
- تختلف سياسات الصحة العمومية، بما في ذلك متطلبات منع انتقال العدوى، على السفن وموانئ التوقف في جميع أنحاء العالم، وقد يؤدي هذا الاختلاف إلى حدوث ارتباك، ولذلك ينصح مالكو السفن بوضع خطة طوارئ مكتوبة تشمل الترصد والإبلاغ، وإدارة الحالات، والتنظيف والتطهير، والاتصالات، والتدريب.

(أ) قبل الصعود على السفينة

ينصح بفحص جميع الأشخاص (البحارة، العاملون على اليابسة) قبل الصعود إلى السفينة لتحديد أي أفراد ذوي أعراض أو أولئك المعرضين لكوفيد-19. وإذا تم تحديد أي أعراض، فيجب على الشخص عدم السفر وطلب الرعاية الطبية بدلا من ذلك. ويمكن ذلك خلال الإبلاغ الذاتي، والملاحظة البصرية و/أو قياس درجة الحرارة باستخدام موازين حرارة غير ملموسة. وينبغي أن يتضمن استبيان أي نشاط للفحص قبل الصعود إلى السفينة ما يلي خلال الأربعة عشر يوما الماضية (4):

- هل عانيت من حمى أعلى من 18 درجة مئوية أو شعرت بالحصى، أو أصبت بسعال، أو واجهت صعوبات في التنفس؟
- هل كنت على اتصال مع شخص مصاب بكوفيد-19؟
- هل كنت على بعد متر واحد من شخص مصاب بكوفيد-19 لأكثر من 15 دقيقة؟
- هل قمت برعاية مباشرة لشخص مصاب بكوفيد-19 دون ارتداء معدات الحماية الشخصية المناسبة؟

وإذا نفذت إدارة الموارد البشرية لميناء مستغانم فحص مسبق أو رصدًا صحيًا لعمال الميناء، فينبغي عندئذ تقاسم النتائج مع مدير الحركة أو ريان السفينة لتجنب أي ازدواجية في التدابير. وفي بعض الحالات، قد تكون هذه التدابير السابقة للعودة إلى السفينة جزءًا من خطة الإدارة لتفادي كوفيد-19 في الميناء، التي يمكن أن يطلبها مدير الحركة أو الريان أو طاقم السفينة لمراجعتها. وينبغي، بقدر الإمكان، أن يقتصر اتصال أفراد الطاقم مع عمال الميناء على الأغراض التشغيلية والإدارية التي لا غنى عنها لاستمرار تشغيل وإمداد السفينة.

(ب) على متن السفينة

❖ تحليل المخاطر على متن السفن

تحليل المخاطر على متن السفن يجب أن يأخذ تحليل المخاطر في الاعتبار نوعين محتملين من التعرض لكوفيد-19: الاتصال بين العاملين على اليابسة وأفراد الطاقم، والاتصال بين أفراد الطاقم بعضهم البعض، وينبغي أن يصف التحليل مناطق السفينة التي لا تحدث فيها تفاعلات إلا بين أفراد الطاقم، وتلك التي قد يتفاعل فيها أفراد الطاقم مع العاملين على اليابسة.

ومن حيث المبدأ، يمكن إيجاد أربع مناطق وفئات للإجراءات على متن كل سفينة

- المناطق التي يحتمل أن تكون ملوثة (عند تواجد شخص يشتبه أنه مصاب بكوفيد-19 على متن السفينة). وهذه هي المناطق التي يمكن فيها عزل الحالات المشتبه فيها، كما هو الحال في أماكن الإقامة الطبية بالسفينة (إن وجدت)، وجميع المناطق الأخرى التي يحتمل أن تكون ملوثة ولكن لم يتم تطهيرها
- المناطق التي يتفاعل فيها الطاقم فقط (مثل غرف الطعام، منصة قيادة السفينة، غرف التحكم، غرف التدخين، المراحيض العامة، المقصورة المشتركة).
- المناطق أو الأنشطة التي يتفاعل فيها أفراد الطاقم مع العاملين على اليابسة.
- المناطق التي لا يحدث فيها أي تفاعل بين أفراد الطاقم بعضهم البعض أو بين أفراد الطاقم والعاملين على اليابسة (مثل المقصورات المفردة).

وستساعد نتائج هذا التحليل في تحديد نوع معدات الحماية الشخصية التي ينبغي استخدامها في كل منطقة أو أثناء كل نشاط، على النحو المبين في الجدول.

ملاحظة: يجب أن تراعي عملية تحليل المخاطر وأن تخطط للتحديات التي قد تواجهها السفينة في شراء وتخزين معدات الحماية الشخصية اللازمة على متنها.

