

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

انعكاسات عملية الإدماج المهني على المردود داخل المؤسسة  
العمومية الجزائرية  
دراسة ميدانية بإبتدائيتين ببلدية الشط " ولاية الطارف"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

اشراف الأستاذ :

د- ادريس لعبيدي

اعداد الطالبتان:

- اوهيبة خولة
- بلخيري سلوى

الاسم ولقب الاستاذ	الرتبة	الصفة
مراد سبرطعي	محاضر أ	رئيسا
ادريس لعبيدي	محاضر أ	مشرفا مقرر
سعد خطابي	مساعد أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا وسدد خطنا لانهاء هذا العمل المتواضع

نشكر كل الأساتذة الذين لم ييخلوا علينا بالعلم و المعرفة طول سنين الدراسة

و نخص بالذكر الأستاذ: " ادريس لعبيدي " الذي كان و لا يزال المثل الأعلى  
خلقا و عملا و نصيحة

و توجيهه و دعما خلال اعداد هذا العمل و إلى كل طلبة و أساتذة علم اجتماع كما  
نعبر عن إمتناننا العميق لوالدين العزيزين على دعمهما المعنوي و دعواتهما  
الصادقة لنا.

كما نتقدم بالشكر إلى إخواننا و أصدقنا الذين كانوا عوننا و سندنا لنا في كل  
مراحل هذا المشوار

شكرا كل من ساهم و لو بكلمة في إنجاز هذه المذكرة

نقول لهم جزاكم الله عنا كل خير.

## اهداء

الحمد لله رب العالمين , الذي منحني القوة و الإرادة لإتمام هذه الدراسة , أتقدم بالشكر  
و الإمتنان إلى أساتذتي الكرام في كلية العلوم الإجتماعية و جميع أعضاء هيئتها  
التدريسية خاصة مشرف دراستي الأستاذ الدكتور " ادريس لعبيدي " على ما قدمه من  
توجهات سديدة و رعاية علمية كريمة و أنار لي طريق العلم .

إلى من غرس في بذور الامل و سقاها بدعائهما و صبرهما إلى كل من كانت خواتي  
في هذه الحياة

وانعكاسا لحكمتهما و توجههما .....

إلى والدي العزيزين

الذين كانت لا تكفي كلمات العالم لشكرها أهدى هذه الإنجاز عرفنا وحبنا و إمتنانا لا

ينصب

إلى اخواتي الذين كانوا النور في عتمة التعب و السند في لحظات الانكسار

إلى الأصدقاء الذين رافقوني في الدرب و شاركوني التحدي و النجاح .

اهديكم هذا العمل , فانتم جزء من هذا الإنجاز

**سلوى**

## اهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من كانت سعادتي بخطوط منسوخة من قلبها إلى والدتي العزيزة .

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الهناء إلى الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح إلى الذي علمني ان أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر إلى والذي العزيز .

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي الغوالي

إلى اساتذتي الافاضل الذين قدموا الي مفتاح الفهم و العلم و علموني ان البحث لا

ينتهي ....

إلى صديقاتي العزيزات اللواتي كانوا إخوتي ورفقات دربي في لحظات التعب و الفرح .

و أخيرا إلى نفسي التي أمنت بي و لم ترضى إلا ببلوغ العلم .

أهديكم ما بين هذه الصفحات , شاهدا على عهود الوفاء و الإمتان .

خولة .

## ملخص الدراسة

تتناول هذه المذكرة موضوع انعكاسات عملية الادماج المهني على المردود داخل المؤسسات العمومية الجزائرية ، و ذلك في اطار سوسيولوجيا التنظيم و العمل ، حيث تهدف الى تحليل العلاقة بين ادماج فئة حاملي الشهادات ضمن اجهزة التشغيل المؤقتة و بين جودة الاداء المهني داخل المؤسسات من خلال طرح الاشكالية التالية : ماهي انعكاسات عملية الادماج المهني على المردود داخل المؤسسات العمومية الجزائرية ؟ و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و تم جمع البيانات من خلال ادوات ميدانية مثل الاستبيان و المقابلة و جهت الى موظفين مدمجين ، و قد اظهرت النتائج ان الادماج المهني يمكن ان يشكل اضافة نوعية للمؤسسات العمومية من حيث تنمية الكفاءات و تحقيق نوع من التوازن في توزيع المهام شرط ان يرافق بسياسات واضحة في تكوين التحفيز و تثبيت المناصب و ضمن الحقوق المهنية و في المقابل ابرزت الدراسة وجود بعض العراقيل مثل غموض المسار المهني ، ضعف التحفيز ، غياب الترقية ما قد يؤثر سلبا على المردود داخل المؤسسة، و في الختام تؤكد الدراسة على ضرورة مراجعة اليات الادماج المهني بما يضمن انتقال فعليا من التشغيل المؤقت الى التوظيف المستدام بما يعزز الاداء داخل المؤسسات العمومية و يضمن استغلال امثل للموارد البشرية.

## **Abstract:**

This memo examines the impact of professional integration on performance within Algerian public institutions, within the framework of the sociology of organizations and labor. It aims to analyze the relationship between the integration of university graduates through temporary employment programs and the quality of professional performance in these institutions, by posing the following research question: What are the implications of professional integration on performance in Algerian public institutions?

The study employed a descriptive and analytical methodology, and data was collected using field tools such as questionnaires and interviews conducted with integrated employees. The findings revealed that professional integration can represent a qualitative asset to public institutions by enhancing competencies and promoting a balanced distribution of tasks—provided it is supported by clear policies regarding training, incentives, job stabilization, and the protection of professional rights.

Conversely, the study identified several obstacles, including ambiguous career trajectories, low motivation, and a lack of promotion opportunities, all of which negatively impact institutional performance.

In conclusion, the study underscores the necessity of revising professional integration mechanisms to ensure a genuine transition from temporary employment to sustainable recruitment. This, in turn, would enhance institutional performance and promote optimal utilization of human resources.

أ	ملخص الدراسة.....
ب	Abstract:.....
ت	الفهرس:.....
ح	فهرس الجداول:.....
د	فهرس الاشكال:.....
ذ	المقدمة.....
1	الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للدراسة.....
3	أولا: الإشكالية:.....
5	ثانيا: أسباب إختيار الموضوع.....
5	ثالثا: أهمية واهداف الدراسة.....
6	رابعا: تحديد مفاهيم الدراسة.....
9	خامسا: المقاربات النظرية:.....
13	سادسا: الدراسات السابقة:.....
24	الفصل الثاني: سياسات التشغيل في الجزائر.....
26	تمهيد:.....
27	أولا: ماهية سياسة التشغيل:.....
27	ثانيا: مبادئ سياسة التشغيل في الجزائر.....

28.....	ثالثا: أهداف سياسة التشغيل في الجزائر
29.....	رابعا: برامج التشغيل في الجزائر
34.....	خامسا: مميزات التشغيل في الجزائر
35.....	سادسا: تحديات وصعوبات سياسة التشغيل في الجزائر
37.....	خلاصة:
38.....	الفصل الثالث: ماهية الإدماج المهني في الجزائر
40.....	تمهيد:
41.....	أولا: مفهوم الإدماج المهني:
41.....	ثانيا: نشأة وتطور عقود ما قبل التشغيل:
51.....	رابعا: أنواع عقود الإدماج المهني:
58.....	خامسا: أهداف برامج عقود ما قبل التشغيل:
59.....	سادسا: تجارب دولية وعربية لنماذج التشغيل:
65.....	الخلاصة:
66.....	الفصل الرابع: واقع المؤسسات العمومية الجزائرية
68.....	تمهيد:
69.....	أولا: مفهوم المؤسسات العمومية:
69.....	ثانيا: أنواع المؤسسات العمومية:
73.....	رابعا: أهداف المؤسسات العمومية:
73.....	أ- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في:

74.....	خامسا: مزايا المؤسسات العمومية:
76.....	خلاصة:
77.....	الفصل الخامس: مجالات الدراسة و الإجراءات المنهجية .
79.....	تمهيد
79.....	أولا: مجالات الدراسة :
80.....	ثانيا: العينة و كيفية إختيارها :
81.....	ثالثا:منهج الدراسة :
81.....	رابعا: كيفية توظيف و إستعمال أدوات جمع البيانات :
82.....	خامسا: تحليل النتائج و تفسير البيانات .
123 .....	خلاصة :
124 .....	الخاتمة :
127 .....	قائمة المراجع
133 .....	الملاحق:

فهرس الجداول:

85	الجدول رقم 1: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
87	الجدول رقم 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
89	الجدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
90	الجدول رقم 4: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
92	الجدول رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقدمية
93	الجدول رقم 6: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن
94	الجدول رقم 7: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية
95	الجدول رقم 8: يمثل ما إذا كان الإدماج تم تبعا للمرسوم 2019 /12 /10
97	الجدول رقم 9: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدفعة التي تم الإدماج فيها
99	الجدول رقم 10: يمثل ما إذا كان المبحوثين واصلو العمل في نفس المنصب الذي عملوا فيه قبل الإدماج
100	الجدول رقم 11: يمثل تناسب المنصب الذي تم الإدماج فيه مع الشهادة المتحصل عليها
102	الجدول رقم 12: يمثل تمكن من الإمتيازات المتعلقة بمنصب العمل
103	الجدول رقم 13: يمثل تناسب المهام الفعلية مع المنصب المدمج
104	الجدول رقم 14: يمثل التنازل عن الشهادة
106	الجدول رقم 15: يمثل أثر تغيير منصب العمل بعد الإدماج على مردودية العمل
107	الجدول رقم 16: يمثل الاستفادة من الخبرة المكتسبة من العمل في إطار قعود ما قبل الإدماج في رفع مردودية العمل
109	الجدول رقم 17: يبين ما إذا كان المدمجين الجدد خضعوا لفترة تربص أو لا
110	الجدول رقم 18: يمثل الخضوع لبرامج التكوين و التأهيل تناسب المنصب
111	الجدول رقم 19: يمثل المشكلات التنظيمية في إطار منصب العمل

الجدول رقم 20: يمثل ما إذا كان المبحوثين يحوزون أي مؤهلات أخرى ترفع مردوديتهم في العمل . 113

الجدول رقم 21: يمثل الرضا على نظام المنح والحوافز والعلاوات التي يتقاضها الموظفين في مؤسستهم .

114 .....

الجدول رقم 22: يمثل ما إذا كانت المنح و الرواتب انعكاس إيجابي على المردود داخل المؤسسة . 117

الجدول رقم 23: يمثل ما إذا تم تخفيض نظام الرواتب و المنح التي يستفاد منها و تأثيرها على انعكاس

المردود . 118 .....

الجدول رقم 24: يمثل ما إذا كان نظام الحوافز و الأجور يلعب دورا محوريا و فعال في أداء الموظف

داخل المؤسسة . 120 .....

87	الشكل رقم 1: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....
89	الشكل رقم 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....
90	الشكل رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :.....
91	الشكل رقم 4: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:.....
93	الشكل رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية:.....
95	الشكل رقم 6: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية.....
96	الشكل رقم 7: يمثل ما إذا كان الإدماج تم تبعا للمرسوم 2019 /12 /10.....
98	الشكل رقم 8 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدفعة التي تم الإدماج فيها.....
101	الشكل رقم 9: يمثل تناسب المنصب الذي تم الإدماج فيه مع الشهادة المتحصل عليها.....
104	الشكل رقم 10: يمثل تناسب المهام الفعلية مع المنصب المدمج.....
108	الشكل رقم 11: يمثل الاستفادة من الخبرة المكتسبة من العمل في إطار قعود ما قبل الإدماج في رفع مردودية العمل.....
109	الشكل رقم 12: يبين ما إذا كان المدمجين الجدد خضعوا لفترة تربية أو لا.....
111	الشكل رقم 13: يمثل الخضوع لبرامج التكوين و التأهيل تناسب المنصب.....
112	الشكل رقم 14: يمثل المشكلات التنظيمية في إطار منصب العمل.....
114	الشكل رقم 15: يمثل ما إذا كان المبحوثين يحوزون أي مؤهلات أخرى ترفع مردوديتهم في العمل .
119	الشكل رقم 16: يمثل ما إذا تم تخفيض نظام الرواتب و المنح التي يستفاد منها و تأثيرها على انعكاس المردود.....
121	الشكل رقم 17: يمثل ما إذا كان نظام الحوافز و الأجور يلعب دورا محوريا و فعال في أداء الموظف داخل المؤسسة.....

المقدمة

## المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال وتزايد التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، أصبح من الضروري البحث عن آليات مبتكرة لتعزيز أداء الموظفين وضمان إستدامة هذه المؤسسات، ومن بين هذه الآليات تبرز عملية الإدماج المهني كأحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على مردودية الموظفين وبالتالي على نجاح المؤسسة ككل.

الإدماج المهني ليس مجرد مرحلة إنتقالية يمر بها الموظف الجديد، بل هو عملية إستراتيجية تهدف إلى تسهيل إندماجه في البيئة الوظيفية، وتعريفه بثقافة المؤسسة وتزويده بالأدوات والمعارف اللازمة لأداء مهامه بكفاءة، وعندما تتم هذه العملية بشكل ناجح، فإنه تسهم في تعزيز إنتماء الموظف، ورفع مستوى رضاه الوظيفي، وتحفيزه على الإبداع والإنتاج، مما ينعكس إيجابا على مردودية المؤسسة ككل.

وفي هذا السياق تأتي هذه المذكرة التي تحمل عنوان " انعكاسات عملية الإدماج المهني على المردود داخل المؤسسات العمومية كمحاولة لإستكشاف العلاقة بين عملية الإدماج المهني ومستوى المردودية في المؤسسات العمومية، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على إشكالية رئيسية تتمثل في تحقيق هذا الهدف إعتدنا على منهجية علمية تشمل إجراء دراسة ميدانية وإستخلاص النتائج التي يمكن أن تسهم في تقديم توصيات عملية لتحسين عملية الإدماج المهني في المؤسسات العمومية، كما تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في هذا المجال وإقتراح حلول لتعزيز فعاليتها.

في النهاية، نأمل أن تكون هذه المذكرة إضافة علمية تسهم في تعميق الفهم حول أهمية الإدماج المهني كأداة لتحسين المردودية، وأن تكون مرجع مفيدا للباحثين والمهتمين بهذا المجال، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات العمومية في سعيها لتحقيق التميز والإستدامة.

وبالتالي قد تم إنجاز هذه الدراسة في مقدمة وخاتمة وفصول كالتالي:

الفصل الأول: وفيه تم التطرق إلى موضوع الدراسة وإطارها المنهجي، حيث تضمن هذا الفصل تحديد إشكالية وأسباب إختيار هذه الدراسة وأهميتها والأهداف المرجوة من البحث وأهم المفاهيم المتداولة في البحث .

### الفصل الثاني: تحت عنوان سياسة التشغيل في الجزائر

وقد قسم هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر التالية: مفهوم سياسة التشغيل، مبادئ وأهداف سياسة التشغيل في الجزائر، أبعاد سياسة التشغيل في الجزائر، مميزات سوق التشغيل في الجزائر، والعنصر الأخير كان تحديات وصعوبات التشغيل في الجزائر .

الفصل الثالث: كان معنى بماهية الإدماج المهني وتم تطرق فيه إلى مفهوم الإدماج المهني ونبذة عن نشأة وتطور برنامج عقود ما قبل التشغيل، خصائص برنامج عقود ما قبل التشغيل، أنواع برنامج عقود ما قبل التشغيل، أيضا تطرقنا إلى أهداف برنامج عقود ما قبل التشغيل والعنصر الأخير كان التجارب الدولية والعربية لنماذج التشغيل.

### الفصل الرابع: كان محتواه ماهية المؤسسة العمومية

قد قسم إلى مجموع من العناصر كالتالي مفهوم المؤسسة، أنواع المؤسسة العمومية، خصائص المؤسسة العمومية، كما تطرقنا أيضا إلى أهداف المؤسسة العمومية والعنصر الأخير هو مزايا المؤسسة العمومية .

الفصل الخامس : وفي الأخير خصصنا هذا الفصل للاجراءات المنهجية و تحليل و تفسير البيانات

الميدانية مع استخلاص النتائج العامة و محاولة ربطها بالتساؤلات الفرعية

## الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للدراسة

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للدراسة

➤ أولاً: الإشكالية

➤ ثانياً: أسباب إختيار الموضوع

➤ ثالثاً: أهمية واهداف الدراسة

➤ رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

➤ خامساً: المقاربات النظرية

➤ سادساً: الدراسات السابقة

## أولاً: الإشكالية:

تعيش المؤسسات العمومية في عصر يتسم بالتغيير العميق والسريع في مختلف الجوانب، ما جعل المنظمات تواجه نحو تحولات تكنولوجية وتقنيات معلوماتية وتطورات علمية، طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، خاصة منها التطور في مجالات الفكر الإداري الذي رافقه تغيير نوعي في مجمل الموارد البشرية، فأصبح إلزاما على المؤسسات وضع إستراتيجيات جديدة، تركز على إنتقاء اليد العاملة المؤهلة والتميزية بالكفاءات الفنية والإدارية، عند إختيار أفضل الأفراد الجامعيين والتقنيين لشغل منصب عمل، وقد شهدت سوق العمل في الجزائر تدهورا وبذلك ظهرت عدة إختلالات نتيجة إعتقاد الدولة على عنصر واحد في التصدير فانخفض النشاط التنموي وتقلصت مداخيل البلاد وعرفت بذلك البطالة مستويات مرتفعة نظرا لتزايد المشاكل فكان من الضروري إعادة النظر في نمط التسيير والسياسات المتبعة في السابق، غير أن الإصلاحات الإقتصادية أدت إلى إضطرابات كبيرة في الخريطة العامة لشغل في الجزائر خاصة في التسعينات وبالتالي تسريح عدد كبير من العمال وغلق العديد من المؤسسات العمومية، ولهذا سعت الجزائر من خلال السياسات التنموية المنتهجة إلى تحقيق التنمية الشاملة والهدف من تحقيق التنمية في النهاية هو توفير القدر الكافي من سبل العيش الكريم للمواطن وهو ما لا يأتي إلا بتوفير مناصب عمل لكل القادرين عن العمل أو الباحثين عنه حيث تم إعتقاد آليات تشغيل لفئة الشباب من بينها نجد جهاز الإدماج المهني الذي تمت المصادقة عليه في 19 أبريل 2008 والذي يتم تسييره من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) التي أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 259/90 المؤرخ في 08<sup>1</sup>/09/1990 والتي تلعب دور الوساطة بين طالبي الشغل وأرباب العمل وتضم مختلف الفئات الشبابية بمختلف مؤهلتها ومستوياتهم التعليمية وحتى الذين لا يمتلكون مؤهلا علميا وإستحداث العديد من صيغ العمل مثل: عقود ما قبل التشغيل وتشغيل الشباب وفي سنة 2006 تم وضعها تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي بمقتضى المرسوم رقم 70/06 المؤرخ في 18/02/2006 وأطلقت

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

صيغة جديدة أو ما يعرف بالإدماج المهني والذي يتضمن عقود إدماج حاملي الشهادات الموجهة لخريجي الجامعات ومركز التكوين المهني للعمل في المؤسسات والإدارات العمومية وكانت عبارة عن عقود مؤقتة مقابل أجرة شهرية على عاتق الدولة وفي سنة 2019 تم إقرار مرسوم تنفيذي يتضمن إدماج من جهازي المساعدة على الإدماج المهني والإدماج الإجتماعي لحامل الشهادات والموجودين في حالة نشاط في مناصب عمل دائمة تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، وهذا ما دفع الحكومة الجزائرية إلى أن تعيد النظر في قطاع التشغيل بتبني سياسات وآليات جديدة تتوفق مع طبيعة التحولات الموجهة لعملية التنمية بصفة عامة وتقليص البطالة بصفة خاصة وذلك بتفعيل برامج تشغيل لمغايرة تتمثل في برنامج الإدماج (عقد مدته ثلاث سنوات) حددته الدولة لتوفير أكبر عدد ممكن من فرص العمل لهذه الفئة التي تعتبر العمود الفقري لكل مجتمع، وفي ظل الممارسات التي يتعرض لها الخريج المتعاقد ومحدودية الأجر الذي يتقاضاه شكلت له هذه العوامل هاجسا لعدم استقراره مهنيا وتخوفه من مستقبله وفي هذا الإتجاه أصبحت مسألة الإدماج المهني للشباب الجزائري تكتسي بعدا وطنيا وهي بذلك ضمن قضايا التي توليها الحكومة إهتماما خاصا وهذا ما دفعنا لمعالجة برنامج الإدماج المهني ومحاولة فهم عملية سير هذا البرنامج وانعكاساته ومن هذا المنطق طرح التساؤل التالي:

ما هي انعكاسات عملية الإدماج المهني على المردود داخل المؤسسات العمومية الجزائرية؟

### السؤال المركزي:

ما هي انعكاسات عملية الإدماج المهني على المردود داخل المؤسسات العمومية الجزائرية؟

### الأسئلة الفرعية:

➤ هل تساهم الخبرة المكتسبة في إطار عقود الإدماج في رفع مردودية المدمجين الجدد؟

➤ هل يتناسب منصب العمل للمدمجين الجدد مع مؤهلاتهم العلمية؟

➤ هل لنظام المنح والحوافز إنعكاس إيجابي على المردود داخل المؤسسات العمومية؟

الفرضيات:

- تساهم الخبرة المكتسبة في إطار عقود الإدماج في رفع مردودية المدمجين الجدد
- يتناسب منصب العمل للمدمجين الجدد مع مؤهلاتهم العلمية
- لنظام المنح والحوافز إنعكاس إيجابي على المردود داخل المؤسسات العمومية

### ثانيا: أسباب إختيار الموضوع

إن إختيار أي موضوع يعود لأسباب موضوعية علمية وأسباب ذاتية ترتبط بالبحث وتعود إعتبرات إختيار هذا الموضوع إلى:

#### أ- أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية للبحث في موضوع إنعكاسات الإدماج المهني على المردود داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.
- التعرف على الأبعاد التي يتخذها برنامج الإدماج المهني على المردود داخل المؤسسات العمومية.