❖ التدابير الوقائية

- التدابير العامة.
 - تقليل عدد الأفراد من غير الطاقم الذين يستقلون السفينة وضمان انتقال العاملين على اليابسة فقط إلى المناطق لمأذون بها، على النحو المبين في الجدول.
 - وينبغي أن يستخدم العاملون على اليابسة ممرات خارجية عوضا عن الوصول من خلال أماكن الطاقم.
- 2-2
- نظافة اليدين وأداب التنفس.
 - ينبغي وضع محطات نظافة اليدين، مثل مرافق غسل اليدين وموزعات منظفات تدليك اليدين القائمة على الكحول، في أماكن بارزة حول السفينة وأن تكون في متناول جميع الموظفين والمتعهدين والعملاء والزبائن والزوار، إلى جانب مواد إعلامية لتعزيز نظافة اليدين والتدابير الوقائية الأخرى
 - الالتزام بمبادئ منظمة الصحة العالمية عند ممارسة نظافة اليدين وأداب التنفس.
 - التباعد الجسدي.

يجب أن يبقى أفراد الطاقم بعيدين عن بعضهم البعض وعن العاملين على اليابسة بمسافة متر واحد على الأقل. وإذا كانت هناك مساحة في غرفة طعام الطاقم أو غيرها من المناطق المشتركة، ينبغي ترتيب المقاعد ومحطات العمل بحيث يكون أفراد الطاقم متباعدين بمسافة لا تقل عن متر واحد.

وفي الحالات التي لا يمكن فيها تنفيذ التباعد الجسدي بما لا يقل عن متر واحد بالكامل، ينبغي على مدير الحركة أو الريان النظر في ما إذا كان ذلك النشاط بحاجة إلى الاستمرار، وفي هذه الحالة، اتخاذ جميع الإجراءات المخففة الممكنة للحد من خطر انتقال العدوى، وذلك على سبيل المثال من خلال مناوبة أوقات الأنشطة في سلسلة من المواعيد المتداخلة، والتقليل من التفاعلات وجها لوجه أو استخدام كمامة نسيجية، ووضع أفراد الطاقم جنبا إلى جنب للعمل أو جعلهم يعملون ووجههم بعيد عن بعضهم البعض بدلا من العمل وجها لوجه.

❖ استخدام الكمادات

يصف الجدول متى وأين يوصى باستخدام كمادات الحماية الشخصية من جانب طاقم السفينة والعاملين على اليابسة في مختلف مناطق العمل على متن السفينة.

المنطقة	التوصية
- المناطق التي يحتمل أن تكون ملوثة عند تواجد شخص يشتبه في إصابته بكوفيد-19 على متن السفينة). وهذه هي المناطق التي يمكن فيها عزل الحالات المشتبه فيها، كما هو الحال في أماكن الإقامة الطبية بالسفينة (إن وجدت)، وجميع المناطق الأخرى التي يحتمل أن تكون ملوثة جراء حالة مشتبه فيها ولم يتم تطهيرها	ينبغي لجميع الأشخاص الذين يدخلون منطقة العزل أن يطبقوا الاحتياطات المعيارية بما في ذلك الاحتياطات المتعلقة بالتلامس والقطرات التنفسية، على النحو المبين في إرشادات منظمة الصحة العالمية بشأن مكافحة العدوى؛ ويتعين أن يتلقى جميع الأشخاص المعلومات المناسبة عن الاحتياطات قبل دخول غرفة العزل. يوصى بارتداء كمادة طبية في هذه الحالات.
- المناطق التي يتفاعل فيها الطاقم فقط (مثل غرف الطعام، منصة قيادة السفينة، غرف التحكم، غرف التدخين، المراحيض العامة، المقصورة المشتركة).	يمكن النظر في ارتداء كمادات نسيجية إذا تعذر الحفاظ على الجسماني لمسافة متر واحد منعا لأي انتقال ممكن للعدوى.
- المناطق أو الأنشطة التي يتفاعل فيها أفراد الطاقم مع العاملين على اليابسة .	يمكن النظر في ارتداء كمادات نسيجية إذا تعذر الحفاظ على الجسماني لمسافة متر واحد منعا لأي انتقال للعدوى.
- المناطق التي لا يحدث فيها أي تفاعل بين أفراد الطاقم بعضهم البعض أو بين أفراد الطاقم والعاملين على اليابسة (مثل المقصورات المفردة).	لا توجد أي حاجة لارتداء الكمادة في هذه الحالة