#### ب- أسباب موضوعية:

- كون الموضوع شامل يمس جميع المجالات الحياه الإقتصادية والاجتماعية.
- الإقبال على هذا البرنامج بإعتباره وسيلة للإلتحاق بسوق العمل.
- التعرف على إنعكاسات الإدماج المهني على المردود داخل المؤسسات العمومية.

### ثالثا: أهمية واهداف الدراسة

#### 1. أهمية الدراسة:

- الوصول إلى نتائج ميدانية يمكن الإستفادة منها حول الموضوع.
- التعرف على إنعكاسات الإدماج المهني على المؤسسات العمومية الجزائرية.
- محاوله إثراء المعرفة العلمية للموضوع ومعرفة مستوى نجاح جهاز المساعدة على الإدماج المهني.

## 2. أهداف الدراسة

- التعرف على مدام ملائمة المناصب الممنوحة لأصحاب الشهادات والمؤهلات العلمية.
- التعرف على الأبعاد التي يتخذها برنامج الإدماج المهني على المردود داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.
- التعرف على مدى إنعكاسات الإدماج المهني على مردود داخل المؤسسات العمومية.
- التعرف على أهمية برنامج الإدماج المهني في توفير مناصب العمل في المؤسسات العمومية.

## رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

وقد تم تحديد بعض مفاهيم نذكر منها:

### أ- مفهوم الإدماج المهني:

**لغة:** مشتقة من الفعل الثلاثي "دمج" الذي يعني في اللغة العربية دمج الأمر يدمجه إدماجاً، يدمج دمجاً دمج الأمر يدمج دمجاً، بمعنى إستقام وأمر دماج أي مستقيم وأدمج في الشيء إدماجاً وإندمج إندماجاً أي أدخل فيه.<sup>1</sup>

**إصطلاحاً:** هي عقود موجهة للشباب طالبي العمل لأول مرة من حامل الشهادات العليا والتقنيين السامين وخريجي المؤسسات الوطنية للتكوين العالي والتكوين المهني، ويستفيد الشباب حاملي الشهادات من متابعة

<sup>1</sup> . يوسف خياط: معجم لسان العرب المحيط لابن منظور، المجلد الثاني، الجزء 16، دار المعارف، مصر، ص1419

تهدف إلى تحفيز إدماجهم الدائم ضمن المؤسسات العمومية والخاصة وهيئات الإدارة العمومية على أساس عقد الإدماج، بينما تتكفل الدولة بحصة أرباب العمل في الإشتراك في الضمان الإجتماعي، ومن جهة أخرى يضمن المستخدم تأطير الشباب حاملي الشهادات الجامعية والتقنيين السامين في الوسط المهني والسهر على تقسيمهم.<sup>1</sup>

### ب- التعريف الإجرائي للإدماج المهني:

يقصد بها تلك المرحلة التي تلي مباشرة عملية توظيف الخريج الجامعي في منصب عمل يتلائم مع تخصصهم العلمي، حيث يسمى خلالها إلى التأقلم مع منصبه بالإعتماد على كفاءته الخاصة أو بمساعدة الزملاء أو الرئيس المباشر في العمل، وكذا من خلال خضوعه للتكوين والإعداد لتشغيل متطلبات الوظيفة الجديدة وهو ما يدفعه إلى الإحتفاظ بمنصبه وتوقف عن البحث عن وظيفة أخرى.<sup>2</sup>

### ج- مفهوم المردودية:

يرجع بعض الباحثين أصل مصطلح "المردودية" إلى الترجمة اللغوية المباشرة للمصطلح الفرنسي (rentabilité)، حيث إن كلمة (rente) تعني "ربح" أو "إيراد"، كما أن الفعل (rendre) يعني "يرد" أو "يعيد". ويُشتق هذا الفعل من نظائره في اللغة اللاتينية، مثل الكلمة في اللاتينية الشعبية (rendita) واللاتينية الكلاسيكية (reddita)، وكلاهما يحملان معنى "مبلغ معاد" أو "قيمة مرتجعة" (somme rendue).

<sup>1</sup> شعيبانة نهى، طراد كوثر: إدماج حاملي الشهادات وتأثيره على تدرج السلم الهرمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD، جامعة العربي التبسي، تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2022/2021، ص15.  
<sup>2</sup> أبو بكر ذهيلي: الإدماج الوظيفي لحاملي الشهادات التعليم العالي في سوق العمل، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص35.

كما يمكن تعريف المردودية على أنها الإرتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المسالمة.<sup>1</sup>

يعرفها pierre conso: مفهوم يطبق على كل نشاط إقتصادي عنه إستخدام الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، ويضيف conso أيضا بأن المردودية يجب أن تكون كافية على الأقل لتحقيق الشروط التالية:

-ضمان المحافظة على رأس المال المؤسسي ضمان دفع الفوائد وتسديد القروض.<sup>2</sup>

### د - المؤسسة :

**لغة:** جمع مؤسسات، وهي صيغة جمع المؤنث لمفعول أسس ويقصد بها، شركة، معهد أسست لغاية علمية أو إقتصادية .

**العمومية:** فهي من فعل عم، عموما والعام ضد الخاص مثل جاء القوم عامة أي جميعا. والعمم الكثرة، الإجتماع، اسم جمع للعامه وهي خلاف الخاص<sup>3</sup> .

**إصطلاحا:** هي الخلية الأساسية للإقتصاد الوطني رأس مالها تابع للقطاع العام أي الدولة ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية.

**مفهوم إجرائي:** هي عباره عن مرفق عام يدار عن طريق خضوعها للرقابة الإدارية الوصية وتخصص في أعمال معينة طبقا لقاعدة التخصص الوظيفي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحلام بوطاوس، ياسمين نابني: دور الوظيفة المالية في تحسين مردودية المؤسسة الإقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمه، 2015/2016، ص42 ، ABRR، د.سليم مجلح وآخرون: تأثير الضريبة على أرباح الشركات على المردودية المالية للمؤسسة الإقتصادية، مجلد أداء المؤسسات الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 15، 2019، ص17

<sup>2</sup> علامي محمد بن علي: النظام القانوني للمؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2019/2020، ص8.

<sup>3</sup> بوزيدي غلابي: مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم الحقوق، 2010/2011، ص21.

هـ - بعض المفاهيم المرتبطة:

- **الوظيفة العمومية:** هي مجموعة من الموظفين يشتغلون مهام داخل الإدارة العمومية ولها أهمية كبيرة بالنظر إلى أنها توفر خدمة عامة، وتوثق العلاقة بين الدولة من جهة والجمهور من جهة أخرى ولا يتم تلبية هذه الخدمة إلا بتدخل الموظف العام بإعتباره يد الدولة في القيام بواجب أداء الخدمة العمومية.
- **الموظف العمومي:** هو تعيين الموظف بأدات قانونية لأداء عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو السلطات الإدارية بطريقة مباشرة.<sup>1</sup>

- **مفهوم الإدارة:** هي تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم وبغية تمكينهم تأدية الأعمال الموكلة إليهم وتنفيذ الخطط الموضوعة لهم بهدف المحافظة على كيانهم وضمان إستمرارية وجودهم.<sup>2</sup>

**خامسا: المقاربات النظرية:**

المقاربة السوسيولوجية هي مقاربة نظرية تساهم في إختصار الدراسة وتسهيلها عبر إسقاط نظريات لعلماء الإجتماع قاموا بدراسة المجتمع عبر خطوات ممنهجية ذات طابع علمي.

**1. البنائية الوظيفية:**

إن موضوع دراستنا الذي هو تحت عنوان " إنعكاسات عملية الإدماج المهني على المردود داخل المؤسسات العمومية الجزائرية والذي يتوافق مع ما جاءت به النظرية البنائية الوظيفية لبارسونز الذي نصت على تحقيق الإدماج المهني داخل المؤسسة فعليا تحقيق التوازن بين المؤسسة والموظف من أجل وصول للإدماج المهني في المؤسسة، وإيجاد هذا التوازن يجب أن يقوم كل نسق من الأنساق الأجزاء " الموظف"

<sup>1</sup> حدادي عمر، أحمد: سياسات التوفيق في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2019/2020، ص116.

<sup>2</sup> علامي محمد بن علي: النظام القانوني للمؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص قانون إداري، كلية العلوم السياسية والحقوق، جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، 2019/2020، ص9.

بأدواره المكلف بها لخدمة النسق الكلي " المؤسسة" لضمان الإستمرار، ويجب أن يكون النسق الجزئي في خدمة النسق الكلي والعكس صحيح لكي نصل لفكرة الإدماج المهني في المؤسسة.

### 2. نظرية التنظيم الإجتماعي والتعليم داخل المنظمات:

تعتمد هذه نظرية إلى أن الإدماج المهني يسهم في تعزيز العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة من خلال تعزيز التعاون والتفاعل بين الموظفين كما أن تنظيم الإجتماعي يشير إلى التفاعلات الإجتماعية داخل المؤسسة، وكيف تؤثر هذه التفاعلات على البيئة المهنية، حيث عندما يدمج الأفراد داخل فرق العمل في المؤسسات العمومية فإنهم يتعلمون من بعضهم البعض هذا التعاون يعزز من تحقيق الإنتاجية ويساهم في زيادة مردود المؤسسة<sup>1</sup>.

### 3. نظرية القيادة التحولية:

تستند هذه النظرية أساسية في فهم كيفية تأثير القيادة في الأداء داخل المؤسسات، بما أن القيادة التحولية تقوم بتحفيز الأفراد ورفع مستوى أدائهم. كما تعتمد هذه الأخيرة على قدرة القائد على تحفيز الموظفين للإبتكار وتحقيق الأداء، ضمن خلال توفير قيادات قوية تحفز الموظفين الجدد ودمجهم في بيئته العمل يمكن تحفيز ليكونوا أكثر إنتاجية وفعالية<sup>2</sup>.

### 4. نظرية الإدارة بالتحفيز والتوجيه ( المداخل السلوكية):

تعتمد هذه النظرية على توجيه سلوك الموظفين عن طريق المكافآت والعقوبات أو التشجيع المستمر ترتكز هذه النظرية على أن الإدماج المهني يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحفيز المستمر والتوجيه الوظيفي من أجل الإدارة، برامج الادماج توفر للموظفين فرصاً للنمو والتطوير، وبالتالي فإن بيئة عمل تدعم هذا النمو وتقدم

<sup>1</sup> هوسبرم هاري: التنظيم الإجتماعي والعمل، ط2، 1980.

<sup>2</sup> أويحي،م. إدارة التغيير والإدماج في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية، 2020، ص،ص45، 63.

المكافآت لتحفيز الأداء الجيد يعزز المردود، إذ تم دمج الموظف بشكل صحيح في بيئة تحفيزية تواكب حاجاته سيؤدي ذلك إلى تحسين إنتاجيته وجودة عمله.<sup>1</sup>

## 5. نظرية البحث عن الشغل:

إهتمت هذه النظرية وبشكل رئيسي بدراسة السلوك العقلاني الذي يستخدمها الباحثون عن العمل، لأجل الوصول لتحديد قوة الاندماج إنطلاقاً من الأفعال الصادرة عنهم أثناء البحث عن العمل، هذا الحرص من طرف الباحثين عن العمل على الإستخدام العقلاني للوقت ترجعها هذه الفكرة في الأساس إلى أنهم خصصوا قسم كبير في الدراسة لذا تعتبر لحظة إندماجهم نقطة تحول شاملة ومصيرية في وضعيتهم، بناء عليها يستثمرون جزء من هذا الوقت في البحث عن العمل، وبالرجوع إلى سوق العمل نجد أن هذا التحليل لا ينطبق فقط على الباحثين عن العمل وإنما حتى على المستخدمين، فعقد العمل إنتشر وظهر بين شخصين عن طريق التفاوض المباشر والحر بين العمل و المستخدمين، هذه المقاربة النظرية التي أسست على التصور المثالي لحالة التوازن الفردي التي تظهر فقط عندما تكون تقديرات الفرد في غير محلها ولا يستطيع تطوير أرباحها، أين يتهيأ لتغيير الكيفية التي يستخدم بها الوقت ليتجه لأساليب أكثر عقلانية في طريقة البحث عن الشغل بين مختلف الأنشطة للوصول إلى تلك الأرباح وتحقيق توازنها خصوصاً في ظل قلة الفرص التي تسمح للفرد بزيادة حصيلتها الإيجابية وصعوبة الحصول عليها عن طريق جهوده الخاصة في ظل التنافس الحاد بين طالبي الشغل.

## 6. نظرية سوق العمل المضاعف:

إهتم بعض المحللين في العلوم الإجتماعية خلال فترة الستينات بظاهرة الفقر في الولايات المتحدة الأمريكية وقد دلت نتائج تحليلاتهم إلى وجود حالة هذا التصنيف التي كانت سبب في هذه الظاهرة والتي هي

<sup>1</sup> بودريجة، ح وزواوي، س أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في القطاع العام، مجلة الإدارة، 2016، ص4.

مرتبطة إرتباطا مباشرا بالهيكل المهني، إذ هذا الدور المؤثر للهيكل المهني لا يقتصر على الظواهر الإجتماعية بل يتجاوزها إلى الظواهر الإقتصادية، وهو وقف على الكثير من الإقتصاديين بالبحث والتحليل مرتكزين في ذلك على كتابات كلارك كار 1954 والتي كانت بمثابة إطار معرفي جديد، والذي عمل على بناءه وتطويره من خلال جملة من الدراسات التي أجراها حول سوق العمل في الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>1</sup>

والتي توصلت التي التمييز، فسوق العمل الأولى هو يضم حوالي 85% من اليد العاملة ويمثل كل الأشكال الرسمية التنظيمية الرسمية والمتمثلة في مؤسسات خاصة، إجراءات التوظيف، الترقية، التكوين.... إلخ. في حين خصص السوق الثانوي لسوق أمريكا والذي تميز إمكانية وجود خبرة ضئيلة، شباب مرافقين، بالغين غير مستقرين...

كما قام كل من دورنجر وبيور سنة 1971 بمواصلة البحوث حول فريضة كلارك المتعلقة بسوق العمل للوقوف أكثر على حقيقة وأليات إشتغالها فكانت النتائج أنهم إستطاعوا تحديد وبدقة سمات وخصائص أعضاء السوقيين إضافة لما تقدم به كلارك، بحيث توصل إلى أن أعضاء السوق الدولي قد تمكنوا من الحصول على تكوين نظري أكثر تقدما في حين أن أعضاء السوق الثانوي يتم تمييزهم عن طريق مهارتهم اليدوية المكتسبة عن طريق التطبيق المباشر للمهن، فأليا أن من يستجيب للتطور التكنولوجي المتسارع التي تشهده نظم الإنتاج في السنوات الأخيرة بالنسبة لأعضاء السوق الثانوي الذين تكون فرص إدماجهم في ظل هذه المتغيرات ضئيلة جدا بالمقابل نجد أن أعضاء السوق الأولى هم أوفر حظا وإقترابا من هذه المجالات الحديثة أهمها الحاسوب الذب سيطر على كل المجالات تقريبا لما يحملونه من تكوين يعمل على تزويدهم بمهارات تكون لهم كحصانة وضمان للإدماج بطريقة سهلة وسريعة لأي كانت لهذا شدد دورنجر وبيور على إلزامية النهوض بعملية التكوين لأعضاء سوق العمل الثانوي لضمان إنتقالهم لعالم المهن وإدماجهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوشلاغم مروة، مرجع سابق، ص19.

<sup>2</sup> بوشلاغم مروة، مرجع سابق، ص20.

سادسا: الدراسات السابقة:

1. الدراسة الأولى:

الدراسة لـ غريبي موسى بعنوان: واقع الإدماج المهني لخريجي الجامعة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020/2021.

أ- الإشكالية:

تناولت الإشكالية الحديث عن المهنية للخريج الجامعي في برنامج الإدماج المهني الذي يهدف إلى تقليص نسبة البطالة ومع ذلك فإن محدودية الأجر وعدم الإستقرار المهني يشكلان تحديات للشباب وتعتبر قضية إدماج الشباب الجامعي في سوق العمل من القضايا الوطنية التي تحظى بإهتمام خاص من الحكومة وتم طرح التساؤل التالي:

ماهو واقع الإدماج المهني لخريجي الجامعة الجزائرية؟

ب- الأسئلة الفرعية:

➤ هل للمؤهل الجامعي أهمية في تحديد الوضعية المهنية للخريج الجامعي؟

➤ ماهي الوضعية المهنية للخريج الجامعي في برنامج الإدماج المهني؟

➤ ماهو تقييم المؤسسة لبرنامج الإدماج المهني؟

ج- المنهج: تم إستخدام المنهج الوصفي.

د- العينة: 40 موضوعيا من خريجي الجامعة والعاملين ضمن عقود الإدماج المهني بجامعة ورقلة.

هـ - النتائج المتوصل إليها:

- أغلب الإناث يفضلن المناصب الإدارية بنسبة بلغت 92.5%.
- أغلبية المدمجين من القدامى وحديثي التخرج تتراوح أعمارهم بين [30 - 45] بنسبة قدرت 90%.
- إن الإنخراط في البرنامج يكسب الخريج مهارات ومعارف جيدة بغض النظر عن التخصص.
- عدم تلقي المدمجين أي صعوبات كما أنهم إستفادوا من خدمات التأمين والرعاية الصحية.
- الالتحاق ببرنامج الإدماج المهني يتيح فرصة المشاركة في مسابقة التوظيف.<sup>1</sup>

ز - التعليق على الدراسة:

- تكمن أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية " واقع خريجي الجامعة الجزائرية " حيث كلاهما يدرس واقع خريجي الجامعة في الحصول على منصب عمل.
- وأما نقطة الاختلاف بينهما أن هذه الدراسة تركز على مرحلة ما قبل الالتحاق بالعمل (الخريجين) والدراسة الحالية تركز على مرحلة ما بعد الإلتحاق (الأداء داخل المؤسسات) وبالتالي جاءت دراستنا لتكمل النقص الموجود في الدراسة السابقة كعدم التركيز بشكل كافي على أهمية التدريب المهني بالإضافة إلى الإغفال النسبي على القطاع الخاص .

<sup>1</sup> غريبي موسى، واقع الإدماج المهني لخريجي الجامعة الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021/2022، ص،ص،ص،ص،7، 29، 31، 56.

## 2. الدراسة الثانية:

الدراسة ل بوشلاغم مروة بعنوان: واقع خريجي الجامعة الجزائرية في سوق العمل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2023-2024.

### أ- الإشكالية:

تناولت إشكالية الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي تلعب دورا رئيسيا في إنتاج المعرفة والابتكار، وتلبية إحتياجات سوق العمل من خلال تأهيل الخريجين، كما تتناول التحديات التي تواجه الجامعات في الجزائر مثل الحاجة إلى إصلاحات لتحسين قدرة الخريجين على التوظيف وموائمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل وتم طرح التساؤل التالي: هل إستراتيجية التكوين الجامعي في الجزائر كعملية بتلبية متطلبات سوق العمل؟

### ب- الأسئلة الفرعية:

- هل هناك موائمة بين خريجي الجامعة وسياسة التشغيل في الجزائر؟
- كيف يؤثر المستوى التأهيلي والتكويني للمتخرجين للحصول على فرص العمل؟

### ج- فرضيات الدراسة:

- 1- الفرضية العامة للدراسة: إستراتيجية التكوين الجامعي في الجزائر ليست قادرة على تلبية متطلبات سوق العمل .