❖ التدابير البيئية

يمكن أن تؤدي إفرازات الجهاز التنفسي أو القطرات التنفسية التي يطردها الأفراد المصابون إلى تلويث الأسطح والأشياء، مما يؤدي إلى إيجاد أدوات للعدوى (الأسطح الملوثة). ويمكن، اعتماداً على البيئة ونوع السطح، العثور على الفيروس المسبب لكوفيد-19 الفترات تتراوح بين ساعات وأيام. ولئن وجدت بينات منسقة عن تلوث الأسطح بالفيروسات وبقاء الفيروس حياً على أسطح معينة، فلا توجد تقارير محددة تشير مباشرة إلى الانتقال عبر أدوات العدوى.

ووفقاً لإرشادات منظمة الصحة العالمية بشأن تدابير الوقاية من العدوى ومكافحتها التي يجب استخدامها أثناء الرعاية الصحية عند الاشتباه في وجود كوفيد-19، ينبغي تنظيف المرافق الطبية والأماكن التي يشغلها المرضى والمخالطون المقربون لحالات كوفيد-19 المؤكدة وتطهيرها يومياً. ويتعين أن يتم التنظيف والتطهير مرة أخرى بعد نزول الحالات والمخالطين المقربين من السفينة.

وبالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد الأسطح التي يتكرر لمسها على متن السفينة كأولويات للتطهير. وتشمل هذه الأسطح الأبواب والنوافذ ومقايضها، والمطبخ ومناطق إعداد الطعام، والأجزاء العلوية للطاولات، وأسطح الحمامات، ودورات المياه والصنابير، والأجهزة الشخصية التي تعمل باللمس، ولوحات المفاتيح على أجهزة الحواسيب الشخصية وأسطح العمل. وينبغي اختيار المطهر وتركيزه بعناية لتجنب إتلاف الأسطح وتفادي التأثيرات السامة أو التقليل إلى أدنى حد منها.

ويتعين معالجة الغسيل، وأواني الخدمات الغذائية، والنفايات الناتجة من مقصورات الحالات المشتبه فيها ومخالطها كما لو كانت معدية ووفقاً لخطة إدارة الفاشيات المطروحة على متن السفينة للأمراض المعدية الأخرى.

ولا توجد حتى الآن معلومات وبائية تشير إلى أن اللمس السلع أو المنتجات المشحونة من البلدان المتضررة من فاشية كوفيد-19 كان مصدر مرض كوفيد-19 لدى البشر. ولا يلزم وجود بروتوكولات بيئية خاصة الحاويات الشحن. لمزيد من المعلومات، انظر: الاستخدام الرشيد لمعدات الحماية الشخصية لمواجهة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19).

❖ إدارة الحالات المشتبه فيها ومخالطها

الخطوة الأولى التي يتخذها فرد الطاقم المعين لتولي مسؤولية الرعاية الطبية على متن السفينة هي تحديد ما إذا كانت الحالة خطيرة وتستلزم الحصول فوراً على دعم طبي ومشورة من على اليابسة، أو ما إذا كان يمكن أن تنتظر حتى تصل السفينة إلى ميناء التوقف المقبل. ويشجع مدير الحركة أو الريان أو عضو الطاقم المعين بوصفه مسؤولاً عن الرعاية الطبية على السفينة على طلب المساعدة الطبية عن بعد أو المساعدة الطبية اللاسلكية من على اليابسة عند فرز الحالات المشتبه فيها وتحديد الخطوات التالية. وإذا كانت الحالة تعتبر معتدلة أو شديدة أو حرجة، فإن الهدف الأساسي هو الحفاظ على استقرار المريض حتى تتوفر مساعدة طبية إضافية.

- إدارة حالات كوفي-19 المشتبه بها

يتيح التحديد المبكر للحالات البدء السريع بالرعاية الداعمة والإحالة الآمنة والسريعة ونقلها إلى مرفق معين على اليابسة يملك الخبرة والمعدات الطبية المناسبة. ولتلبية هذه الحاجة إلى سرعة إجراء الاختبارات والتشخيص والرعاية، ينبغي على عضو الطاقم المعين بوصفه مسؤولاً عن الرعاية الطبية أن يلتزم المشورة من خدمات المساعدة الطبية من بعد أو سائر الخدمات الطبية من على اليابسة. ويلخص الشكل 1 مسار تحديد وإدارة حالات كوفيد-19 المشتبه فيها على متن سفينة.

- موجبات العلاج الإضافي

الحالات المعتدلة والشديدة (الحالات التي تفي بتعريف حالة كوفيد19 ولها علامات سريرية على الالتهاب الرئوي، والتي تشمل الحمى والسعال والتنفس الشاق ومعدل تنفس <20 نفسة في الدقيقة) تستوجب استدعاء خدمات المساعدة الطبية من بعد ونقلها إلى مرفق طبي على اليابسة.

ويتعين اتخاذ القرار بشأن ما إذا كان ينبغي رصد مريض على متن السفينة أو نقله فوراً إلى مرفق طبي على اليابسة لمزيد من العلاج على أساس كل حالة على حدة. وسيعتمد هذا القرار على التجليات السريرية ومتطلبات الرعاية الداعمة، وعوامل الخطر والظروف على متن السفينة.

الشكل رقم (II-7): يوضح مسار تحديد ورعاية الحالات المشتبه فيها على متن السفينة



- إدارة المخالطين

لتجنب التأخير في تنفيذ التدابير الصحية، ينبغي أن يحدث تعقب المخالطة وإدارة المخالطين بمجرد تحديد حالة مشتبه فيها. ويتعين إخضاع المخالطين للحجر الصحي لمدة 14 يوماً اعتباراً من آخر مرة تعرضوا فيها للحالة المشتبه بها، إذا كان ذلك آمناً من الناحية العملية. وإذا ظهرت أي علامات أو أعراض على أحد المخالطين، يجب أن يرتدي المخالط كمامة طبية وأن يعامل كحالة مشتبه فيها، ويحتاج الأشخاص الذين يخضعون للحجر الصحي إلى ما يكفي من الغذاء والماء والمؤن الصحية.

❖ الوصول إلى المرافق الطبية

خلال الجائحة، هناك خطر أن تقرر دولة ما الحد من إمكانية وصول البحارة إلى المساعدة الطبية أو منعهم من الحصول عليها في المسائل المتصلة بكوفيد-19 أو التي لا علاقة لها بها. وتجدر الإشارة إلى أن المادتين 19 و20 والمرفق 1 بآء من اللوائح الصحية الدولية لعام 2005 تتطلب من كل بلد أن يحدد الموانئ التي يجب أن تطور القدرات اللازمة من أجل إجراء تقييم طبي لحالة المسافرين المرضى وتوفير العلاج لهم.

وعملا بالفقرة 3 من اللائحة 4-1 من اتفاقية العمل البحري لعام 2006، تكفل كل دولة عضو للبحارة على متن السفن في إقليمها، الذين يحتاجون إلى رعاية طبية فورية، سبل الوصول إلى التسهيلات الطبية للدولة العضو على البر. ولا يمكن التذرع بالتدابير الاستثنائية التي اعتمدها بعض الحكومات لاحتواء جائحة كوفيد-19 باعتبارها أسباب وجيهة لعدم الامتثال لهذا الالتزام الدولي.

❖ التزامات مالكي السفن

وفقا للوائح الصحية الدولية (2005)، يجب على مدير الحركة أو ربان السفينة أن يبلغ فورا السلطة الصحية المختصة في ميناء التوقف التالي بأي حالة كوفيد-19 مشتبه فيها. ويتعين على السفن التي تقوم برحلات دولية أن تكمل بيانا عن الأوضاع الصحية على متن السفينة وأن ترسله إلى السلطة المختصة، وفقا للمتطلبات المحلية في ميناء التوقف. وبالإضافة إلى ذلك، ينصح مشغلو السفن بمراقبة الطاقم بانتظام أثناء وجوده في الميناء لتحديد ما إذا كانت قد ظهرت عليه أي أعراض مرتبطة بكوفيد-19، ويجب عليهم إبلاغ السلطة المختصة في الميناء بأي تغييرات في صحة أفراد الطاقم.

(ت) مغادرة السفينة

❖ تدابير الصحة العمومية الخاصة بالزيارات على اليابسة

يتوقف الإذن بالزيارات على اليابسة على عدة عوامل، منها متطلبات الدولة والحالة الصحية لأفراد الطاقم وحالة كوفيد-19 في الموانئ التي زارتها السفينة خلال الأيام الأربعة عشر السابقة. ولذلك، يمكن النظر في فرض قيود مؤقتة على إذن النزول إلى اليابسة (ما لم يسمح تطور الحالة بخلاف ذلك). ولا تنطبق هذه القيود إذا جاء نزول أحد أفراد الطاقم كجزء من تغيير الطاقم أو لتلقي الرعاية الطبية.