## 2. الفرضيات الثانوية:

- لا توجد موائمة بين خريجي الجامعة وسياسة التشغيل في الجزائر .

➤ كلما زاد المستوى التأهيلي والتكويني لمتخرجين كلما زادت الفرص في الحصول على منصب عمل.

د- المنهج المستخدم : يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

هـ- العينة: خريجي الجامعة حاولوا جاهدين الوصول إلى أكثر من زميل عبر مواقع التواصل الاجتماعي .

و- النتائج المتوصل إليها:

➤ هناك ضعف كبير في التنسيق بين سياسة التشغيل وإستراتيجية التكوين.

➤ إن التكوين الجامعي لم يساهم في تحديد المسار للطالب المقبل على عالم الشغل.

➤ أن البرامج والمناهج التعليم العالي لا تفجر الطاقات الإبداعية لمتخرجين .

➤ رغم الإصلاحات التي قام بها التعليم العالي إلا أن جودة وكفاءة الخريجين لا تتوفق مع المستوى

المطلوب في سوق العمل.<sup>1</sup>

ز- التعليق على الدراسة:

هذه الدراسة تتناول التحديات التي يواجهها خريجو الجامعات الجزائرية عند دخولهم سوق العمل والدراسة الحالية تركز على تأثير عملية إدماج الموظفين الجدد في المؤسسات العمومية على أدائهم الوظيفي والإنتاجية العامة للمؤسسة. حيث أن الدراساتين تبرزان التحديات التي تواجه الخريجين عند دخولهم سوق العمل، حيث ركزت هذه الدراسة على جودة التعليم العالي وجاءت دراستنا لتكمل النقائص الموجودة في الدراسة السابقة بين التكوين الأكاديمي في الجامعات وإحتياجات سوق العمل.

3. الدراسة الثالثة:

<sup>1</sup> بوشلاغم مروة، واقع خريجي الجامعة الجزائرية في سوق العمل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022/2023، ص،ص،ص،ص، 6، 107، 109، 125.

الدراسة لحدوش علي حسان وجعفري منصف بعنوان: سياسة التشغيل في الجزائر وتأثيرها على خريجي الجامعات، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021/2022.

### أ- الإشكالية:

تناولت الدراسة الحديث عن مشكلة البطالة في الجزائر، وتم تسليط الضوء على التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها البلاد منذ الإستقلال مع تركيز خاص على بطالة الشباب وخريجي الجامعات، وأشارت الدراسة إلى أن عدم التوافق بين مخرجات النظام التعليمي وإحتياجات سوق العمل قد ساهم بشكل كبير في تفاقم هذه المشكلة وتم طرح التساؤل التالي: كيف أثرت سياسة التشغيل المتبعة من طرف الجزائر على خريجي الجامعات؟

### ب- الأسئلة الفرعية:

- ما هو تقييم خريجي الجامعة لسياسة التشغيل الحالية بالجزائر؟
- هل تمكنت سياسات التشغيل المتبعة من الحد من مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعات؟
- لماذا لا تلقى برامج التدعيم إنتباه الشباب الجامعي المتخرج ويحد من العزوف عنها لديهم؟

### ج- فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

عدم نجاعة سياسة التشغيل لدى فئة خريجي الجامعات.

الفرضيات الفرعية:

- تمكن سياسة التشغيل من الحد من مشكلة البطالة جزئيا.
- عدم تحقيق جهاز الإدماج للأهداف المرجوة منه.
- حدوث عزوف عن برامج التشغيل بسبب عدم تحقيقها أهداف الطلبة المتخرجين.

د- المنهج المستخدم: تم إستخدام المنهج الوصفي .

هـ- العينة: تم إختيار نسبة 10% من مجتمع البحث المكون أساسا من 686 فردا من خريجي الجامعة العاملين في برامج الإدماج المهني ببلدية قالمة سنة 2010 إلى غاية 2013 الموزعين على 53 مؤسسة عمومية وإختاروا من هذه المؤسسات نسبة 10% وكان الناتج 6 مؤسسات<sup>1</sup>.

و- النتائج المتوصل إليها:

- أن برامج التشغيل لا تراعي التخصصات الجامعية رغم أن المراسيم القانونية تفرض إختيار على أساس التخصص أو شهادة ولكن نجد أن الواقع يفرض ذلك حيث أن لو إختبر كل فرد حسب تخصصه لأصبح هناك ضغط على مناصب عمل على مناصب أخرى، وبالتالي لن يتحقق التوازن في سوق العمل.
- ساهم برنامج التشغيل كإدماج المهني في التخفيض من نسبة البطالة في أوساط الشباب وحسب دراستهم وجدوا أن برنامج الإدماج المهني خفض من نسبة البطالة في أوساط خريجي الجامعة.
- برنامج الإدماج المهني أنسى لمجموعة من الأهداف ومن بينها إكتساب الأفراد خبرة وهذا ما لاحظوه في دراستهم.

<sup>1</sup> حدوش علي حسان، جعفري منصف، سياسة التشغيل في الجزائر وتأثيرها على خريجي الجامعات، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021/2022، ص،ص،ص،ص،5،7،53،56.

ز - التعليق على الدراسة:

هذه الدراسة والدراسة الحالية تكملان بعضهما البعض، حيث تقدم الأولى نظرة عامة على السياسات التشغيلية وتأثيرها على الخريجين، بينما تقدم الثانية نظرة تفصيلية على كيفية تأثير هذه السياسات على أداء المؤسسات من خلال عملية الإدماج المهني، حيث جاءت دراستنا لتكمل النقائص في الدراسة السابقة كعدم تناول تأثير التعليم العالي على قابلية التوظيف<sup>1</sup>.

4. الدراسة الرابعة:

الدراسة ل سليمان بن قبلية حول موضوع الإدماج المهني لعقود ما قبل التشغيل والرضا المهني، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المدينة، 2022/2023<sup>2</sup>.

الإشكالية:

يعد الإدماج المهني وتحقيق الرضا المهني من الأمور الحاسمة في ساحة العمل الحديثة حيث يهدف إلى دمج الأفراد في بيئة عمل بشكل فعال وتعزيز رضاهم العام وسعاتهم المهنية، حيث نسعى من خلال هذه الدراسة إلى وصف الإدماج المهني داخل المؤسسة ودوره في تحقيق عملية الرضا المهني ومما سبق نسوغ السؤال التالي: كيف يؤثر الإدماج المهني لعقود ما قبل التشغيل في الرضا المهني داخل المؤسسة؟

ويتفرغ من السؤال تساؤلات فرعية:

➤ هل تساعد الخبرة السائدة داخل المؤسسة في خلق الرضا المهني بين أفراد التنظيم؟

<sup>1</sup> حدوش علي حسان وآخرون، مرجع سابق، ص81.

<sup>2</sup> سليمان بن قبلية، الطاهر بومدفع: الإدماج المهني لعقود ما قبل التشغيل والرضا المهني، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المدينة، 2022/2023، ص 6.

➤ هل لأساليب التكوين المتبعة دور في إحداث الرضا المهني داخل المؤسسة

### الفرضية العامة:

يؤثر الإدماج المهني لعقود ما قبل التشغيل في الرضا المهني داخل المؤسسة في أداء العاملين داخل المؤسسة.

### الفرضيتين:

➤ تساعد الخبرة السائدة داخل المؤسسة في خلق الرضا المهني بين الأفراد التنظيم.

➤ أساليب التكوين المتابعة لها دور في إحداث الرضا المهني داخل المؤسسة.

**المنهج المستخدم:** إستخدام المنهج الوصفي .

**عينة الدراسة:** تشكلت من 30 عامل تم إدماجهم في مؤسسات تربوية بدائرة بن سليمان بالمدينة.

### النتائج:

➤ التوظيف يكون على أساس الخبرة وسنهم يتراوح من 19 إلى 30 سنة.

➤ تسمح الخبرة بترقية العمال داخل المؤسسة عند الموظفين الذين خبراتهم أكثر من 10 سنوات.

➤ تهدف أساليب التكوين إلى زيادة المهارة وتكوين الكفاءة وإلى إكتساب الخبرة عند الموظفين أصحاب

شهادات الدراسات التطبيقية.

➤ يتماشى التخصص الوظيفي مع طبيعة العمال مع الموظفين المتحصلين على شهادات تكوين جامعي.

### التعليق على الدراسة:

تعد الدراسة السابقة التي تناولت "الإدماج المهني لعقود ما قبل التشغيل والرضا المهني" خطوة هامة في فهم

العلاقة بين الإدماج المهني ورضاء الموظفين. ومع ذلك ركزت الدراسة بشكل رئيسي على الرضا المهني دون

التطرق إلى التأثيرات الفعلية على المردود داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، دراستنا الحالية تضع هذا الموضوع بؤرة الإهتمام من خلال تحليل كيفية تأثير الإدماج المهني على الأداء الفعلي للموظفين في المؤسسات العمومية، كما أن دراستنا تتناول بيئة العمل التنظيمية وتأثيرها في تعزيز مردود الوظيفي، وهو ما لم تتم معالجته بشكل كاف في الدراسة السابقة، لذا تعتبر دراستنا إضافة مهمة لسد الفجوة في الأدبيات الحالية حول هذا الموضوع.

### الدراسة الخامسة:

هي دراسة للطالبة مكرودي حليلة بعنوان: "اتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل" لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017<sup>1</sup>.

### إشكالية:

مشكلة البطالة لدى فئة خريجي الجامعة .

ماهي اتجاهات خريجي الجامعة في إطار برنامج عقود ما قبل تشغيل نحو سياسة التشغيل في الجزائر؟

تندرج تحتها مجموعة من الأسئلة:

➤ هل هناك فروق ذات دالة إحصائية بين طبيعة المؤهل العلمي واتجاهات خريجي الجامعة نحو سياسة

الوطنية للتشغيل؟

➤ هل توجد فروق ذات دالة إحصائية في اتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل في

الجزائر إلى متغير الجنس؟

<sup>1</sup> مكرودي حليلة، اتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017.

فرضيات الدراسة:

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المؤهل العلمي وإتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل في الجزائر .

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل في الجزائر تعزي لمتغير الجنس .

**منهج الدراسة:** المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة آراء وإتجاهات ومواقف أفراد خريجي الجامعة الذين يعلمون في إطار عقود ما قبل التشغيل نحو السياسة الوطنية للتشغيل في الجزائر .

**عينة الدراسة:**

إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الحصر الشامل لجميع الموظفين لأن المجتمع البحث صغير والذي يقدر بخمسة وسبعون فرد من خريجي الجامعة العاملين في إطار برنامج عقود ما قبل التشغيل بمختلف كليات جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل تعتبر عينة ممثلة، وحتى أن العدد الموجود لا يتطلب أخذ جزء منه.

**نتائج الدراسة:**

➤ تحقيق الفرضية الجزئية الأولى التي نصت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

➤ الفرضية الجزئية الثانية التي نصت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل تبعا لمتغير الجنس، وذلك من خلال نتائج المبينة حيث قدرت

قيمته ب(0.82) عند مستوى الدلالة 0.05.

## الإستفادة:

أفدتني هذه الدراسة بمعلومات من أجل صياغة الإشكالية، كما أنني أطلعت على الدراسات السابقة التي تضمنتها المعرفة والإحصائيات المتعلقة بسياسات التشغيل المعمول بها في الجزائر.

## التعليق على الدراسة:

تعد دراسة "إتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل" من الدراسات المهمة في فهم كيفية تفاعل مع السياسات الحكومية الموجهة للتشغيل ومع ذلك ركزت الدراسة بشكل أساسي على آرائهم حول فعالية السياسات دون أن تأخذ في إعتبارها الآثار العملية لهذه السياسات على المردود داخل المؤسسات العمومية بعد التوظيف في المقابل، دراستنا الحالية ركزت على كيفية تأثير الإدماج المهني على المردود الفعلي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية مما يقدم بعدا عمليا لهذا الموضوع الذي لم تتم تغطيته في الدراسة السابقة يمكن إعتبار دراستنا مكملا للدراسة السابقة من خلال تقديم تحليل عميق للتأثيرات الفعلية للإدماج المهني على الأداء الوظيفي في بيئة العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مكرودي حليلة، مرجع سابق .

## الفصل الثاني: سياسات التشغيل في الجزائر

## الفصل الثاني: سياسة التشغيل في الجزائر

تمهيد:

- أولاً: ماهية سياسة التشغيل:
- ثانياً: مبادئ سياسة التشغيل في الجزائر
- ثالثاً: أهداف سياسة التشغيل في الجزائر
- رابعاً: برامج التشغيل في الجزائر
- خامساً: مميزات التشغيل في الجزائر
- سادساً: تحديات وصعوبات سياسة التشغيل في الجزائر

خلاصة

## تمهيد:

تعتبر الجزائر من بين الدول الحديثة التي ساعدت للتنمية في جميع المجالات واتخذت العديد من النماذج والتجارب الاقتصادية قصد اللحاق بالركب الحضاري العالمي، فمنذ الإستقلال شهد المجتمع الجزائري عدة إصلاحات في مختلف الميادين منها الإجتماعية والاقتصادية والثقافية وذلك من خلال إنتهاج سياسة تشغيل جديدة معتمدة آليات وأجهزة متعددة أفضل وذلك لإنعاش الإقتصاد الوطني نظرا لسهولة تكييفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية.

## أولاً: ماهية سياسة التشغيل:

## 1. مفهوم سياسة التشغيل:

تعرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE) سياسة التشغيل: "في مجمل الوسائل المعتمدة من أجل إعطاء الحق في العمل لكل إنسان وكذا تكييف اليد العاملة مع إحتياجات الإنتاج .

كما تعرف أيضا بأنها: هي مجموعة من الخطوات والمناهج والإجراءات المتخذة من قبل السلطة العمومية في معالجة موضوع التشغيل والنقليل من حده البطالة مثل سياسة ما قبل التشغيل المنتهجة، تشغيل الشباب، سياسة العمل بالتعاقد.<sup>1</sup>

## ثانياً: مبادئ سياسة التشغيل في الجزائر

## 1. المبادئ العامة للتشغيل:

كغيرها من العمليات ذات الوزن الكبير في مختلف السياسة ذات الطابعة السوسيو إقتصادي تخضع عملية التشغيل بشكل عام إلى مجموعة من الضوابط والأحكام القانونية التي كانت من إفرزات التحول الديمقراطي على الخريطة الدولية والمجتمعات المعاصرة التي بانتهج مبادئ عامة وشاملة تشترك فيها جميع النظم، ومن بين هذه المبادئ نذكر<sup>2</sup>:

➤ مبدأ المساواة: وهو مبدأ يجب تطبيقه في عدم التمييز بين النساء والرجال على أساس الجنس، وفي

عدم المقارنة بين الناس على أساس الذين المعتمد، والرأي.

<sup>1</sup> أسعدية زابدي: سياسات التشغيل في الجزائر، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة بوزياف بالمسيلة، ع13، ديسمبر 2017، ص188.  
<sup>2</sup> فاطمة الزهراء بوكابوس: سياسة التشغيل وتوجه الشباب نحو النشاط الإقتصادي غير الرسمي، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، بالبويرة، 2011/2012، ص42.

➤ مبدأ الجدارة: الذي يفترض في المرشح للعمل قدرات وإمكانيات علمية مهنية وبدنية معينة ويجب تطبيقه هو الآخر في المسابقات الخاصة بالتوظيف في ضمان العمل الدائم للمواطن الذي يرغب فيه.

### ثالثا: أهداف سياسة التشغيل في الجزائر

يمكن حصر أهم الأهداف الأساسية لسياسة التشغيل في:

- زيادة حجم الناتج القومي ورفع مستوى الفعالية الصناعية والإقتصادية .
- رفع مستوى معيشة الشعب عن طريق زيادة دخل الأفراد.
- توفير فرص العمل لكل فرد من أفراد القوة العاملة المتاحة الرغبة في العمل من أجل كسب .
- توفير حرية إختيار العمل لكل فرد من أفراد القوه العاملة الراغبة في العمل أو الباحثة عنه.
- إستقرار العمل، ويقصد به دوام إستخدام العامل في عمله وتقليص التغيرات التي تحدث إلى أدنى حد ممكن عن طريق حماية العامل من الفعل التعسفي .
- تنظيم علاقات العمل من خلال الإدارة القانوني والتشريعي الذي تحدده مراسيم وتشريعات العمل لكل دولة .
- تستهدف سياسة التشغيل التخفيف من حده أزمة البطالة والتخفيف من آثارها السلبية بقدر الإمكان.

وفي الجزائر تستهدف السياسة الأهداف التفصيلية التالية:

- مكافحة البطالة.
- تحسين مؤهلات اليد العاملة الوطنية لاسيما في التخصصات الغير متوفرة في السوق .
- توفير منحة نقدية تعيين العاطلين عن العمل

- إمتصاص إحتجاج فئات عريضة من الشعب وهي طبعا الشباب أكبر مشاكلهم هي البطالة.
- أما بالنسبة لأرباب العمل تساعدهم على الحصول على عمالة لمدة معينة دون تحمل تكاليفها.
- أما إذا إستمر توظيفهم على حساب أرباب العمل فهي تمثل توفير فرصة لرب العمالة الحصول على عمالة وتدريبها على حساب الدولة التي تدفع الأجر وتخصم من فاتورة الضرائب .
- تكييف مخرجات التعليم والتكوين مع متطلبات سوق العمل.
- تحسين وتعزيز آليات الوساطة في سوق العمل .
- تدعيم الإستثمار المولد لمناصب الشغل.
- ترقية التكوين التأهيلي بغرض تسيير الإندماج في عالم الشغل .
- تحسين وعصرنة تسيير سوق العمل.
- ترقية تشغيل الشباب.

#### رابعاً: برامج التشغيل في الجزائر

##### 1. برنامج تشغيل الشباب 1987: (PEJ)

إتخذت الحكومة سنة 1987 أول برنامج مستقل لتشغيل الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 16 و 30 سنة، بشكل مؤقت في ورشات منفعة عامة المنظمة من قبل الجماعات المحلية والإدارات والوزارات المكلفة بقطاعات الفلاحة والري والغابات وقطاع البناء والأشغال العمومية، وفي تكوين طالبي العمل الأول مرة دون تلقي تأهيل خاصة المقصيين من النظام التربوي لتسهيل إدماجهم في الحياة المهنية .

إذ يتم تمويله من قبل الصندوق المشترك للجماعات المحلية (FCCC) وصندوق المساعدة على تشغيل الشباب (FAEJ) ويهدف إلى خلق 200.000 منصب شغل دائم خلال سنتين فقط. غير أنه تم قد تكفل ب

100 ألف شاب منهم 60,000 شاب حصلوا على مناصب دائمة أو مؤقتة، و 40000 شاب على مناصب في نشاطات التكوين والتأطير، ويرجع ذلك للطابع المركزي الشديد للبرنامج وإفتقاره لهيئات محلية وإدارية .

أما بالنسبة إلى أهم الأهداف التي قام عليها البرنامج نجد:

- تخفيض البطالة وإدماج أكبر عدد ممكن من الشباب العاطل عن العمل.
- إعادة الإعتبار للعمل.
- تطوير الحركة التعاونية.

رغم ما قدمه هذا البرنامج إلا أنه يحتوي على مجموعة من النقائص وهي:

- أشكال الإدماج التي تنحصر في مناصب عمل مؤقتة غير المحفزة وغير المؤهلة والتي توجر في إطار الأجر الوطني الأدنى المضمون.
- مركزية نظام تسيير وتخصيص موارد صندوق دعم الشباب.
- تنظيم الإجراءات الهامشة تماما على مستوى المحلي بسبب غياب هيئة محلية تتكفل بتوجيه وتنسيق نشاطات مختلف المتدخلين ومتابعتها.<sup>1</sup>

## 2. جهاز دعم الإدماج المهني: (DAIP)

جاء هذا البرنامج لتصحيح النقائص التي أظهرها برنامج تشغيل الشباب وإدماجهم في الحياة المهنية من خلال إنشاء وظائف ومشاريع لحسابهم الخاص ودمجهم في مراكز التكوين المهني، يهدف التشغيل المؤقت بإنشاء مناصب عمل مأجورة بمبادرة محلية (التشغيل المأجور للشباب).

<sup>1</sup> بن شيبان صبرينة: تقسيم سياسات التشغيل في الجزائر من 2000 إلى 2019، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية السياسة والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر 03، 2020/2021، ص80، 81.