وإذا سمح بزيارات على اليابسة، ينصح البحارة باتباع التدابير الصحية والاجتماعية التي أوصت بها منظمة الصحة العالمية في سياق كوفيد-19 (20). وتختلف الاحتياجات والمتطلبات عن بعضها في كل ميناء من موانئ التوقف، بما في ذلك أنواع معدات الحماية الشخصية الضرورية وتدابير التباعد الجسدي وتوافر مرافق نظافة اليدين. وينبغي إبلاغ مدير الحركة أو الربان عن الوضع. ويمكن الحصول على المعلومات عن طريق الاتصال بالسلطات الصحية في الميناء باستخدام قنوات الاتصال القائمة.

وتشمل التدابير الإضافية التي يتعين اتخاذها أثناء الزيارات على اليابسة ممارسات الصحة الغذائية السليمة، بما في ذلك داخل الأسواق الحية التي قد يحدث فيها انتقال للعدوى من الحيوانات إلى البشر. ويقدم موقع الميناء

على الإنترنت معلومات عن حالة انتقال العدوى في جميع أنحاء العالم المأخوذة عن موقع منظمة الصحة العالمية لمتابعة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19).

❖ تدابير الصحة العمومية طوال الرحلة

طوال الرحلة من المنزل إلى السفينة ومن السفينة إلى المنزل، قد يكون البحارة على مقربة من عدد كبير من المسافرين والموظفين في مراكز النقل وعند استخدام وسائل النقل العام وفي الفنادق. ويمكن للبحارة أيضا أن يخالطوا الجمهور عند استخدام دورات المياه والمصاعد والمطاعم وغيرها من المرافق، وبالتالي، يمكن أن يتعرض البحارة للفيروس المسبب لمرض كوفيد-19 إذا لم يكونوا محميين بشكل صحيح.

وللتخفيف من المخاطر طوال الرحلة، ينبغي أن ينسق مالك السفينة، كلما أمكن، مع السلطات لتنفيذ الممارسات التالية بشأن التنقلات بين الميناء والفنادق وأثناء بقاء أفراد الطاقم في أماكن الإقامة على اليابسة.

❖ ترتيبات التنقل (بين الميناء والفندق، إذا لزم الأمر)

- ينبغي لمالك السفينة أن يرتب التنقل بين الميناء والغرف الفندقية لأفراد الطاقم، مع ضمان تطبيق تدابير النظافة والتباعد الجسدي الموصى به قدر الإمكان، بما في ذلك داخل المركبة التي تنقل الطاقم إلى الفندق.

❖ أماكن الإقامة

- يجب على الطاقم الالتزام بالأنظمة والسياسات ذات الصلة بالصحة العمومية.
- وينبغي أن يكون هناك فرد واحد من الطاقم في الغرفة الواحدة، ويجب أن يتم تطهير الغرفة قبل الإشغال.
- وعلى الطاقم القيام بما يلي، مع مراعاة ما ورد أعلا ويقدر ما هو ممكن عمليا:
 - تجنب المخالطة مع الجمهور وأفراد الطاقم الآخرين، والبقاء في غرفة الفندق إلا عند التماس الرعاية الطبية أو القيام بالأنشطة الأساسية، بما في ذلك ممارسة الرياضة، مع احترام النصائح الداعية للتباعد الجسدي
 - عدم استخدام المرافق العامة في الفندق
 - تناول الطعام في غرفتهم، أو إذا كانت خدمة الغرف غير متوفرة شراء الطعام كوجبات جاهزة أو تناول الطعام في مطعم داخل الفندق
 - المراقبة الذاتية بانتظام لتبين أي أعراض بما في ذلك الحمى
 - مراعاة النظافة الجيدة لليدين والجهاز التنفسي وتدابير التباعد الجسدي عندما يحتاجون إلى مغادرة غرفة الفندق.
- وعلى أفراد الطاقم الذين يعانون من أعراض توجي بالإصابة بكوفيد-19 أثناء التوقف أو العبور القيام بما يلي:
 - الإبلاغ عن الأعراض إلى مالك السفينة وطلب المساعدة من طبيب لتقييم إمكانية الإصابة بكوفيد-19

- التعاون في التقييم وأي عملية أخرى محتملة لرصد كوفيد-19 وفقا لإجراء التقييم الذي تنفذه الدولة (على سبيل المثال، إجراء تقييم في غرفة الفندق أو في غرفة عزل داخل الفندق أو في مكان بديل).
- ويتعين أن ينظر أفراد الطاقم في استخدام كامرة نسيجية أثناء استقلال وسائل النقل وفي الأماكن المزدحمة حيث لا يكون التباعد الجسدي ممكنة.