حيث صادقت عليه الحكومة وتم نشره على مستوى الجريدة الرسمية في شكل مرسوم تنفيذي تحت رقم 8/126 مؤرخ 2008/4/19، هذا الجهاز قام على مقاربة إقتصادية في محاربة البطالة يهدف إلى الإدماج المهني للشباب طالبي العمل لأول مرة وهم موزعين على ثلاثة فئات:

- الشباب خريجي التعليم العالي والتقنيين السامين المتخرجين من المعاهد الوطنية للتكوين المهني.
- الشباب القادمون من التعليم الثانوي لمؤسسات التربية الوطنية ومراكز التكوين المهني أو الذين زاولوا تربيصات مهنية.
- شباب بدون تكوين أو تأهيل .

كما يتضمن هذا الجهاز مختلف المنظمات من أجل مساعدة الشباب الباحث عن عمل من أجل إدماجه في برامج تكوينية مختلفة الأشكال مناصب شغل لمدة معينة أو غير معينة، وكذا إنشاء أنشطة إقتصادية دائمة لحسابه الخاص، وعليه فإن نجاح هذا الجهاز الذي يمثل عنصرا من عناصر أساسية الشاملة المساهمة في إنشاء مناصب شغل والحد من البطالة إلى جانب هذا نجد أن جهاز الإدماج المهني يتكفل بتوصيل الشباب ووضعهم في مناصب شغل مأجورة، وأنشطة متعددة الأشكال وذات تخصصات تكوينية مختلفة مع إنشاء نشاطات للحساب الخاص بواسطة المؤسسات الصغيرة والتعاونيات الحرفية.<sup>1</sup>

### 3. الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب:(ANSE)

أنشأت الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في سنة 1996 وهي مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع وتدعيم ومرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة مؤسسة، يستفيد الشباب صاحب المشروع خلال مراحل إنشاء مؤسسته وتوزيعها من<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> بن شيبان صبرينة، مرجع سابق، ص، ص82، 83.  
<sup>2</sup> أسعدية زايدي، مرجع سابق، ص194.

- مساعدة مجانية (إستقبال، إعلام، تكوين).
- إمتيازات جبائية (الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة وتخفيض الحقوق الجمركية في مرحلة الإنجاز والإعفاء من الضرائب في مرحلة الإستغلال) .
- الإعانات المالية (قرض بدون فائدة، تخفيض نسب الفوائد البنكية).

ووضعت الوكالة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالعمل والتشغيل وتتطلع بالإتصال مع المؤسسات والهيئات

المعينة بالمهام الرئيسية الآتية:

- تدعيم وتقديم الإستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الإستثمارية.
- تقوم بمتابعة الإستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على إحترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الإستثمارات.
- تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع وإستغلالها.

وتتمثل أهداف جهاز دعم تشغيل الشباب:

- يشكل جهاز دعم تشغيل الشباب أحد الحلول الملائمة ضمن سلسلة الإجراءات المتخذة لمعالجة مشكلة البطالة في ظل المرحلة الإنتقالية للإقتصاد الجزائري .
- تشجيع خلق النشاطات من طرف أصحاب المبادرات.
- تشجيع كل الأشكال والإجراءات الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب .

شروط الإستفادة من هذا البرنامج<sup>1</sup>:

الجهاز موجه للشباب ممن تتوفر فيهم الشروط الأربعة التالية:

- أن يكون الشباب بطل .
  - أن يتراوح سنه بين 19 و 35 سنة عندما يخلق الإستثمار ثلاثة (3) مناصب شغل دائمة على الأقل (بما في ذلك الشركاء) يمكن رفع سن مسير المؤسسة المنشأة إلى أربعين (40) سنة كحد أقصى.
  - أن يكون حائزا على شهادة أو مهارة مثبتة.
  - أن يقدم البطل مساهمة شخصية لتمويل مشروعه.
- وبإستثناء النشاطات التجارية البحثية، فإن الجهاز يمول كل نشاطات الإنتاج والخدمات مع مراعاة عامل المردودية في المشروع بحجم إستثماري قد يصل حتى 10 مليون دينار جزائري أما بصيغة التمويل فإنها موزعة على:

- قرض بدون فوائد من الوكالة.
  - قرض بفوائد منخفضة من البنك.
  - مساهمة شخصية من صاحب المبادرة تحدد وفقا للمبلغ الإجمالي للمشروع.
- وتلعب الوكالة دورا توجيهيا وإعلاميا كبيرا بفضل شبكتها المتكونة من 53 فرع عبر كامل ولايات الوطن.

<sup>1</sup> أسعدية زايدي، مرجع سابق، ص 195.

## خامسا: مميزات التشغيل في الجزائر

تميز سوق الشغل بالجزائر منذ النصف الثاني للثمانيات إلى غاية 1999 بارتفاع كبير في نسبة البطالة وصلت في بعض الأحيان إلى أكثر من 30% بسبب الأزمة الاقتصادية الحادة التي عاشتها البلاد خلال هذه الفترة، والتي إتسمت بتراجع كبير في حجم الإستثمارات وإنخفاض أسعار النفط، مما أدى إلى تقليص فرص العمل المتاحة بدرجة كبيرة في الوقت الذي سجل فيه تزايد أكبر لطالبي العمل، إضافة لما ترتب عن الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الجزائر وشروعها في تطبيق مخطط إعادته الهيكلية الذي كانت أولى نتائجه غلق مئات المؤسسات وتسريح الألف العمال.

تفاقم ظاهرة البطالة من كل الفئات الإجتماعية لاسيما الشباب وأصحاب الشهادات العلمية، وإرتفعت نسبة البطالة بشكل كبير حيث كانت:

➤ سنة 1995 في حدود 28%.

➤ سنة 1999 في حدود 30%.

معدلات البطالة المرتفعة هذه دفعت الحكومة للشروع في إجراءات إستثنائية للتخفيف من حدتها وذلك من خلال وضع برامج عديدة لترقية الشغل وإنشاء هياكل منخفضة لتنفذها، وقد ساعد على ذلك عودة الهدوء والأمن والاستقرار إلى كامل التراب.

وبالموازاة مع البرامج التي وضعت للتطبيق في مجال التشغيل فإن الفترة من 1999 إلى 2009 عرفت إنتهاجا إقتصاديا معتبرا حيث تم تجنيد إمكانيات مالية كبيرة سواء عن طريق الإستثمار المباشر للدولة أو بمساهمة الإستثمار الخاص الوطني والأجنبي، وكانت لكل هذه الجهود نتائج إيجابية في مجال التشغيل

كما كانت البداية لإعادة التوازن بين العرض والطلب في سوق الشغل، ويظهر ذلك حاليا من خلال نسبة البطالة التي تراجعت كثيرا حيث:

- سنة 1999 في حدود 30.3%
- سنة 2004 في حدود 17.7% حسب معايير المكتب الدولي للعمل.<sup>1</sup>
- سنة 2007 في حدود 21.3%
- سنة 2008 في حدود 11.3%
- سنة 2009 في حدود 10.2% وخلال نفس هذه السنة تم تسجيل 300.000 طلب إضافي سنويا من بينهم 120.000 طلب من طرف خريجي التعليم العالي .
- سنة 2010 بلغت في حدود 10.0% وتم تقديرهم ب 1.076.000 بطل، كما بلغ عدد العاملين لسنة 2010 ب 9735000 وبنسبة 37.6% على المستوى الوطني، شغلت النساء نسبة 11.5% والرجال بنسبة 63.3%، أما التوزيع العمالة حسب النشاط نجد أن قطاع الخدمات والتجارة شمل أكبر نسبة من العمالة ب 35.2% تليه قطاع البناء بنسبة 19.4% ثم قطاع الصناعة بنسبة 13.7% وأخيرا قطاع الزراعة بنسبة 11.7%.<sup>2</sup>

### سادسا: تحديات وصعوبات سياسة التشغيل في الجزائر

تواجه سياسة التشغيل في الجزائر العديد من التحديات والمعوقات لاسيما فيما يخص جانب تشغيل الشباب، وذلك بإعتبار أن هذه الشريحة تشكل أكثر من ثلثي المجتمع الأمر الذي يصعب مهمة الهيئات المكلفة

<sup>1</sup>أسعدية زايدي، مرجع سابق، ص190.

<sup>2</sup> أسعدية زايدي، مرجع سابق، ص191.

بمعالجة هذه القضية، وعموما يمكن حصر أهم التحديات والمعوقات التي تقف أمام سياسة التشغيل في الجزائر في النقاط التالية:

- ضعف إنتاجية العمل وذلك بسبب الإعتماد الكبير والمفرط على القطاع العام في عمليتي الإنتاج والتوظيف، مما قد يسبب البطالة المقنعة.
- ضعف وعدم تكيف برامج وآليات التكوين والتعليم في الجزائر مع سوق العمل ومتطلباته، وهذا ما يجعل المتخرجين من الجامعات ومراكز التكوين المهني عرضة للبطالة الحتمية.
- إعتقاد سياسة التشغيل في الجزائر إعتقادا شبه كلي على القطاع العام، وذلك بسبب ضعف مساهمة القطاع الخاص والذي يعتبر المستوعب الأكبر للعمال في إقتصاد أي بلد، وهذا ما ترتب عنه خلق البطالة المقنعة في القطاع العمومي.
- رغم أن معدلات البطالة إستقرت في حدود 10% سنة 2016، غير أنها لا تزال منتشرة في أوساط الشباب ولإقلال منها يتعين على الحكومة تركيز جهودها لرفع معدلات النمو الإقتصادي وذلك من خلال وضع إستراتيجية لتحسين مناخ الأعمال، تخفيض القيود على الإستثمار الأجنبي، وكذا تشجيع القطاع الخاص.
- عدم الانسجام والتناسق بين مختلف الأجهزة القائمة على مكافحة البطالة وعدم التشغيل، مما أدى إلى ضعف أدائها وبالتالي فشلها في الإقلال من البطالة وذلك بالرغم من حجم الجهود المبذولة وكذا مقدار الأغلفة المالية التي تم رصدتها في إطار هذا المسعى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فاطمة بوسالم، نزال يدروج: سياسات التشغيل في الجزائر بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الثاني، الجزائر، سبتمبر 2017، ص21.

## خلاصة:

إعتمدت الجزائر في إطار مسعاها للتقليل من البطالة على عدة إجراءات وتدابير، ترمي من ورائها إلى  
حث الشباب البطال على البحث على فرص للعمل، وكذا تسهيل إجراءات الحصول على التمويل اللازم  
للنشاطات التجارية والصناعية، إلا أن كل هذه المساعي لم ترق لأن تكون بمثابة آلية أو أداة فعالة لإيجاد  
حلول جذرية لمشكلة البطالة، فالبرغم من حجم الجهود المبذولة ومقدار الأموال المسخرة، تبقى سياسة التشغيل  
المنتهجة في الجزائر ظرفية وقليلة، وبالتالي فهي تكرر البطالة المقنعة وذلك نظرا لغياب سياسة هادفة وواضحة  
المعالم.

## الفصل الثالث: ماهية الادمج المهني في الجزائر

## الفصل الثالث: ماهية الإدماج المهني

### تمهيد

- أولاً: مفهوم الإدماج المهني .
- ثانياً: نشأة وتطور برنامج عقود ما قبل التشغيل .
- ثالثاً: تعريف وخصائص برنامج عقود ما قبل التشغيل .
- رابعاً: أنواع برنامج عقود ما قبل التشغيل .
- خامساً: أهداف برنامج عقود ما قبل التشغيل .
- سادساً: تجارب دولية وعربية لنماذج التشغيل .

### خلاصة

**تمهيد:**

يعتبر موضوع التشغيل من المواضيع الهامة التي أولته الدولة الجزائرية أهمية بالغة، حيث خضعت عملية التشغيل في الجزائر لعدة سياسات كانت مآلها الفشل في ظل تزايد سكاني كبير وبطالة مرتفعة، ومن هنا كان على الجزائر التفكير جدياً لإيجاد حل هذه المشكلة، فإنتهجت الجزائر على إثر ذلك عدة سياسات للتشغيل قصد الحد من الإرتفاع المتزايد لعدد البطالين، ومن بين هذه السياسات سياسة التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل وبما يسمى عقود المساعدة على الإدماج المهني.

**أولاً: مفهوم الإدماج المهني:**

وهو إنضمام جماعات أو زمرة ذات أهداف متجانسة إلى حد ما إلى بعضها البعض ولكن توجد بينها بعض الفروقات المتعلقة بأساليب قادتها، وقد يكون الإدماج مؤقتاً لمواجهة حالة طارئ.<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً بأنه ضرورة تسمح للفرد أو مجموعة من الأفراد الولوج إلى سوق العمل في ظروف مواتية تمكنه من الحصول على منصب عمل.<sup>2</sup>

**ثانياً: نشأة وتطور عقود ما قبل التشغيل:**

برنامج عقود ما قبل التشغيل سياسة أنتجتها الدولة سنة 1998 وهو إلتزام بين المستخدم والمترشح والمدير الولائي للتشغيل حيث كان العمل الفعلي بها وفق خطط مسطرة عبر جميع ولايات الوطن بعد أربعة (4) سنوات.

وهو برنامج مخصص لفئة الشباب حاملي الشهادات حيث تبلور و برز في المجتمع ليحتل المرتبة الأولى للحصول على كل من خلال توجيه الوكالات الخاصة بتوزيع مناصب العمل كالوكالة الوطنية لتشغيل ووكالة التنمية الإجتماعية الإستفسارات الخاصة بمنصب العمل عددها وطبيعتها والتخصص المطلوب للهيئات التعليم العالي حيث أن أغلب التخصصات الجامعية إستفادت من هذا البرنامج بنسبة 25% و 20% على التوالي واحتلت العلوم القانونية بنسبة 16% علم النفس إحتل المرتبة الأخيرة نسبة تكاد أن تكون ضئيلة جدا 4% من خلال هذه النتائج أن التفاوت الحاصل في توزيع المناصب يعود إلى الطلب على التخصصات في سياق العمل حيث يتم تمويل المستخدمين من هذا البرنامج من الصندوق الوطني لدى لدعم تشغيل الشباب .

<sup>1</sup> غريبي موسى، واقع الإدماج المهني لخريجي الجامعة الجزائرية (دراسة على عينة من خريجي جامعة قاصدي مرباح ورقلة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم علم الإجتماع والديمغرافيا، 2021/2022، ص11.

<sup>2</sup> أحمد زرزور، مساهمة الجامعة وهيئات التشغيل في إدماج الخريجين الجامعيين بسوق العمل، مذكرة تخرج، أم البواقي، 2013/2014، ص21.

وفي ما يتعلق بتنوع القطاع الذي يشتغل فيه أفراد عقود ما قبل التشغيل فقد بيّنته المتطلبات الميدانية أن نسبة 86% من مجموع أفراد عقود ما قبل التشغيل يعملون ضمن القطاع العام مقارنة بنسبة 14% تصل ضمن القطاع الخاص وهي نسبة ضئيلة جدا لأن العمل في إطار عقود ما قبل التشغيل في القطاع الخاص يتطلب أن يكون للمستفيد من هذا العقد معارف خاصة حق يحسن له الحصول على المنصب إضافة إلى أن القطاع الخاص لا يعطي للمستفيد حقه فيما يخص الأجر والعطل كما أن الطبيعة الغالبة على الوظائف التي يشغلونها لأفراد العينة هي ذات طابع إداري 100% أي لا يتم الإستفادة من هذه الخبرات في المؤسسات الصناعية أو التجارية أو الفلاحية.

حيث تطورت برامج عقودنا قبل التشغيل ليضم أكبر عدد من الفئات الشبابية المتخرجة البطالة عبر جميع ولايات الوطن.<sup>1</sup>

### ثالثا: تعريف وخصائص برنامج عقود ما قبل التشغيل:

#### أ- مفهوم عقود ما قبل التشغيل:

هي عقود مهنية خاصة بين المنحة والتوظيف يتم بموجبها تشغيل الشباب الجزائري الحائز على شهادة جامعية أو كفاءة مهنية في مؤسسة عمومية أو خاصة على أن تقوم مديرية التشغيل بدفع المنحة شهريا، ترفض أغلب المؤسسات العمومية دفع منح التنقل ومنح المهام المأمورة (ordre de mission) للشباب العامل في هذا الإطار بحجة عدم توافق ذلك مع قوانين التوظيف العمومي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوتوانة سناء، موسى حنان: إتجاهات المستفيدين من الإدماج المهني نحو تجربة عقود ما قبل التشغيل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة الشهيد العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2022/2023، ص 81.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي، تقييم مدى تنفيذ جهاز دعم الإدماج المهني (DAIP) التجمع الجهوي لولايات الوسط كلمة الإفتتاح لمعالي السيد الطيب لوح، وزير العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي، نسخة محفوظة 14 أبريل 2020 على موقع واي باك مشين.

ب- خصائص عقود ما قبل التشغيل:

تتمثل أهم الخصائص في النقاط التالية:

- ربط مسألة تسيير بطاقة حاملي الشهادات بالقطاع الإقتصادي .
- مراقبة أحسن لحاملي الشهادة الجامعية من خلال نشاطات تكوين وإعادة تأهيل وتحسين المعارف خلال فترة الإدماج (فترة العقد)، حيث تكتسب هذه النشاطات صيغتين التكوين وإعادة التأهيل في الموقع، مع تأطير إجباري لحامل الشهادة قصد تمكينه من تحسين معارفه وتكوين قصير المدى بالمؤسسة المستخدمة في إطار عقد تكوين التشغيل ينتهي بتوظيف المستفيدين .
- يستفيد الشباب حاملي الشهادة الجامعية من منحة شهرية سيتم تميمها على أساس تلك الممنوحة حاليا، هذه الإختيارات تقع كلها على عاتق الدولة ويمكن إستكمالها بدعم لفائدة المستخدمين على الشكل التالي:
- إشتراك الوكالة الوطنية للتشغيل حيث تكلف الى جانب تسجيل الجامعيين بإستغلال كل فرص توظيف هذه الفئة كما يمكنها التفاوض مع المستخدم بشأن عقود العمل المدعمة لفائدة حاملي الشهادة وهي الصيغة التي يتمكن المرور من منصب عمل في عقد إدماج على نفقة الدولة إلى عقد عمل مدعم على نفقه المستخدم بمساهمة من الدولة .
- منح المستخدمين إمتيازات جبائية وشبه جبائية في إطار هذه الإستراتيجية الجديدة وامتيازات تشجيعيه على خلق مناصب الشغل في إطار التشريع الخاص بالإستثمار .
- عقد عمل مدعم لتشجيع توظيف حاملي الشهادات، ويضمن هذا العقد المستخدم المساهمة من الدولة في أجر الشباب الجامعي وفق صيغة تناقضية تدريجية فعند إنتهاء عقد العمل بين المستفيد وصاحب العمل يكون هناك عقد بضبط المستفيدين حسب قانون 8/126 ينص على أنه يجب على العمال التوجه إلى عقد العمل المدعم لكن لم يكن هناك إقبال على هذا النوع من العقد، حيث يرى المستفيدين أن هذا

النوع من العقود يشكل خطورة رغم محاولات عدة من مديريات التشغيل<sup>1</sup> بأن هذا النوع لا يحمل أي خطورة بالإسقاط مع الوضع الحالي فإن المستفيدين في القطاع الحكومي والعمومي يمكن القول أن هذا العقد يحصل في طباعته السلبية وهذا لعدم تسوية وضعية المستفيدين منه وتعرضهم للبطالة لأن القطاع الخاص في الجزائر غير مستعد لتحمل أعباء التوظيف نظرا لإشغاله بقطاعات هامشية وهذا يؤكد على أن القطاع الخاص في الجزائر لا يشتغل في إستثمار حقيقي بل هامشي وغير مشجع.

### ج- شروط الإستفادة من برنامج عقود ما قبل التشغيل:

يشترط في المستفيدين من عقود ما قبل التشغيل ما يلي:

- أن يكون حاصلين على شهادة التعليم العالي والتقنيين السامين والمتخرجين من المعاهد الوطنية لتكوين .
- أن يكون من جنسية جزائرية .
- أن تتراوح أعمارهم من 19 إلى 35 سنة.
- أن يكون من طالبي التشغيل للمرة الأولى .
- أن يكونوا معفيين من الإلتزامات الخدمة الوطنية .

وتم إدماج البطالين المستفيدين من هذا العقد لدى الهيئات المستخدمة العمومية والخاصة بما فيها تلك التابعة للقطاع المؤسسات الإدارية العمومية، ويتم تعيينهم في مناصب عمل فعلية مناسبة لمستوى تكوينهم وتتحد مدة عقد التشغيل الأولى سنة واحدة يمكن تمديدتها مرة واحدة لمدة 6 أشهر أو تتحدد مستويات الأجر

<sup>1</sup> بوتوانة سناء وآخرون، مرجع سابق، ص،ص،ص،84، 85، 86.