(ث) الاتصالات

من الضروري أن يكون هناك تواصل واضح وفي الوقت المناسب بين السفينة ومالك السفينة ووكلائه والجهات الموجودة على اليابسة التي تعتمد الصعود إلى السفينة. ويجب تفعيل قنوات الاتصال بين السفينة والسلطات المختصة في الميناء ودولة العلم ومالك السفينة (مثلا: من مدير الحركة أو ربان السفينة مباشرة إلى الطبيب عن طريق الهاتف أو التداول بالفيديو أو عن طريق خدمات المساعدة الطبية البحرية من بغداد). ويجب أن تكون هناك إجراءات قائمة لجمع المعلومات عن جميع الأشخاص الذين يصعدون إلى السفينة والتفاصيل المتعلقة بالاتصال بهم من أجل التواصل معهم إذا لزم الأمر خلال الأيام الأربعة عشر التالية لتزولهم من السفينة. وينبغي وضع بروتوكولات اتصال للعمليات على اليابسة بغية تقديم المشورة للسفينة إذا أصيب أي من العاملين على البر بأي علامات أو أعراض في غضون 14 يوما من صعودهم إلى السفينة.

وإذا اختلفت متطلبات السفن والشواطئ، يتعين على جميع الأطراف أن تحل هذه الخلافات بالتراضية المتبادلة قبل وصول السفينة إلى الميناء. ويمكن استخدام هذه العملية لمعالجة المخاطر بفعالية، ربما من خلال الاتفاق واعتماد تدابير متكافئة وضمان تجنب سوء الفهم والتوقعات في غير محلها وما يرتبط بذلك من إحباط لطاقم السفينة والعاملين على اليابسة.

وتشمل التدابير الإضافية لتحسين التواصل وتبادل المعلومات على متن السفن توفير ما يلي:

- ملصقات وأشرطة فيديو ولوحات رسائل لزيادة الوعي بكوفيد-19 لدى الطاقم وتعزيز الممارسات الفردية الآمنة، والمشاركة مع أفراد الطاقم لتقديم آراء بشأن تقييم التدابير الوقائية ومدى فعاليتها وفيما يتعلق بإدارة تحديات الصحة النفسية.
- معلومات عن الأنظمة السائدة وتدابير الصحة العمومية المحلية والتدابير الاجتماعية قبل الزيارات على اليابسة.
- معلومات منتظمة عن خطر كوفيد-19 باستخدام المصادر الرسمية، مثل الوكالات الحكومية ومنظمة الصحة العالمية، والتأكيد على فعالية اعتماد تدابير وقائية، فضلا عن العمل على التصدي للشائعات والمعلومات المضللة.

خلاصة

تواصل إدارة الموارد البشرية لميناء مستغانم رصد الوضع عن كثب لمتابعة أي تغيرات تؤثر على هذه المهام والارشادات والتدابير، وإذا طرأ أي تغيير على العوامل ذات صلة سوف تواصل مهامها في حماية المؤسسة وموردها البشري.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة

في نهاية هذا البحث لا بد من الاعتراف بأن الفرد هو الركيزة الأساسية في أي نشاط انتاجي واقتصادي بصفة عامة، لذلك يجب أن يتركز البحث في مجالات إدارة الموارد البشرية المختلفة حول محاولة التعرف على حقيقة العوامل التي تحدد سلوك الفرد وتجعله يتصرف في ناحية دون أخرى أو بطريقة معينة في مواقف ثابتة، عبر تلك المفاهيم التقليدية للسلوك الإنساني التي كانت تقوم على مبادئ وافتراضات غير علمية ولم تثبت صحتها بالتجربة.

فمن خلال تحليلنا لهذا الموضوع تأكد لنا أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية للمؤسسة، وأن لها مكانة عالية وحساسة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، سندا إلى تلك التغيرات التي أحدثتها في التسيير الإداري، سواء كانت تنظيمية أو هيكلية تماشيا مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعيشها المؤسسات.

فلقد لقيت دراسة وعناية كبيرة من طرف الباحثين والمفكرين تشهد آثارهم وكتاباتهم على مجود فكر أو إدارة توجه الموارد البشرية في بناء وتطوير المؤسسة بشكل حضاري متميز، ولهذا فقد تبلور الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، متجسدا في تلك السياسات التي تعتمد عليها في تسيير شؤون العاملين بشكل يخدم كل من أهداف المؤسسة والعاملين معا.