التي تتحملها الدولة والمتخصصة لفائدة الشباب المستفيدين من عقود التشغيل في إطار عقود ما قبل التشغيل كالتالي<sup>1</sup>:

### الفترة الإبتدائية أو العقد الأول (خلال السنة الأولى).

➤ 6000 دج لشهر بالنسبة للجامعيين .

➤ 4500 دج بالنسبة للتقنيين السامين.

### فترة التمديد للتقنيين السامين 6 أشهر .

وقد عدلت مستويات الأجر إبتداء من جانفي 2008 تماشيا مع موجات التضخم والزيادة في الأجور التي عرفها القطاع الإقتصادي العام والخاص لتصبح كالاتي:

### الفترة الإبتدائية أو العقد الأولى (خلال سنة الأولى)

1200 دج لشهر للجامعيين.

8000 دج للشهر بالنسبة لتقنيين السامين. ويتحمل الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب حصة رب العمل في ضمتين الإجتماعي المحددة ب 7% ويستفيد حامل الشهادة خلال الفترة الإبتدائية المحددة بنسبة واحدة من نظام التعويضات الذي يحمله المستخدم والمطبق على المستخدمين الذين يشغلون نفس منصب العمل .

وفي حالة إنتهاء فترة مساعدة الدولة في كل الحالات الآخرين التي تؤدي إلى فسخ العقد يجب على المستخدم أن يحض مندوب تشغيل الشباب عن كل غياب مطول الحامل الشهادة وبأي حادث هام يمكن أن يمس بفرض عقد ما قبل التشغيل أو حالة عدم إنجاز المهام الموكلة إليه.

<sup>1</sup> سعديّة زايدى، مرجع سابق، ص، ص107، 108.

**د- تسجيل عروض عقد ما قبل التشغيل وإختيار المترشحين:**

تسجيل عقود ما قبل التشغيل التي يتم إرسالها من قبل الهيئات المستخدمة على مستوى مندوبي تشغيل الشباب.

يلزم مندوب تشغيل الشباب بالقيام بالبحث عن عروض ما قبل التشغيل على مستوى الولاية بصفة فعالة. يتكفل مندوبو تشغيل الشباب بتوفير مجموع عقود ما قبل التشغيل على مستوياتهم بالنسبة لولايتهم وإعداد قوائم الخريجين الجدد الذين يمكن إقامهم في هذا الجهاز.

كما يلزم مندوبو تشغيل الشباب بتقريب العروض من طلبات عقود ما قبل التشغيل لتلبية إحتياجات الهيئة المستخدمة .

يتم إختيار المترشحين من قبل مصالح الهيئة المستخدمة على أساس القوائم والمعلومات التي يوفرها مندوبو تشغيل الشباب جوان 2008<sup>1</sup>.

**هـ - إجراءات التمويل في عقود ما قبل التشغيل:** يتم تمويل برامج عقود ما قبل التشغيل من طرف

الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب على المستوى المركزي كلفت وزارة العمل والحماية الإجتماعية والتكوين المهني وكالة التنمية الاجتماعية بتنفيذ البرنامج الوطني لعقود ما قبل التشغيل على حسابها بالنسبة لسنة 1998 يتم تمويل عقود ما قبل التشغيل في إطار إتفاقية تبرم بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ووكالة التنمية الإجتماعية على المستوى المحلي تعتمد وكالة التنمية الإجتماعية على مندوبيات تشغيل الشباب فيما يخص تمويل عقود ما قبل التشغيل بإعتبارها إحدى إلتزامات الدولة جوان 2008.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوتوانة سناء وآخرون، مرجع سابق، ص 90.

<sup>2</sup> بورفيعة سليمة، حمزة سريق علي: التكوين الجامعي وعلاقته بالإدماج المهني للمتخرجين العاملين ضمن عقود ما قبل التشغيل، المجلد السابع، العدد 03، ديسمبر 2021، جامعة أبو بكر بلعابد، تلمسان، الجزائر، 2021، ص16.

## و-الجهاز الإداري المكلف بتنفيذ عقود ما قبل التشغيل:

أنشأت وكالة التنمية الإجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96/223 المؤرخ في 13 صفر 1417 الموافق 29 جويلية 1996 في ظل تطبيق مخطط إعادة الهيكلة بالجزائر هدف هذه الوكالة هو التحقيق من حدة نتائج هذا المخطط على الفئات الإجتماعية الضعيفة وذلك بوضع تدابير وبرامج لمحاربة البطالة والفقر والتمهيش وعليه يمكن تلخيص المهام الأساسية للوكالة في:

- ترقية وإختيار وتمويل كل العمليات الموجهة للفئات الإجتماعية المحتاجة .
  - تمويل مشاريع لها منفعة إقتصادية وإجتماعية تستعمل في إنجازها يد عاملة كثيفة أي تشغيل أكبر عدد ممكن من العمال في كل مشروع .
  - حيث أن للوكالة تنظيم يشمل مديرية عامة تتفرع عنها مديريات مركزية وكذا مجلس التوجيه ولجنة للمراقبة، وحتى تستطيع القيام بالمهام فإنها تعتمد على شبكة تتكون من 7 وكالات جهوية إضافة إلى إعتماها على مديريةية النشاط الإجتماعي بالولايات وكذا البلديات .
- كما للوكالة أهداف كبيرة وهامة بالنظر للفئات الإجتماعية التي تقصدها وبلوغ هذه الأهداف فإن للوكالة تقوم بدور إعلامي وتوجيهي كبيرة عبر الهياكل التي تعتمد عليها مثل (مديريات النشاط الإجتماعي، مديريةية التشغيل) ويرتكز هذا الدور على تنظيم حملات تحسيسية وإعلامية عامة تم إتصالات مباشرة بالمواطن سواء فرديا أو عبر جمعيات للوصول إلى توجيه كل مواطن إلى البرامج التي تتلائم حالته الإجتماعية .
- وما يعاب على هذه العقود الموجودة في هذا الجهاز أنها لا تخضع لبنود قانون علاقات العمل حيث أن عقد ما قبل التشغيل تعهد ثلاثي الأطراف بين الهيئة المستخدمة العمومية أو الخاصة التي تقوم بإختيار المترشحين من خلال المعلومات التي يوفرها مندوبو التشغيل، هذا فيما يخص الطرف الاول الطرف الثاني مندوب تشغيل الشباب الذي يتم إنتقائه من قبل الهيئة المستخدمة وللطرف الثالث المستفيد.

هذا العقد لا يعني علاقة عمل حسب الأحكام التشريعية والتنظيمية وإنما عبارة عن علاقة تعاقدية تربط صاحب العمل بالمستفيد حيث يتم فسخ هذه العلاقة بمجرد إنتهاء مدة العقد.

حيث أن لهذا التعاقد شروط تتمثل في:

- لا يستفيد الشباب في إطار عقود ما قبل التشغيل مرة ثانية .
- إحترام وإلتزام النظام الداخلي للمؤسسة وغيرها من الشروط التي جعلت المستفيد يخرج عن صمته مطالباً بالآتي:

إدماج جميع عقود ما قبل التشغيل الذين يعملون في مناصب تناسب إختصاصهم دون قيود أو شروط .

المطالبة بتمديد يد العقد في حال العمل خارج التخصص إلى حين وجود منصب ملائم والرفع من المنحة لتصل إلى 25000 دج، حيث أن هذا المطلب يمكنه من إكتساب كفاءة مهنية والتي تعرف على أنها القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي إستعداد لتجديد وضع الموارد في العمل، حيث أن لها أنواع مشابهة لمكونات الإتجاهات تكون كالآتي: الكفاءة الوجدانية، والكفاءة المعرفية، الكفاءة الأدائية في المنصب المؤقت التي يشغله من خلال المهام التي يقوم بها في المؤسسة التي توظفه فمع تغيير المنصف تتغير المهام والمسؤوليات ويصبح قادر على التحكم في هذا التغير المستمر في المنصب.

تخصيص منحة للجامعيين البطالين على الأقل 20000 دج وإلغائها بمجرد الحصول على عمل، وهذا ما تم إدراجه حالياً حيث إعتمدت الدولة ما يسمى بمنحة البطالة التي تم تطبيقها سنة 2022 والتي كانت تتضمن الشروط التالية (السن 19 إلى 40 سنة، الجنسية الجزائرية، مسجلين كطالبي عمل لأول مرة في مصالح وكالة التشغيل، المستفيد لا يملك أي دخل هو أو زوجته، يبصر وضعيته إتجاه الخدمة الوطنية) وغيرها من الشروط مع منحة شهرية تقدر ب 13000 دج وتم رفع من هذه المنحة لتصبح 15000 دج مع تعديل بعض الشروط من بينها السن من 19 إلى 60 سنة .

حيث أن للمستفيدين من الإدماج المهني جهات مستقبلية لهم تكون على النحو التالي:

حسب المادة 3: ينصب المستفيدين من عقود الإدماج حاملي الشهادات وعقود الإدماج المهني لدى المؤسسات العمومية والخاصة والمؤسسات والإدارات العمومية .

ينصب المستفيدين من عقود للتكوين الإدماج أما في ورشات التشغيل المختلفة التي تبادر بها الجماعات المحلية ومختلف قطاعات النشاط وأما لدى حرفيين معلمين لمتابعة التكوين.

حيث أن عملية التنصيب غير كافية للفرد حتى يشعر بوجوده داخل المؤسسة وبالتالي يجب على المؤسسة العمل على:

التعرف على ميول ونفسية هؤلاء المستفيدين، تعرف الإدارة على نفسها من خلال نظرة العاملين إليها والتعرف على شعور الأفراد إتجاه الأعمال التي يحبون القيام بها والأعمال التي لا يحبون القيام بها، العمل على التخلص من الكبت النفسي الذي قد يتولد لدى الأفراد، شعور الأفراد بإهتمام الإدارة بهم، الكشف عن الحاجة إلى القيام بأنواع معينة من التدريب .

تزويد العاملين بالبيئة الملائمة للعمل المشاركة في إتخاذ القرار مستوى لائق من الرواتب والترقيات والمكافآت، إتاحة جو الثقة والإحترام والتقدير، تعويض السلطة (الحماس، الإبتكار). الرضا عن العمل نفسه.<sup>1</sup>

### ز - المزايا المتخصصة للمستفيدين للمستخدمين وإلتزامهم إتجاه الشباب حاملي الشهادات:

يدمج الشباب حامل الشهادات المؤهلين بالنسبة لجهاز تلك التابعة لمؤسسات الإدارة العمومية حيث يستفيد المستخدم من:

➤ تكفل الدولة بالكلفة الجارية للشباب ذوي الشهادات المشتغلين بعقود ما قبل التشغيل .

<sup>1</sup> بوتوانة سناء، وآخرون، مرجع سابق، ص، ص93، 94.

- مزايا جبائية وشبه جبائية مرتبطة بإمكانية توظيف الشباب حامني الشهادة بشكل دائم وذلك وفقا لأحكام القانون.
  - يلزم المستخدم بإحترام تخصص الشباب يتوجب عليه منحة منصب شغل مع الشهادة المتحصل عليها .
  - يلتزم المستخدم بتسليم المترشح الذي لم يتم توظيفه عند إنقضاء فترة عقد ما قبل التشغيل شهادة عمل تخص فترة ممارسة نشاطه ضمن المؤسسة أو الهيئة المستخدمة .
  - الهيئات المستخدمة التي لم يسبق لها أن منحت أي إمكانية للإدماج الدائم للخريجين الجدد بعد فترة عقود ما قبل التشغيل (عقد ذو فترة غير محددة أو محددة لسنة واحدة على الأقل)<sup>1</sup>.
  - لا يمكن أن يستفيد وذلك بصفة إستثنائية سوى من تجربة ثانية لتوظيف الخريجين الجدد في إطار عقود ما قبل التشغيل .
- في حال توظيف متعدد (خريجون كثيرون وموظفون لدى مستخدم واحد) تقبل نسبة فشل يقدر 20% مقارنة مع الإدماج الدائم .
- يجب التوضيح بأنه ضمن هيئة مستخدمة واحدة، لا يمكن أن يتجاوز عدد العمال الموظفون في إطار عقد ما قبل التشغيل بنسبة 15% من عدد العمال الإجمالي للمؤسسة أو الهيئة .
- لا ينطبق هذا الحكم على المؤسسات المصغرة والصغيرة التي توظف على الأقل عشرة (10) مأجورين (منشور رقم 008 مؤرخ في 2 جوان 2008 يتعلق بإجراء تطبيق جهاز الإدماج المهني للشباب ذوي الشهادات في إطار عقود ما قبل التشغيل) يحل توقيع العقدين المترشح الذي يتم إختياره والمستخدم ومندوب تشغيل

<sup>1</sup>الهاشمي عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لخضر، بسكرة، 2018، ص188.

الشباب محل عقد ما قبل التشغيل بين التكوين والإدماج ذات طابع مؤقت يلتزم حامل الشهادة بإحترام شروط التعاقد التي تربطه بالمستخدم في المستقبل ولا سيما مايلي:

➤ المثابرة والمواظبة في متابعة الدروس التطبيقية والنظرية التي تقدم له عند الإقتضاء وهذا بغرض إحتمال توظيفه.

➤ إحترام النظام الداخلي للمؤسسة أو الهيئة الإدارية والالتزام بالإنضباط.

➤ في حالة توظيفه، الإلتزام بالإلتحاق بمنصب العمل الذي يعين حامل الشهادة في منصب .

➤ في حالة توظيفه، الإلتزام بالإلتحاق بمنصب العمل الذي يعين في حالة المخالفة يلغي إتمامه إلى جهاز

عقود ما قبل التشغيل بعد توظيفه في حالة تعيين حامل الشهادة في منصب عمل أدنى مستوى تكوينه يمكن

للمعنى أن يتخذ إجراء لا يمكن إعادة تسجيله للمرة الثانية في جهاز عقود ما قبل التشغيل خلال مدة قصيرة

المدة سنتان أو ثلاث سنوات.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أنواع عقود الإدماج المهني:

يتم آلية طلب العمل عبر ثلاثة عقود تبرم بين المصالح التابعة للإدارة المكلفة بالتشغيل أو الهيئة المكونة

والمستفيد وتتخذ الشكل الآتي:<sup>2</sup>

➤ **الفئة الأولى:** عقود إدماج حاملي الشهادات الجامعية والتقنيين السامين .

➤ **الفئة الثانية:** عقود الإدماج الخاصة بالشباب أصحاب المستوى التعليم الثانوي وحاملي

الشهادات الكفاءة المهنية من مراكز التكوين المهني .

<sup>1</sup> الهاشمي عاشور، مرجع سابق، ص10.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 08/126 مؤرخ في 19/04/2008 يتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 22، المادة 3ص20

➤ **الفئة الثالثة:** وهي عقود تكوين مهني خاصة بالشباب الذين ليست لهم مؤهلات وشهادات.

## 1. عقود إدماج حاملي الشهادات (CID (CONTRAT D'INSERTION DES DIPLOMES)

إن عقود إدماج حاملي الشهادات CID جزء من برنامج الإدماج المهني الذي صدر في 2008 وهي عقود موجهة للشباب طالبي العمل للمرة الأولى من حاملي شهادات التعليم العالي والتقنيين السامين<sup>1</sup>، ويبقى من أولويات عمل الحكومة فبلادنا تتوفر على عدد هام من الجامعيين يقدر بحوالي 120.000 حامل شهادة جامعية سنويا .

وينصب المستفيدون من عقود إدماج حاملي الشهادات والإدماج المهني على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية.<sup>2</sup>

**أ. آلية الإدماج:** يستفيد الشباب حاملي الشهادات من متابعة تهدف إلى تحفيز إدماجهم الدائم ضمن المؤسسات الإقتصادية العمومية والخاصة والهيئات والإدارات العمومية على أساس عقد الإدماج حيث خصص سابقا جهاز عقود ما قبل التشغيل سنة 1998 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98/402 في المؤرخ في 1998/12/2 كآلية لدعم إدماجهم في سوق العمل.<sup>3</sup>

وبعد 10 سنوات من تطبيق هذا الجهاز إتضح وجوب تخصيص مرافقة أكثر نوعية سواء على مستوى الفرد في وضعه كطالب عمل أو على مستوى المؤسسة الموجودة .

<sup>1</sup> المرجع نفسه، المادة 3ص 20.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، المادة 5ص 20.(contrat D'INSERTION DES DIPLOMES).

<sup>3</sup> مرسوم تنفيذي رقم 98/402 مؤرخ في 02/12/1998، متعلق ببرنامج ما قبل التشغيل.

ب. فترة الإدماج:

تحدد مدة عقد الإدماج كما يلي:

- سنة واحدة غير قابلة للتجديد في القطاع الاقتصادي.
  - سنة واحدة قابلة للتجديد مرة واحدة بناء على طلب المستخدم في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية.
- غير أنه وبعد تعديل المرسوم التنفيذي رقم 8 /126 المؤرخ في 19 أفريل 2008 والمتعلق بجهاز الإدماج المهني بواسطة المرسوم الرئاسي رقم 11 /105، حددت مدة العقد كما يلي:

- سنة واحدة قابلة للتجديد في القطاع الاقتصادي .
- سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية وفي الهيئات والمؤسسات العمومية ذات التسيير الخاص.<sup>1</sup>

ج. أجرة الإدماج:

يتقاضى المستفيد من عقود إدماج حاملي الشهادات أجرة شهرية تحدد بالإستناد إلى الراتب الأساسي للأصناف والأرقام الإستدلالية المنصوص عليها في المرسوم الرئاسي رقم 07/304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 كما يأتي:<sup>2</sup>

- 55% للصف 11 الرقم الإستدلالي 498 بالنسبة لحاملي شهادات التعليم العالي .
- 50% للصف 11 الرقم الإستدلالي 453 بالنسبة للتقنيين السامين.
- ويحتفظ بمبلغ الأجرة عندما يتم تمديد عقد الإدماج في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية .

<sup>1</sup> مرجع سابق، المرسوم التنفيذي رقم 08/126، المادة 6 ص21.

<sup>2</sup> مرجع سابق، المرسوم التنفيذي رقم 08/126، المادة 16 ص21.

➤ 10,000 دج شهريا لحاملي شهادات التعليم العالي.

➤ 8000 دج شهريا للتقنيين السامين .

وبعد تعديل المرسوم الذي مس أحكام المتعلقة بالأجور أصبحت منحة الإدماج كما يلي:

يتقاضى المستفيدون من عقود إدماج حاملي الشهادات أجرة شهرية يدفع مبلغها كاملا حيث تقدر ب 15,000

دج بالنسبة لحاملي شهادات التعليم العالي و 10,000 دج بالنسبة للتقنيين السامين.<sup>1</sup>

## 2. عقود الإدماج المهني: CIP(CONTRAT )DINSERTION DES DIPLOMES

وهي عقود موجهة للشباب طالبي العمل خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني

أو الذين تابعوا تربصا تمهينيا.

آلية الإدماج: يتم وضع الشباب طالبي العمل والمستفيدين من عقود الإدماج المهني لدى الهيئات والإدارات

العمومية والمؤسسات الإقتصادية العمومية والخاصة وقد أظهر هذا الجهاز بعض النقائص منها:<sup>2</sup>

➤ عدم توفر مرافقة عند طريق التكوين .

➤ شروط التوظيف في الوظيف العمومي.

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

➤ توفير مرافقة أفضل لطالب العمل في المؤسسة أو الإدارة من خلال التكوين وتحسين المستوى

للتكيف مع المنصب بأفق التثبيت فيه.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 11/105 مؤرخ في 6/3/2011، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 14 ص 25.

<sup>2</sup> شعبانة نهى، طراد كوثر: إدماج حاملي الشهادات وتأثيره على تدرج السلم الهرمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تنظيم وعمل، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021/2022، ص 48.

➤ بالنسبة للمدمجين في الإدارة والجماعات المحلية تعطي لهم الأولوية في التوظيف كمتعاقدين

طبعاً للتشريع الخاص بالوظيفة العمومية.

### أ. فترة الإدماج:

بالنسبة للإدارات والهيئات العمومية 3 سنوات قابلة للتجديد أما بالنسبة للقطاع العمومي والخاص سنة واحدة

قابلة للتجديد.<sup>1</sup>

### ب. أجرة الإدماج:

يتقاضى المستفيدون من عقود الإدماج المهني أجرة شهرية تتحدد بالإستناد إلى الراتب الأساسي للأصناف

والأرقام الإستدلالية المنصوصة عليها في المرسوم الرئاسي رقم 7/304 كما يلي:

➤ 36% للصنف 8 الرقم الإستدلالي 379 في الإدارات والجماعات المحلية .

➤ 47% للصنف 8 الرقم الإستدلالي 379 في المؤسسات الإقتصادية العمومية والخاصة .

➤ وبعد التعديل لسنة 2011 تم تحديد أجرة العاملين في إطار الإدماج المهني ب 8000 دج شهرياً.

### 3. عقود تكوين الإدماج: (CFI) CONTRAT D'INSERTION DES DIPLOMES

وهي موجهة للشباب طالبي العمل للمرة الأولى للذين لا يملكون تكوين أو تأهيل

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 11/105، مرجع سابق، المادة 25 ص 25. (CONTRAT D'INSERTION DES DIPLOMES).

## أ. آلية الإدماج:

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

## ب. فترة الإدماج:

تحدد فترة الإدماج حسب المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 08/126 المتعلق بجهاز الإدماج المهني كمايلي:

- مدة الورشة في ورشات الأشغال المختلفة التي تبادر بها المحلية ومختلف قطاعات النشاط .
- سنة واحدة غير قابلة للتجديد بالنسبة للتكوين لدى الحرفيين المعلمين.<sup>2</sup>

## د. أجرة الإدماج:

يستفيد الشباب المدمجون في إطار عقود تكوين إدماج مما يأتي:

- منحة شهرية مبلغا 4000 دج عندما يتابعون تربصا تكوينيا لدى حرفيين معلمين .
- أجرة منصب العمل المشغول عندما يتم إدماجهم في إطار إنجاز ورشات الأشغال المختلفة المذكورة في المادة 5 ويخضعون الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها في مجال العمل والضمان الإجتماعي .

ويلتزم الشباب المستفيدون من مختلف هذه الصيغ للإدماج بإنهاء مدة إدماجهم المحددة في العقد المرتبط بها ولا يمكنهم الاستفادة من عقد إدماج جديد إلا في حالة فسخ العقد لأسباب خارجة عن إرادتهم.

<sup>1</sup> مرجع سابق، المادة 5 ص 20 (contrat de Formation et d'insertion).

<sup>2</sup> مرجع سابق، المادة 6 ص 21.

ولا يمكن للمستفيدين من عقد الإدمج أن يتعرضوا لفسخ العقد دون أسباب مبررة قانونيا ويتعين على المستخدم أن يخطر كتابيا للمستفيد ومصالح الوكالة الوطنية للتشغيل المختصة إقليميا عن نيته في فسخ عقد الإدمج سبعة أيام (7 أيام) على الأقل قبل تاريخ فسخه وتوضيح الأسباب المبررة لذلك، ويترتب عن ذلك توقيف الأجرة وكل فسخ عقد غير مبرر من المستخدم يترتب عنه فقدان الحق في الإستفادة من الجهاز.<sup>1</sup>

#### 4.كيفية الإدمج في المؤسسات والإدارات العمومية:

يتم إدمج الأعوان العاملين في إطار جهاز الإدمج المهني وفق الشروط وحسب الكيفيات التالية:

##### أ. الإدارة أو مكان الإدمج:

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

##### ب.رتبة أو منصب الإدمج:

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

<sup>1</sup> مرجع سابق، المادة 19 ص22.

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

### ج. الوضعية القانونية بعد الإدماج:

يتم إدماج الأعوان المذكورين أعلاه على حسب الحالة إما بصفة متربصين بالنسبة للذين يتم إدماجهم في رتبة موظف أو بصفة متعاقد بالنسبة للذين يتم إدماجهم في مناصب خاضعة لنظام التعاقد طبقا للمادة 19 من الأمر 6/3 المؤرخ في 2006/7/15 المذكور أعلاه (مناصب شغل، الحفظ او الصيانة أو الخدمات...).

يخضع الأعوان المذكورين أعلاه لفترة التربص أو لفترة التجريبية المحددة بالقوانين الأساسية التي تسيّر الرتبة أو منصب الإدماج يتم ترسيبهم او تثبيتهم حسب الحالة وفقا للشروط وحسب الكيفيات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.<sup>1</sup>

### خامسا: أهداف برامج عقود ما قبل التشغيل:

تتمثل في مايلي:

- التكفل بعروض العمل وتشجيعها.
- تشجيع المستخدمين لتوظيف الجامعيين وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم .
- ترسل كل ثلاث أشهر الإحصائيات والتقارير المتعلقة بذلك وإرسالها بعد ذلك إلى وكالة التنمية الإجتماعية، على حاملي الشهادات الذين يرغبون في الإستفادة من هذا البرنامج أن يسجلوا أنفسهم لدى وكالة المحلية للشغل، حيث يتم معالجتها طبقا للإجراءات التي تم وضعها وفي نهاية مختلف العمليات التي تم القيام بها تبعا لتوظيف المترشح، يكلف مندوب تشغيل الشباب خاصة ب:

<sup>1</sup> شعبانة وآخرون، مرجع سابق، ص،ص50، 52.

- مراقبة بطاقات الحضور التي يتم تسجيلها مع خصم الغيابات والشروع في الدفع للمعنيين للمبالغ المستحقة إعتباراً، وتطوير العمليات التي تجسدت من خلال النتائج الميدانية .
- كما أن الهدف كذلك هو تحسين علاقات التعاون بين مديري النشاط الإجتماعي و مندوبي تشغيل الشباب، ومديري الفروع الجهوية في إطار تحديد وتدقيق العلاقات والعملية التي من الواجب أن تسير في مستقبل كل نشاط في الميدان إعتبار لتكون الجهوي هو إمتداد محلي لوكالة التنمية الإجتماعية مع التكفل باستلام وإرسال في أقرب وقت المعلومات الواردة في الوصاية وكذلك الهياكل اللامركزية وكذلك المتابعة الدقيقة لتسيير برنامج المتكفل بها على المستوى المحلي زيادة على تقديم ومن أجل تقادي التكرار في مهام والتدخلات بمختلف أنواعها والمرة بوحدة الإدارة والمتابعة خاصة المالية على جميع المتدخلين .
- مراعاة التنسيق لنشاطهم مع الفرع الجهوي وذلك في إطار المهام المخولة لهم وفي حالة الأشكال يرفع مدير النشاط الإجتماعي الولائي تقريراً مفصلاً إلى الوصايا للتحكم.
- تشجيع إدماج الشباب حاملي الشهادات في سوق العمل.
- إهتمام جميع الدول والوجبات بالموارد البشري بإعتبار عنصر مهم يمكنه تحرك الدولار الإقتصادي والاجتماعية للدولة خصوصاً أصحاب الشهادات للاستفادة من مؤهلاتهم العلمية.<sup>1</sup>

## سادساً: تجارب دولية وعربية لنماذج التشغيل:

### 1. آليات وبرامج التشغيل في الصين:

- برنامج التأمين ضد البطالة: AI

<sup>1</sup> بوتوانة سناء، موسى حنان: إتجاهات المستفيدين من الإدماج المهني نحو تجربة عقود ما قبل التشغيل، دراسة ميدانية ببلدية الكويف، ولاية تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD، في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد العربي التبسي، تبسة، 2022/2023، ص، 98، 99، 100.

يمثل هذا البرنامج في الصين شبكة أمان إجتماعية يوفر دعم للدخل المؤقت ويساعد على إعادة توظيف العمال المسرحين، حيث يغطي البرنامج قطاع الشركات المملوكة للدولة ويتم تمويل هذا البرنامج من عادات الفوائد والإعلانات الحكومية إلا أن دور هذا البرنامج ظل محدود خلال العقد الأول من تنفيذه، فتم تطويره خلال العشرين سنة الماضية عبر ثلاث مراحل أساسية:

➤ سنة 1986 بدأ العمل بالبرنامج فكان العرض منه هو المساعدة على تسيير الإصلاحات الإقتصادية، التي من شأنها زيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية بمنح الشركات المملوكة للدولة حكم ذاتي في التوظيف، وإعتماد عقود العمل لجميع الموظفين وتقليص عدد الموظفين غير المنتجين أدت هذه الإصلاحات إلى إنهاء الأمن الوظيفي مدى الحياة للعاملين في الشركات المملوكة للدولة .

➤ أما سنة 1993 تم إعتقاد تأمين العمال المنتظرين للوظائف في الشركات المملوكة للدولة ووسعت الأحكام الجديدة نطاق تطبيق البرنامج وتم تغيير معايير الإستفادة منه بنسبة 120 إلى 150% من مدفوعات الإعانة الإجتماعية.

➤ وفي سنة 1994 تم إعتقاد قانون العمل الجديد الذي نص على الحد الأدنى للأجور وتم إحتساب فوائد برنامج التأمين ضد البطالة بإستخدام الحد الأدنى للأجور مع فوائد تعادل 70% إلى 80% من الحد الأدنى للأجر.<sup>1</sup>

## 2. آليات وبرامج التشغيل في المغرب:

أوجدت المغرب عام 2006 برامج تشغيلية بمواصفات مختلفة هدفها تحسين عملية التشغيل وتجاوز كل المخاوف المتعلقة بتوفير فرص عمل للشباب وهي كالتالي:

<sup>1</sup> عائشة بن عطا الله: وضعية البطالة وإستراتيجية التشغيل في الصين، ماجستير إقتصاد صناعي، جامعة مسيلة، الجزائر، 2011، ص،ص9، 10.

أ.برنامج تأهيل: يهدف إلى تحسين قابلية التشغيل لدى طالبي العمل عبر إكتسابهم المؤهلات المهنية لشغل

مناصب عمل محددة أو متاحة ويتضمن ثلاثة أنواع من التكوينات:

ب.التكوين التعاقدى من أجل التشغيل: هدفه تمكين طالبي العمل من إكتساب المؤهلات والقدرات

المطلوبة لشغل مناصب محددة ويستهدف حاملي الشهادات الباحثين عن عمل المسجلين بالوكالة الوطنية للتشغيل .

التكوين فيه في حدود 60 سا لكل مستفيد حيث تساهم الدولة 10,000 درهم في المتوسط لكل مستفيد، ويمكن أن يصل هذا المبلغ إلى 24,000 درهم، أما بالنسبة لهيئات التكوين المعتمدة فيه: المؤسسة العمومية والخصوصية للتكوين المهني والتعليم العالي وهيئات الإستشارات للتكوين المنتقات من طرف اللجنة الجهوية للتشغيل .

ج.التكوين التحويلي: يهدف إلى تسير عملية إدماج حاملي الشهادات الذين يلاقون صعوبات للإندماج في

الحياة العملية بإكتسابهم المؤهلات المهنية وملائمتها لحاجيات سوق الشغل ويستهدف حاملي الشهادات الباحثين عن العمل المسجلين لدى الوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل الحاصلين على الأقل على شهادة البكالوريا، حيث تساهم الدولة في هذا التكوين لمدة سنة على الأكثر بتقديم 10,000 درهم لكل مستفيد قد تصل إلى 18,000 في حالة تكوين بعض المهن العالمية الجديدة كالتيكنولوجيا الحديثة والمؤسسات المعنية بهذا النوع من التكوين نفسها في الصنف السابق من التكوين .

د.التكوين والملائمة لفائدة القطاعات الواعدة:

يعمل هذا النوع على إنجاح عملية توظيف الموارد البشرية من خلال تطوير مؤهلاتهم وتلبية حاجيات التكوين المستمر لفائدة الأجر تساهم الدولة بمبلغ 12,000 الى 66,000 درهم للمتكونين بقطاع علم الطيران

والإلكترونيات ومن 12,000 إلى 65,000 درهم للمتكونين بقطاع الخدمات عن بعد، وتتكفل بالتكوين المؤسسات العمومية والخصوصية .

### ج.برنامج إدماج:

الهدف من هذا البرنامج هو تنمية الموارد البشرية للمقاولة وتحسين تأطيرها بتوظيف وإدمج الشباب حاملي الشهادات وتحسين قابليتهم للعمل واكتسابهم مؤهلات مهنية جديدة التي تساعدهم على الإندماج في الحياة العملية، يمس هذا البرنامج حاملي شهادات التعليم العالي أو بكالوريا التعليم الثانوي أو ما يعادلها أو دبلوم التكوين المهني حيث يستفدون من تشجيعات تتمثل في:

الإعفاء من المستحقات الإجتماعية بقيمة 6000 درهم، والإعفاء من الضريبة العامة على الدخل بقيمة 6000 درهم حيث يوم هذا الإعفاء 24 شهرا مع إضافة 12 شهرا في حالة الإدمج النهائي، ويتم تنفيذ هذا البرنامج بوضع المقاولة ملف لدى الوكالة الوطنية للتشغيل الذي تدرس الطلب ويبدأ العمل بعقد الادمج إبتداء من تاريخ المصادقة عليه.<sup>1</sup>

### 3.آليات التشغيل في تونس:

أ.الوكالة الوطنية لتشغيل وبرامج دعم التشغيل في تونس:

#### الوكالة التونسية للتشغيل والعمل المستقبل:

الوكالة التونسية للتشغيل مؤسسة عمومية:

<sup>1</sup> عائشة بن عطا الله، مرجع سابق، ص10.

أحدث بمقتضى القانون 11 لسنة 1993 المؤرخ في 17 فيفري 1993، المتعلق بإحداث الوكالة التونسية

للتشغيل والعمل المستقل والوكالة التونسية للتكوين المهني من مهامها:

- تنشيط سوق العمل وطنيا وجهويا ومحليا وقطاعات خاصة عن طريق شبكة مكاتب التشغيل.
- تطوير الإعلام حول التشغيل والكفاءات المهنية بإتجاه المنشآت وطالبي التشغيل .
- تنفيذ برنامج النهوض بالتشغيل وإدماج الشباب وتهدف الوكالة الوطنية للتشغيل في تونس إلى:
- طالبي العمل - طالبي التكوين الراغبين في بحث مشاريع لحسابهم الخاص.
- الفئات التي تلاقي صعوبات خصوصية في الإدماج في سوق الشغل. <sup>1</sup>

### ب. برنامج عقود وحاملي شهادات التعليم العالي:

شروط هذا البرنامج:

- ذوي الجنسية التونسية الحاصلين على شهادة التعليم العالي .
- تجاوزات فترة بطالتهم سنتين
- الأولوية لمن تجاوز سنهم 30 سنة .
- إبرام العقد لمدة أقصاها سنة .
- تتكفل الدولة طيلة فترة التربص بإسناد منحة شهرية للمندفع تساوي 150 دينار .

### ج. برنامج عقد الإدماج وتأهيل المطلوب:

يهدف هذا البرنامج إلى تمكين طالبي الشغل من إكتساب مؤهلات مهنية موافقة لمتطلبات عرض شغل

تقدمت به مؤسسة خاصة وتقدرت الإستجابة له لعدم توفر اليد العاملة المطلوبة في سوق الشغل. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> قانون العدد 11 لسنة 1993، المتعلق بإحداث الوكالة التونسية للتشغيل والوكالة التونسية للتكوين المهني، ص255.  
<sup>2</sup> بن شيبان صبرينة، مرجع سابق، ص 103.

يستهدف هذا البرنامج طالبي الشغل غير حاملي الشهادات التعليم العالي الذين لا يستجيب مؤهلاتهم لمتطلبات موقع العمل داخل المؤسسات من القطاع الخاص وأصحاب المهن الحرة.

- شروط الإستفادة من البرنامج .
- مدة العقد أقصى سنة مع المؤسسة .
- تتكفل الدولة بإنشاء منحة الشهرية لفائدة المنتفع تساوي 100 دينار.
- تعقد المؤسسة بإنتداب المنتفع.
- لا يتم الإخلال لمدة الشروط إلا بعد شهرا من تاريخ إنتهاء العقد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن شيبان صبرينة، مرجع سابق، ص104.

## الخلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن لكل منا توجه خاص به في أمور حياتنا المختلفة سواء في الملابس أو المآكل أو المسكن أو غير ذلك، حيث المؤسسات الجزائرية فكرة التوظيف التجريبي عن طريق عقود ما قبل التشغيل، حي كانت المؤسسة التي تمت فيها الدراسة الحالية من أكبر المؤسسات التي عملت على تحقيقها وضمان نجاحها، حيث تسعى إلى التكفل بعروض العمل وتشجيعها وتشجيع المستخدمين لتوظيف طالبي العمل وتوفير مناخ تنظيمي ملائم لهم.

## الفصل الرابع: واقع المؤسسات العمومية الجزائرية

## الفصل الرابع: واقع المؤسسات العمومية الجزائرية

### تمهيد.

- أولا: مفهوم المؤسسات العمومية .
- ثانيا: أنواع المؤسسات العمومية .
- ثالثا: خصائص المؤسسات العمومية .
- رابعا: أهداف المؤسسات العمومية .
- خامسا: مزايا المؤسسات العمومية .

### خلاصة.

**تمهيد:**

تعتبر المؤسسات العمومية من الموضوعات الهامة، وهي من الرسائل الأساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، حيث تلعب دورا محوري في تقديم الخدمات العامة وإدارة الموارد الوطنية، تنشأ هذه المؤسسات من قبل الدولة أو تحت إشرافها بهدف تلبية إحتياجات المجتمع في مختلف القطاعات مثل: الصحة، التعليم، النقل، الطاقة، والاتصالات.

### أولاً: مفهوم المؤسسات العمومية:

هي عبارة عن مؤسسة يسمح لأي أحد بالوصول إليها، فهي مصلحة عمومية إدارية حيث إنها تتمتع بالشخصية المعنوية التي تستقبل بوسائلها الإدارية وأيضاً بدمتها المالية.

كما تعرف أيضاً: عبارة عن هيئة عامة تقوم بإنشائها الدولة حيث تقوم هذه الهيئة بمسحها الشخصية المعنوية المستقلة حيث هذه المؤسسة يتم إدارتها بالأسلوب الإداري اللامركزي وذلك بهدف تحقيق أهداف محددة في خطامها القانوني ويكون رأس مال هذه المؤسسات تابعا للقطاع العام وهو الدولة، فقد تكون هذه المؤسسات إما مدارس حكومية أو مستشفيات أو قد تكون عيادات أو مراكز صحية أو مراكز شرطية.<sup>1</sup>

### ثانياً: أنواع المؤسسات العمومية:

تختلف المؤسسات العمومية وتتنوع في تكوينها، والنظام القانوني وفي مدى إستقلالها إتجاه الشخص العام الذي أنشأها وبالتالي عن الصعوبة بمكان تصنيف المؤسسات العمومية، وقد كرسّت المادة 2 من المرسوم الرئاسي 15/247، المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، والمتعلق الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام هذا التصنيف، وكرس أيضاً بموجب المادة 2 من القانون الأساسي للتوظيف العمومية يعني في الأمر 06/03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 وبالتالي صنفّت إلى أربعة (4) أصناف:

- المؤسسة العمومية الإدارية (ذات الطابع الإداري).
- المؤسسة العمومية ذات الطابع الثقافي والمهني .
- المؤسسة العمومية ذات الطابع الإقتصادي والتجاري .
- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.

<sup>1</sup> شايب الراس عبد القادر، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في القانون العام الإقتصادي، كلية العلوم السياسية والحقوق، جامعة وهران 2، 2017، ص17.

## 1. المؤسسة العمومية الإدارية (ذات الطابع الإداري):

المؤسسة العمومية الإدارية ذات الطابع الإداري هي المؤسسة التي تمارس نشاط ذو طبيعة إدارية تتخذها الدولة، والمجموعة المحلية الإقليمية كوسيلة لإدارة بعض مرافقها الإدارية من خلال إعطائها الشخصية المعنوية، وتخضع للقانون العام.

يعتبر عمالها موظفون وقراراتها إدارية، وتخضع في عقودها لقانون الصفقات العمومية، أما عن منازعاتها فتعرض أمام القضاء الإداري وبالتالي النظام القانوني لهذا النوع يتميز بالصيغة الإدارية، ويعتبر هذا النوع أكثر الأنواع شيوعا وإستعمالا.

وتعتبر هذه المؤسسات نوع من أنواع الأنماط الإدارية المكونة للنظام الإداري فهي أجهزة أو هيئات خاضعة للقانون العام (القانون الإداري في طريقة تسييرها، القانون المالي من حيث تمويلها) وتتمتع بمقومات وأسس النظام الإداري اللامركزي، يتجسد فيها أسلوب اللامركزية الإدارية، والهدف الأساسي من إنشاء هذه المؤسسات هو تقديم الخدمات المختلفة واللازمة للمجتمع، تتمتع بالإستقلال المالي والإداري حتى تتمكن من أداء وظائفها التي أنشأت من أجلها.<sup>1</sup>

## 2. المؤسسات العمومية ذات الطابع الثقافي والمهني:

ورد تعريفها في المادة 32 من القانون 03/ 99 المؤرخ في 4 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، " المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني " هي مؤسسة وطنية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وبينت المادة 38 من القانون المذكور أعلاه أشكالها وهي: الجامعة، المراكز الجامعية، والمعاهد.

<sup>1</sup> إدريس المقدم، جلال الدين سعود، رقابة المراقب المالي على المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي حقوق، جامعة غرداية، قسم الحقوق، تخصص قانون إداري، الجزائر، 2018/2019، ص، ص10، ص11.