◀ اختبار الفرضيات:

لقد أضحى أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها و كفاءتها الإنتاجية و تكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد ، لذلك تسعى المؤسسة إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة و عليه الفرضية الصحيحة و التي استنتجناها من خلال بحثنا ان دراسة الوضعية الوبائية واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمواجهة الجائحة كانت الفرضية الاصح من بين الفرضيات الأخرى، اما وضع سياسات جديدة لتسيير الموارد البشرية في ظل الجائحة يستلزم وقت اكبر و الاستمرارية في إدارة الموارد دون الاهتمام بالعنصر البشري سيتسبب في خسائر كبيرة للمؤسسة.

◀ الاستنتاجات :

إن النتائج التي يمكن أن نستخلصها في هذا البحث فيما يلي:

- إن فاعلية إدارة الموارد البشرية في مواجهة جائحة كورونا تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية بما يتناسب وأهداف المؤسسة من جانب، والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري- باعتباره شريكا – من جانب آخر.

- إن عائد إدارة الموارد البشرية هو ضمني وموزع على الناتج النهائي للمؤسسة، فهو عائد غير مباشر لإدارة الموارد البشرية، العائد المباشر هو على شكل معنوي يظهر في حسن أداء الوظائف المتخصصة من اختيار وتقييم الأداء والتدريب والتحفيز وغيرها.
 - أن وظائف إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق التسيير الصحيح للإدارة في ظل الجائحة.
 - أن مفهوم ومنطق العمل الإداري الحديث في إدارة الموارد البشرية يهدف دائما لحماية الموارد البشري.
 - إن إدارة الموارد البشرية تستخدم سياسات محددة وحديثة في مجالات تحديد احتياجاتها لمواجهة انتشار الفيروس داخل المؤسسة وتفادي الخسائر الاقتصادية.
- لكن ما يعاب في مؤسساتنا ما يلي:
- تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات ومن ثم الانخفاض النسبي في الأداء الوظيفي.
 - انحصار ممارسات إدارة الموارد البشرية في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف فقط، إجراءات التعيين، التعاقد والتقاعد.
 - يغلب على أداء مهام إدارة الموارد البشرية التجزؤ والانفصالية عن بعض الوظائف الأخرى في المؤسسة، ليس هناك تكامل بين الوظائف الإدارية.
 - لا تزال إدارة الموارد البشرية تعتمد على أساليب تقليدية بالاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين.

◀ الاقتراحات والتوصيات:

وفي الأخير نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية بدقة، أي تكون كمية قابلة للقياس ومفهومة ومحددة زمنيا ومقبولة.
- التنوع في اختيار العاملين وعلى الأخص في مهاراتهم فالتنوع ينتج العديد من المهارات مما يضمن أداء عالي.
- تدريب أعضاء الفريق من أجل رفع المهارات حسب التخصص ثم تدريبهم حسب مهارات زملائهم حتى يسهل الإحلال حل مشكل الغياب ثم التدريب على بعض مهارات التفاعل والاتصال وفنون إدارة الحوار.
- توفير الإمكانيات اللازمة للمورد البشري ليتمكن من أداء مهامه خصوصا في مرحلة انتشار الوباء.
- توفير نظام معلومات فعال حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية من مواكبة التطور الحاصل في هذه المرحلة.
- تطوير تكنولوجيا المؤسسة للعمل عن بعد في بعض الوظائف.

◀ آفاق البحث :

كما يمكننا أن نتقدم لمن أراد أن يواصل البحث في هذا الموضوع الإشكاليات التالية:

- دور المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة.
- دور الأداء الفعال في تحقيق كفاءة المؤسسة في الظروف الخاصة.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

- 1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية الطبعة الخامسة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص 35.
- 2- إبراهيم الغمري -إدارة الأفراد دراسة تطبيقية ونظرية -الدار الجامعية -مصر 1982.
- 3- حسن راوية- إدارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)-الدار الجامعية-الإسكندرية- 2000 – ص 6 .
- 4- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دور وائل للنشر، الطبعة الثانية 2005.
- 5- زكي محمد هاشم -الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد -الدار الجامعية -الإسكندرية مصر 1979
- 6- سهيلة محمد عباس- إدارة الموارد البشرية- الطبعة الأولى- دار وائل للنشر- الأردن 2003-ص188.
- 7- عبد القادر بلجردي، مجاجي هنية -تسيير وتثمين الموارد البشرية في المؤسسة -إدارة الأعمال المدية .
2005
- 8- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع -
عمان – 2003
- 9- كامل بربر- إدارة الموارد البشرية و كفاءة الداء التنظيمي- المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع- لبنان-
2000- ط2 - ص 12-13.
- 10- مصطفى نجيب شاويش- إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد- دار الشروق للنشر و التوزيع- عمان،
الأردن- بدون تاريخ- ص291،292،293.
- 11- د. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية الطبعة الأولى ، عمان ، دالا
مجدولاوي ، 1994 ، ص 10.
- 12- نسيمة بن زايد -بوزيان جازية -مذكرة تخرج بعنوان أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء
المؤسس بالمركز الجامعي بالمدينة2005 .

❖ الرسائل الجامعية

- 13- حسين يرقى- أسس وتقييم الفعالية في المؤسسات الصناعية- حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية- رسالة ماجستير- جامعة الجزائر- ص 6.
- 14- رشيدة بن نيسان- مذكرة تخرج بعنوان سياسات التوظيف في المؤسسة- في إدارة الأعمال- المركز الجامعي بالمدينة- سنة 2001- ص 28.
- 15- سهيلة موايزية -الاستخدام الفعال للموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي- مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس -بالمركز الجامعي بالمدينة 2006، -، 2005
- 16- فاتح شعواطي، محمد قرمزي – إدارة الموارد البشرية مكانتها و تأثيرها على أداء المؤسسة- مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس- المركز الجامعي المدينة- 2002، 2001- ص 26.
- 17- نسيم بن راشد- جازية بوزيان- مذكرة تخرج بعنوان أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالمركز الجامعي بالمدينة- 2005- ص 23.
- 18- يوسف فضيل، رابح وابل- مذكرة تخرج بعنوان سياسة استقطاب واختيار الموارد البشرية في المؤسسة - المدينة 2005، 2004

❖ الأوراق البحثية

- 19- صلاح عودة سعيد – إدارة الأفراد – منشورات الجامعة المفتوحة – طرابلس 1994 – ص 289.
- 20- علي محمد عبد الوهاب- التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات- معهد الإدارة العامة- الرياض 1981- ص 19.
- 21- عمر وصفي عقيلي – إدارة الموارد البشرية – مؤسسة زهران – الأردن 1991 ص 284.
- 22- محمد جمال يرعي- التخطيط للتدريب في مجالات التنمية- مكتب القاهرة الحديثة 1968- ص 296.

❖ مواقع الانترنت

23- الموقع الرسمي لمنظمة الصحة العالمية، الموقع المخصص لكوفيد-19، فريق منظمة الصحة العالمية،

سؤال وجواب حول فيروس كورونا، 13 ماي 2021 <https://www.who.int/ar>

24- www.abahe.co.uk

ملخص الدراسة

الملخص

تسعى الإدارة العمومية الجزائرية دائما الى تطوير وتحسين الأداء وسير المؤسسة على جميع الأصعدة التي تبرز عليها وخاصة بالمراكز الحساسة في البلد.

ف نجد المؤسسة البيانية دائما مهتمة بالعامل البشري بحيث تقوم باستثمار في هذا العنصر من اجل تحقيق فعالية الأهداف المسطرة وممارسة إدارة المواد البشرية من بين أصعب الممارسات المؤسساتية وخاصة لحساسية القطاع، فدور التوظيف يلعب دور هاماً بناء المنظومة البشرية والمؤسسات العمومية من حيث التنظيم والتسيير والتخطيط والرقابة الخ

فموضوع بحثنا له علاقة بين إدارة الموارد البشرية ومؤسسة ميناء مستغانم من حيث التأثير على انتشار فيروس كورونا المستجد.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية-التوظيف-التحفيز-هياكل المؤسسة-جائحة كورونا (كوفيد-19)

Résumé

L'administration publique algérienne a toujours cherché à développer et à améliorer les performances et le fonctionnement de l'organisation à tous les niveaux qui mettent en évidence les centres sensibles et privés dans le pays.

Nous trouvons organisation graphique est toujours intéressé par le facteur humain de telle sorte que l'investissement dans ce volet afin d'atteindre les objectifs de la règle efficace et pratique de la gestion des ressources humaines parmi les pratiques institutionnelles les plus difficiles, en particulier à la sensibilité du secteur, le rôle de l'emploi joue un rôle important de la construction du système humain et les institutions publiques en termes d'organisation et de gestion et de la planification et de l'équipement etc

Le sujet de notre recherche est la relation entre la gestion des ressources humaines et l'entreprise portuaire de Mostaganem en termes d'impact pendant la propagation du nouveau virus Corona.

Mots clé :

Gestion des ressources humaines – Recrutement – Motivation – Structures organisationnelles – Pandémie Corona (Covid-19).