وبتاريخ 24 نوفمبر 2011 صدر مرسوم تنفيذي تحت رقم 11 / 397 يتعلق بالقواعد التي تخص تسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، حيث نصت المادة الثالثة منه على أنه يلزم لإجراء المراقبة البعدية للمؤسسات.

### 3. المؤسسات الاقتصادية والتجارية:

ظهرت هذه المؤسسات مع الحرب العالمية الأولى نتيجة لظروف اقتصادية وبروز مبدأ تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي لمواجهة الأزمات ولمنع الإحتكار وتحقيق ما يسمى بالأمن الغذائي والاقتصادي، وهو نشاط يهدف لخضوع المؤسسات العامة الاقتصادية للقانون الاقتصادي، وعليه فهذا القانون يحكم دعاوي المسؤولية المترتبة على نشاط المؤسسة ولا يعتبر أعمالها موظفون عموميون، وبالتالي فالقانون الخاص والقضاء العادي مختص بالنظر في المنازعات المتعلقة بالمسائل ذات الصلة، وقد وضع القانون الإداري والقضاء الإداري معيارا مركبا أو مختلطا لتحديد المؤسسات العامة الاقتصادية، وتمييزها عن المؤسسة العامة الإدارية والمؤسسات الخاصة في ذات الوقت ويتكون المعيار المركب، أو المختلط من عنصر مادي مشروع، يتمثل في الطبيعة الاقتصادية للنشاط وعنصر ذاتي يتجسد في آلية كل مشروع، والسلطة الإدارية التنظيمية الظاهرة، والمعلنة في النظام القانوني للمؤسسة العامة الاقتصادية وإخضاعها لنظام قانوني خاص، مثلها مثل المؤسسات الخاضعة للقانون التجاري ومن أمثلة هذا النوع: المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، الوكالة الوطنية للسياحة.

1

### 4. المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي:

إن التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي نتج عنه تغير في أنماط التسيير والنظرة لتصنيف المؤسسات العمومية فبعد المصادقة على القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي

<sup>1</sup> إدريس المقدم، وآخرون، مرجع سابق، ص، ص9، 10.

1998 / 2002 صدر مباشرة المرسوم رقم 99 / 256 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 مبينا كيفية إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع علمي وتكنولوجي وتنظيمها وتسييرها. والذي ألغي بالمرسوم التنفيذي رقم 11 / 396 مؤرخ في 24 نوفمبر 2021 يتعلق بالقانون الأساسي النموذجي للمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي غير أن المرسوم التنفيذي رقم 99 258 مؤرخ في 16 نوفمبر 1999 يبقى ساري المفعول إلى غاية صدور نص جديد.<sup>1</sup>

### ثانيا: خصائص المؤسسات العمومية:

تحدد خصائص المؤسسة العمومية من خلال الزوايا التي يتم عن طريقها معالجة الموضوع، ولذا يمكن أن نتظر إليها من خلال زاويتين، زاوية التحليل المؤسسي الذي يدرس الخصائص السياسية والقانونية، وزاوية التنظيمية وعلى هذا الأساس فخصائص المؤسسة العمومية هي كالاتي:

الخضوع للسلطة الرئاسية، ولكي تأخذ المؤسسة الصفة العمومية يجب أن يكون تحت رقابة السلطة العامة، وهذا يتضمن الحق في تصميم قمة الإدارة وتشكيل قرارات الهامة لسياساتها :

- يتم تمويلها عن طريق ميزانية معينة أو متقطعة وليس من خلال تبادل تجاري .
- إنتظام سيرها وعدم توقفه لأهمية الخدمات المقدمة.
- تعمل المؤسسة العمومية على تحقيق أهداف الدولة والتي تعني الغايات والأهداف أو مجموعة الأمور المستقلة التي تسعى دولة إلى تحقيقها سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إدريس المقدم وآخرون، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> مبروك محمد عبد الجليل، واقع المحاسبة العمومية في المؤسسة العمومية، دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي، مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وتسيير، قسم المالية والمحاسبة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2023/2024، ص 26.

### رابعا: أهداف المؤسسات العمومية:

تسعى الدولة إلى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسيروها ويمكن تلخيصها فيما يلي:

#### أ- الأهداف الإقتصادية: تتمثل في:

- **تحقيق الربح:** إن إستمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى وإستعمال الربح المحقق لتسديد الديون وتوزيع الأرباح وتكوين مكونات لتغطية الخسائر والأعباء.
- **تلبية متطلبات المجتمع:** إن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة العمومية وهو ما يخطر بطلان المجتمع.
- **عقلانية الإنتاج:** يتم ذلك بإستعمال الترشيح للعوامل الإنتاج والتخطيط الجيد والإشراف على عملها بالإضافة إلى مراقبة الدولة لتوفير هذا البرنامج .

#### ب- الأهداف الإجتماعية:

- **ضمان مستوى مقبول من النتائج:** يعتبر العمال في المؤسسة العمومية للمستفيدين الأوائل من نشاطها ويتقاضون أجور تضمن لهم تلبية حاجاتهم.
- **تحسين مستوى معيشة العمال:** نظرا للتطور السريع الذي تشهده المجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتجات جيدة مما يدعو الدولة لتنويع الإنتاج وتحسينه وتوفير إمكانيات مالية للعمال حتى يسهل عليهم إقتناءهم.

**ج- الأهداف التكنولوجية:**

تؤدي الدولة أو تعمل على إدارة مصلحة أو الوسائل الإنتاجية علميا تؤدي دورا فعالا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي خاصة المؤسسة الضخمة وذلك من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة لأجل التي يتعرض من خلالها للتنسيق بين العديد من الجهات ابتداءا من هيئات ومؤسسات البحث العلمي والجامعات والمؤسسات الاقتصادية وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الإقتصادي والإجتماعي.<sup>1</sup>

**خامسا: مزايا المؤسسات العمومية:**

قد إنتشر نطاق المؤسسات العمومية بإتساع المرافق الصناعية والتجارية بعبارة أهم المرافق العامة المالية والإقتصادية:

قد أدى تبرير إنشاء هذه المؤسسات بأن عملها يستوجب نوعا من الإستقلال في الإدارة والمال وتتمتع اليوم جميع المؤسسات العمومية بشخصية معنوية ويترتب على ترتيب هذه المؤسسات بالشخصية المعنوية مايلي:

- يصبح لها ذمة مالية مستقبلية قائمة بدائها، كما يمكنها حق قبول الهبات والوصاية.
- يكون لها أهمية مدنية بحيث تتعاقد مع الغير وتقيم الدعاوي ويقام عليها الدعاوى أمام القضاء أي يكون لها أهمية التقاضي.
- تتحمل مسؤولية كاملة عن تصرفاتها بحيث تكون مسؤوليتها منفصلة عن مسؤولية الدولة وتعويض عن الأعمال الضارة التي تلحقها بالآخرين.

<sup>1</sup> رحيم لطيفة، واقع تطبيق الحكومة في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2018/2019، ص، ص48، 49.

- قد يكون موظفوا المؤسسات العمومية موظفون عموميون ورغم ذلك فهم مستقلون عن موظفي الدولة.<sup>1</sup>
- كبر حجمها نظرا للدور المهم الذي تقوم به والعدد الكبير من المستفيدين من خدماتها، تعمل في ظروف إحتكارية، ولا تحظى خدماتها بمنافسة حقيقية من جانب المؤسسات الأخرى لإنخفاض ربحية النشاط، مما يجعل المؤسسات .
- العمومية على الأقل في مدى القصير والمتوسط لا تعرف التحدي الإقتصادي البقاء للأفضل لدى يميز المؤسسات الخاصة.
- محيطها معقد يتصف بجواجز دخول كبيرة ومتعدد التغيرات.
- كذلك من بين خصائصها نجد أسلوب التسيير الذي يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى يسمى هذا الأسلوب بالإدارة العمومية، حيث عرفها البعض على أنها مجموعة من الأنماط المتشابهة المتعلقة بضع القرارات والتي تقوم بها المؤسسات العمومية تنفيذ لسياسة العامة التي تستهدفها الدولة.
- أن تتخذ المؤسسة العمومية شكلا نقابيا بالمعنى القانوني والتنظيمي للنقابة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رحيم لطيفة، واقع تطبيق الحكومة في المؤسسات الإقتصادية، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز، بسكرة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص، ص 50، 51.

<sup>2</sup> ميرك محمد عبد الجليل، مرجع سابق، ص 27.

## خلاصة:

في ختام هذا الفصل، تعد المؤسسات العمومية عنصرا أساسيا في بنية الدول الحديثة حيث تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال توفير الخدمات العامة وإدارة القطاعات الحيوية، ورغم دورها المحوري فإنها تواجه تحديات متعددة، مثل البيروقراطية وضعف الكفاءة مما يستدعي إصلاحات مستمرة لتحسين أدائها وتعزيز حكومتها، لذلك يتطلب مستقبل المؤسسات العمومية نهجا يعتمد على الحكومة الرشيدة، وتحسين الكفاءة، وتعزيز الشفافية، حيث أن النهوض بالمؤسسات العمومية لا يقتصر على تحسين أدائها فحسب بل يساهم أيضا في بناء مجتمع متقدم واقتصاد قوي قادر على مواجهة المتغيرات المستقبلية بفعالية.

**الفصل الخامس: مجالات الدراسة و الإجراءات المنهجية .**

الفصل الخامس : مجالات الدراسة و الإجراءات المنهجية .

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: العينة و كيفية إختيارها

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: كيفية توظيف و استعمال أدوات جمع البيانات

خامساً: تحليل النتائج و تفسير البيانات .

خلاصة .

**تمهيد**

تعتبر الدراسة الميدانية من الجوانب المهمة في أي بحث علمي كونها تكشف عن التساؤلات المطروحة و لهذا سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد اهم الإجراءات المنهجية للدراسة و بعدها معالجة المعطيات الميدانية و تحليلها و تفسيرها بشكل يمكن من استيعاب سير الأرقام و النسب المئوية فيها محاولين في نفس الوقت المزوجة بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي.

**أولاً: مجالات الدراسة :**

إن تحديد مجالات الدراسة يضيف عليها مصداقية أكثر و يجعلها مقبولة و ذات مرجعية و ذلك لإزالة أي لبس و تأويل وهذه المجالات هي :

**أ- المجال المكاني :**

يقصد به المجال الجغرافي , النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني , حيث أجريت الدراسة في إبتدائتين ببلدية الشط ولاية الطارف , وقد قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في كل من إبتدائية بوحذب صديق , و إبتدائية مبارك الميلي , و إختارنا هذا المكان لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لقرب المسافة من محل الإقامة وكذلك الإستقبال الجيد الذي قدمه لنا مدرء هذه الإبتدائيات حيث تقع هذه الإبتدائيات في الجهة الغربية للبلدية , تبعد ب 50 كلم عن ولاية الطارف .

**ب.المجال الزمني :**

هي الفترة التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة حيث تمت الدراسة الميدانية عبر مراحل كانت بدايتها الدراسة الإستطلاعية في مارس 2025 , حيث تم تحديد مكان الدراسة و الحصول على الموافقة من طرف مدير المؤسسة من طرف أكاديمية التربية لولاية الطارف .

و من خلال هذه الدراسة إستطاعت مجموعة البحث تكوين فكرة مبدئية عن الموضوع و الإطلاع على بعض المصادر و المراجع التي لها صلة بالموضوع .

و في شهر أبريل 2025 تم توزيع الإستمارات وذلك بعد عرضها على مجموعة محكمين ذوي الإختصاص بقسم علم الاجتماع و خلال عملية التحكيم تم تعديل الإستمارة وفي 20 افريل 2025 تم طرح الإستمارة في الميدان .

ليتم بعد ذلك إسترجاعها على دفعتين : الأولى كانت في 20 أفريل 2025 و الثانية في 21 أفريل 2025 ومن 22 الى غاية 28 أفريل 2025 تم تفرغ البيانات الميدانية , وتحليلها و تفسيرها وإستخلاص النتائج

### ج- المجال البشري :

يمثل المجال البشري للدراسة كل عمال الإدارة و المشرفين و الأساتذة ببلدية الشط ولاية الطارف و البالغ عددهم ( 20 ) كما هو موضح في الجدول رقم 04 و الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة .

### ثانيا: العينة و كيفية إختيارها :

تتوقف صحة الدراسة السوسولوجية للظاهرة الإجتماعية على حسن و سلامة إختيار العينة , حتى يتمكن الباحث من الحصول على بيانات و إحصائيات صحيحة و قد إعتدنا في دراستنا على العينة القصدية التي إستهدفنا من خلالها العاملين المدمجين في إطار المساعدة على إدماج حاملي الشهادات بالمؤسسات التعليمية " الإبتدائيات " .

**ثالثا: منهج الدراسة :**

عرف المنهج على انه اتباع الخطوات محددة بشكل منطقي متتابع لدراسة و جمع المعلومات حولها باستعمال معينه , و ثم القيام بعرض المعلومات و تحليلها و تفسيرها و إستنتاج الحقائق منها و إنطلاقا من طبيعة الدراسة و من أجل الحصول على معلومات دقيقة و موضوعية <sup>1</sup>.

فقد إعتدنا على المنهج الوصفي و هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة و ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تتسجم مع المعطيات الفعلية الظاهرة , و قد تم إختيار هذا المنهج لكونه الأنسب لدراسة إنعكاسات عملية الإدماج على المردود و داخل المؤسسات العمومية الجزائرية حيث يسمح بفهم الظاهرة و تحديد العلاقات القائمة بينهما و بين متغيرات أخرى .

و قد تم إستخدام كل من الإستبيان و المقابلة كأدوات رئيسية لجمع البيانات الميدانية و تحليلها بما يتلائم مع طبيعة الموضوع و أهداف البحث .

**رابعا: كيفية توظيف و إستعمال أدوات جمع البيانات :**

أ- **الملاحظة :** إعتدنا في دراستنا على الملاحظة كأداة من أدوات جمع البيانات و كانت الملاحظة دون مشاركة حيث إعتدت على الملاحظة و دراسة الظاهرة عن بعد و مشاهدة سلوكيات أفراد مجتمع البحث .

ب- **المقابلة :** هي أداة أو وسيلة تستخدم لجمع المعلومات أو البيانات من شخص أو مجموعة من الأشخاص من خلال حوار مباشر يتم بين الطرفين .

الزبيدي محمد عبد الله : مناهج البحث العلمي -دراسة مقارنة - , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان ط1, <sup>1</sup> 2021, ص 67.

ج- الإستمارة : تم إعداد إستمارة مبدئية و عرضها على الأستاذ المشرف و تم إجراء تعديلات طفيفة عليها و تم إعتماؤها في شكلها الأخير حيث تضمنت 24 سؤالاً مقسمة إلى 4 محاور كالآتي :

➤ المحور الأول : محور البيانات الشخصية و تضمن 7 أسئلة .

➤ المحور الثاني : تتاسب منصب العمل للمدمجين الجدد مع مؤهلاتهم العلمية تضمن 7 أسئلة .

➤ المحور الثالث : تساهم الخبرة المكتسبة في إطار عقود الإدماج من رفع مردودية المدمجين تضمن 6

أسئلة

➤ المحور الرابع : هل لنظام المنح و الحوافز انعكاس إيجابي على المردود داخل المؤسسة تضمن 4

أسئلة.

خامسا: تحليل النتائج و تفسير البيانات .

1.مقابلة

أ.مقابلة مع مدير مؤسسة حول الإدماج المهني داخل المؤسسة العمومية .

في إطار دراسة إنعكاسات عملية الإدماج المهني على المردود داخل المؤسسات العمومية , قمنا ب مقابلة مع

السيدة مديرة المؤسسة الابتدائية " بوحد صديق " الشط ولاية الطارف لإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة

بأثر الإدماج المهني على المردود العام داخل المؤسسة العمومية .

السؤال الأول : ما هو أثر الإدماج المهني على تحسين الأداء العام داخل المؤسسة العمومية ؟ .

الجواب الأول: يؤدي الإدماج المهني إلى تحسين الأداء العام عبر إستقرار الموظفين و تعزيز الإنتماء

المؤسساتي مما ينعكس إيجابيا على سير المؤسسة .

السؤال الثاني : كيف يؤثر الإدماج الدائم للموظفين على إستقرار الموارد البشرية ؟

الجواب الثاني: ساهم الإدماج الدائم في تقليل معدلات دوران الموظفين مما ينعكس إلى بناء خبرات داخلية مستدامة و تعزيز الكفاءة الوظيفية .

السؤال الثالث : ماهي أهم التحديات التي تواجه المؤسسة العمومية بعد إدماج الموظفين الجدد ؟

الجواب الثالث: من أبرز التحديات نقص التكوين , مقاومة التغيير من بعض الموظفين القدامى , الحاجة إلى إعادة توزيع المهام و ضغط النفقات.

السؤال الرابع : الي أي مدى يؤثر الموظف بالإدماج الوظيفي على مردوده المهني ؟

أجابت السيدة المديرية : الشعور بالأمان الوظيفي يحفز الموظف على الإبداع و الإجتهد مما ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى الأداء .

السؤال الخامس : هل هناك فروقات ملموسة في الأداء بين الموظفين الجدد و الموظفين القدامى ؟

الجواب الخامس: نعم قد يظهر العمل المدمجين حماسا أكبر في البداية بينما يتمتع القدامى بخبرة أعمق مما يستدعي سياسية تكامل فعالة بين الطرفين .

السؤال السادس : كيف يمكن تعزيز دور الإدماج المهني في تحقيق اهداف المؤسسة ؟

الجواب السادس: من خلال رفع برامج إدماج مدروسة توفير تكوين مستمر و تفعيل آليات التحفيز .

ب.تحليل المقابلة :

من خلال تحليل إجابات مديرة المؤسسة حول الإدماج المهني يتبين ان لهذه العملية تأثير إيجابي على الأداء العام حيث تساهم في إستقرار الموظفين و تعزيز شعورهم بالإنتماء مما ينعكس على تحسين المردودية كما

أوضحت أن الإدماج الدائم يحد من تنقل الموارد البشرية و يعزز إستقرارها في حين تبرز تحديات تتعلق بضعف التأطير و غياب التكوين بعد إدماج الموظفين الجدد , و أكدت المديرة أن الشعور بالأمان الوظيفي الناتج عن الإدماج يحفز على الإبداع و الإلتزام , كما لوحظ وجود فروقات بين أداء المدمجين حديثا و العمال القدامى يعود أساس إلى فرق الخبرة و الدافعية و أخيرا تشدد على أهمية التكوين المستمر و التقييم الدوري لتعزيز دور الإدماج في تحقيق أهداف المؤسسة .

## مقابلة 2

مقابلة مع مدير المؤسسة حول الادماج المهني داخل المؤسسة الابتدائية " مبارك الميلي "

في اطار دراسة انعكاسات الادماج المهني على أداء المؤسسات العمومية الجزائرية قمنا باجراء مقابلة مع السيد مدير المؤسسة للاجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة باثار الادماج المهني على المردود العام داخل المؤسسة

السؤال الأول : ماهو اثر الادماج المهني على تحسين الأداء داخل المؤسسة العمومية ؟

الجواب الأول : الادماج المهني يعزز من استقرار العاملين و انتمائهم مما ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء و تحقق اهداف المؤسسة بفعالية اكبر

السؤال الثاني : كيف يؤثر الادماج الدائم للموظفين على استقرار الموارد البشرية ؟

الجواب الثاني: يوفر الادماج الدائم الشعور بالأمان الوظيفي مما يقلل التنقل بين الوظائف و يزيد من التزام العاملين و استقرارهم داخل المؤسسة

السؤال الثالث: ماهي اهم التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية بعد ادماج الموظفين الجدد ؟

الجواب الثالث : من ابرز التحديات صعوبة التأقلم ، الحاجة للتكوين و التأهيل اضافة الى ارتفاع حجم التكاليف و الضغط على هيكل العمل

السؤال الرابع: هل هناك فرق ملموسة في الأداء بين الموظفين المدمجين حديثا و الموظفين القدامى ؟

الجواب الرابع : المدمجين حديثا يظهرون حماسا اوليا بينما يظهر القدامى كفاءة متراكمة بفعل الخبرة .

تحليل المقابلة:

يساهم الادمج المهني في تحسين الأداء العام من خلال تعزيز استقرار العاملين و زيادة انتمائهم ، مما ينعكس على كفاءة الإنتاج كما ان الادمج الدائم يعزز الأمان الوظيفي و يقلل التنقل بين الوظائف مما يدعم استقرار الموارد البشرية ، اما بعد ادمج الموظفين الجدد فتظهر تحديات مثل صعوبة التكيف و الحاجة للتدريب مما يؤدي الى زيادة الأعباء و ضغط العمل

## 2. تحليل الاستبيان

الجدول رقم 1: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
40%	8	ذكر
60%	12	انثى
100%	20	المجموع

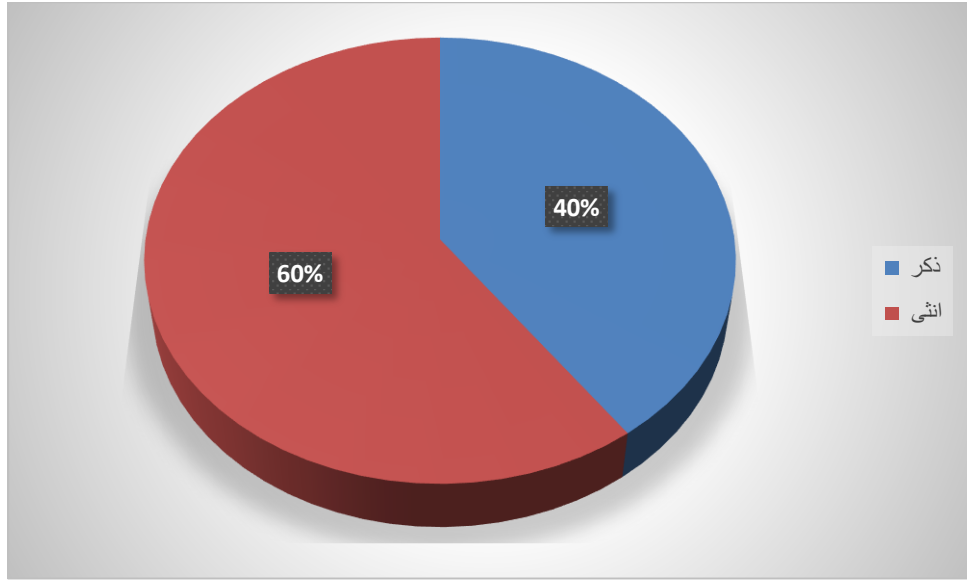
## تحليل الجدول رقم 01 :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة الإناث بلغت 60% من إجمالي المدمجين مهنيا داخل المؤسسات العمومية الجزائرية في حين لم تتجاوز نسبة الذكور 40% هذا التفاوت يعكس توجهها واضحا نحو دعم إدماج المرأة في سوق العمل العمومي , و يعد هذا المعطى مؤشرا إيجابيا على تطوير السياسات العمومية في مجال تكافؤ الفرص , غير أن تحقيق نتائج فعلية على مستوى المردودية يبقى مرهونا بمدى تمكين هذه الفئة من خلال التكوين و الترقية و المشاركة الفعلية في إتخاذ القرار .

## الإستنتاج :

يفسر ذلك من خلال البيانات أن الإدماج المهني , خصوصا للنساء يشكل عنصرا محوريا في تعزيز أداء المؤسسات العمومية , غير أن تحقيق نتائج ملموسة لا يرتبط فقط بنسبة التمثيل , بل يعتمد بالدرجة الأولى على توفير بيئة عمل عادلة و محفزة تمكن جميع الفئات من المساهمة بفعالية و بالتالي فإن الإدماج المهني ينبغي أن ينظر إليه كعملية شاملة تتجاوز التوظيف لتشمل التأهيل و ضمان الإستقرار المهني بما يعكس إجابا على المردودية العامة للمؤسسة .

الشكل رقم 1: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



الجدول رقم 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

النسبة المئوية %	التكرار	السن
%25	50	30 - 25
%25	50	35 - 31
%35	07	40 - 36
%15	03	45 - 41
%00	00	50 - 46
%00	00	55 - 51
%100	20	المجموع

## تحليل الجدول رقم (02) :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً داخل المؤسسة تتراوح بين 30 و 40 سنة مما يشير إلى إعتقاد كبير على فئة الموظفين في سن النضج المهني في المقابل تسجل نسبة ضعيفة لإدماج الشباب أقل من 30 سنة مما يبرز محدودية في تجديد الطاقات , أما الفئات العمرية من 41 إلى 55 سنة نسبة ضعيفة داخل العينة حيث سجلت فقط 15 % في فئة 41- 45 سنة بينما لم تسجل أي نسبة للفئتين 46- 50 و 51- 55 سنة , يشير هذا إلى قلة تمثيل الفئات الأكبر سناً داخل المؤسسات .

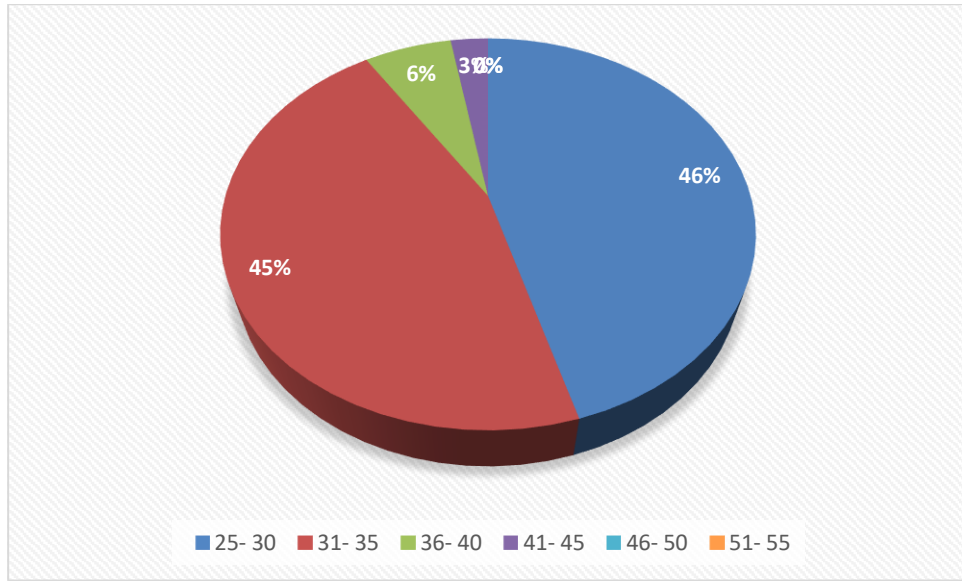
حيث تعتمد المؤسسات بشكل كبير على الفئات الشابة و المتوسطة ( من 25 إلى 40 سنة ) بنسبة 85% مما يعكس سياسية التوظيف تركز على الأعمار الأصغر .

و هذا التوزيع العمري يعكس مردودية مستقرة لكنه يطرح تحديات مستقبلية في ما يخص الابتكار وإستمرارية الأداء .

## الإستنتاج :

يتضح من توزيع الفئات العمرية أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الفئات الشابة و المتوسطة ( 25- 40 سنة ) مما يعكس توجهها نحو الطاقات الجديدة و الكفاءات النشطة في حين يظهر ضعف تمثيل الفئات الأكبر سناً ( 41 سنة فما فوق ) و هو ما يشير إلى سياسية إحلال و تجديد أو تقاعد مبكر داخل المؤسسات .

الشكل رقم 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



الجدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
95%	19	جامعي
5%	1	تقني سامي
/	/	أخرى
100%	20	المجموع

### تحليل الجدول رقم (03):

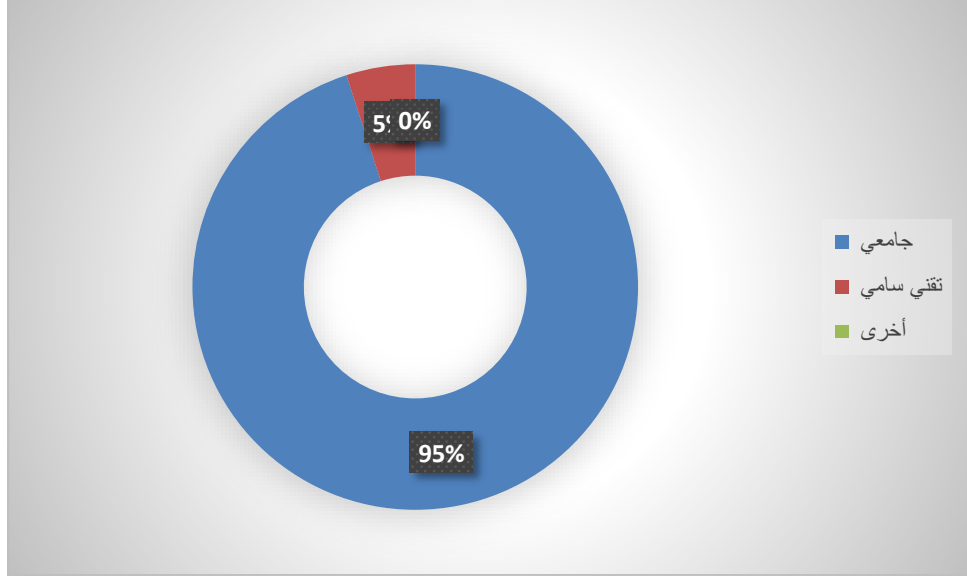
يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه ان أغلب المدمجين الجدد هم من خريجي الجامعات بنسبة 95% بينما 5%

هم المتحصلين على شهادة تقني سامي هي من الشروط الأساسية للتوظيف .

الإستنتاج :

تعكس هذه النسب طبيعة التكوين و التعليم في الجزائر .

الشكل رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :



الجدول رقم 4: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
أستاذ	10	50%
إداري	/	/
مشرف تربوي	10	50%
المجموع	20	100%

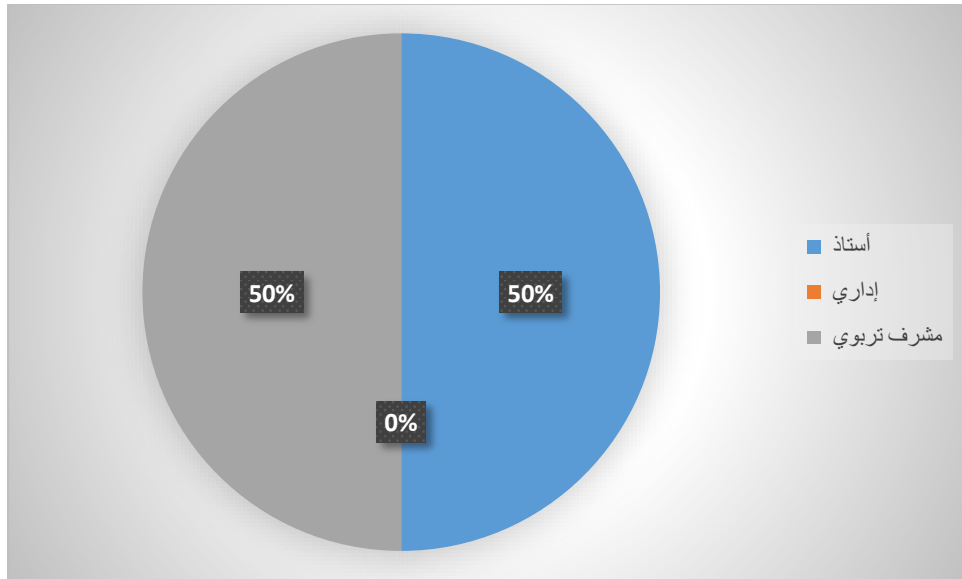
## تحليل الجدول رقم (04)

ينبين لنا من خلال الجدول أن وظيفة الأستاذ تمثل 50% و المشرف التربوي 50% إذ لم تسجل أي فرد في وظيفة إداري حيث بلغت نسبتهم 00% .

## الإستنتاج :

من خلال هذه النتائج تعكس غياب تاما لفئة الإداري ضمن العينة القصدية ما قد يشير إلى تركيز التوظيف أو الدراسة على الجوانب التعليمية و الميدانية .

## الشكل رقم 4: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:



الجدول رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من سنة	07	35%
من 5 إلى 10 سنوات	13	65%
أكثر من 10 سنوات	00	0%
المجموع	20	100%

#### تحليل الجدول رقم ( 05 ) :

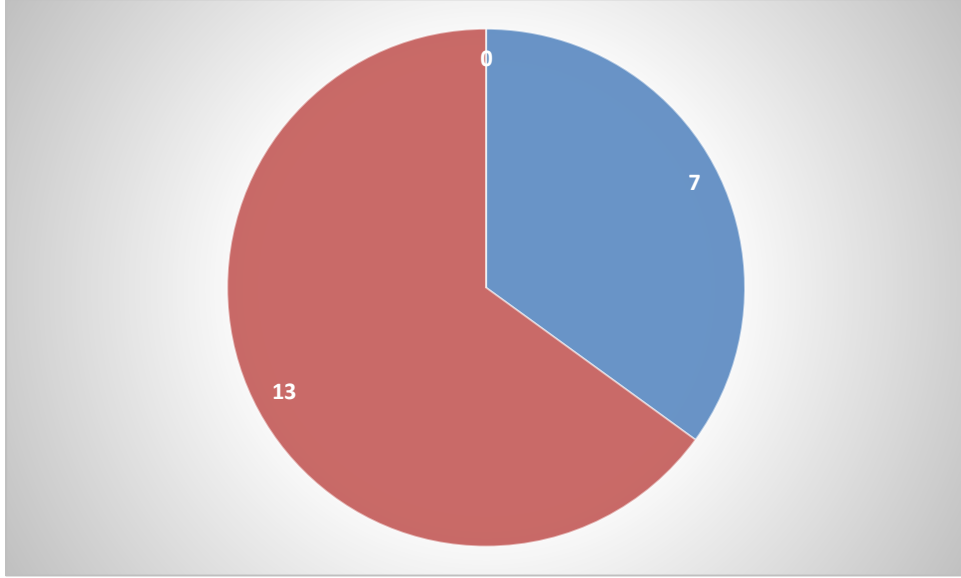
من خلال الجدول رقم ( 05 ) نلاحظ ان أغلب العمال المدمجين حديثا في المؤسسات العمومية لديهم

(من 5 إلى 10 سنوات أقدمية ) تمثل نسبتهم 65% تليها فئة الموظفين الجدد ( أقل من سنة ) بنسبة 35% في حين تغيب فئة ذوي الأقدمية التي تفوق 10 سنوات هذا التوزيع يشير إلى أن المؤسسات تعتمد على كفاءات جديدة و متوسطة الخبرة , مع إحتمال وجود تحديات في الإحتفاظ بالموظفين على المدى الطويل و بسبب عملية الإدماج الأخيرة منذ 2022 على المرسوم في 10 - 12 - 2019.

#### الإستنتاج :

يتضح أن المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على موظفين جدد و متوسطي الأقدمية مع غياب تام للموظفين ذوي الخبرة الطويلة , مما يدل على سياسة تجديد مستمر أو ضعيف في الإحتفاظ بالموارد البشرية لفترات طويلة .

الشكل رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقدمية:



الجدول رقم 6: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن :

النسبة المئوية %	التكرار	مكان السكن
60%	12	قريب من مكان العمل
40%	08	بعيد عن مكان العمل
100%	20	المجموع

تحليل الجدول رقم ( 06 ) :

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه ان أغلب أفراد العينة يقيمون قريبا من مكان العمل بنسبة 60% في حين أن

40% فقط يقيمون في مناطق بعيدة عن مكان العمل .

و بذلك يتضح أن القرب من مكان العمل يشكل عاملا مؤثرا في إختيار مكان السكن لدى أغلب أفراد العينة .

الإستنتاج :

من خلال هذه النتائج تبين أن أفراد العينة الذين يقيمون بعيدا عن مكان عملهم يشكل لهم تحديات من حيث الوقت و الجهد و يؤثر على مستوى الراحة و الجاهزية أثناء أداء المهام الوظيفية .

الجدول رقم 7: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية :

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الإجتماعية
60%	12	أعزب / عزباء
40%	08	متزوج (ة)
00%	00	مطلق (ة)
00%	00	أرمل (ة)
100%	20	المجموع

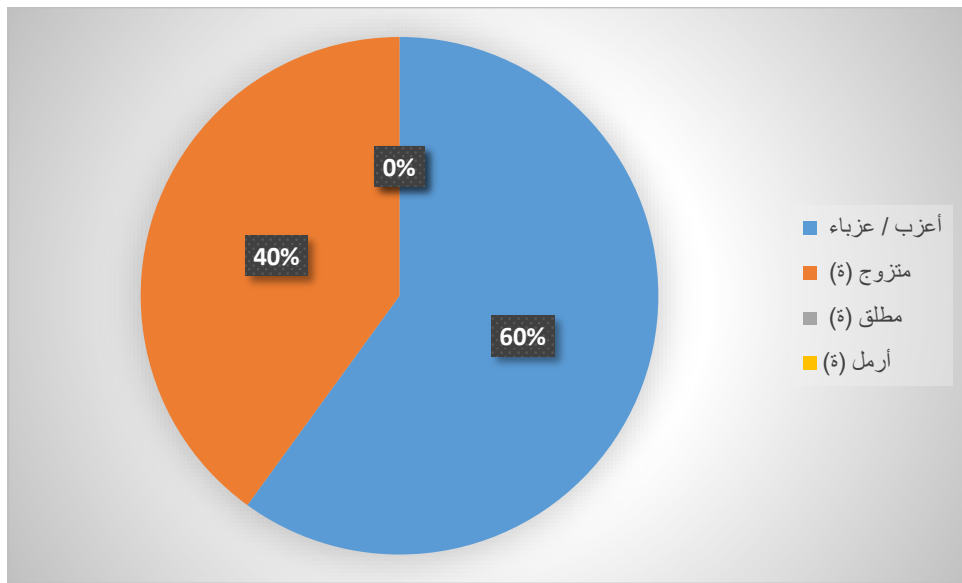
تحليل الجدول رقم (07) :

من خلال الجدول نلاحظ ان التوزيع حسب الحالة الإجتماعية و يظهر أن أغلب الأفراد هم من العزاب بنسبة 60% يليهم المتزوجون بنسبة 40% في حين لم يسجل أي وجود للمطلقين أو الأرامل , هذا التوزيع يعكس أغلب أفراد العينة في مرحلة عمرية أو إجتماعية تميل نحو العزوبية , ما قد يتماشى مع نتائج الفئات العمرية السابقة التي أظهرت هيمنة فئة الشباب و بالتالي ينعكس على مردودهم داخل المؤسسة .

الإستنتاج :

تظهر البيانات أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي , حيث يشكل العزاب النسبة الأكبر , مع غياب المطلقين و الأراامل مما يعكس إستقرار إجتماعي نسبيا و مرحلة عمرية تسبق الزواج أو في بداياته مما ينعكس إيجابيا على المردودية داخل المؤسسات العمومية .

الشكل رقم 6: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية



الجدول رقم 8: يمثل ما إذا كان الإدماج تم تبعا للمرسوم 10 / 12 / 2019.

النسبة المئوية %	التكرار	الإدماج تبعا للمرسوم الخاص بإدماج حاملي الشهادات
65%	13	نعم
35%	7	لا
100%	20	المجموع

## تحليل الجدول رقم 08

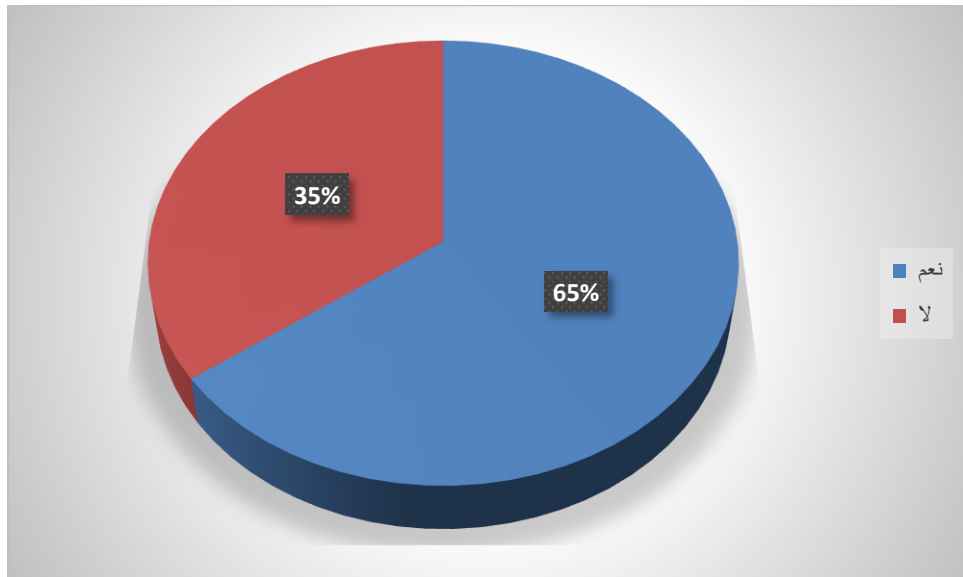
يتبين من خلال الجدول أعلاه ان أغلبية أفراد العينة تم إدماج تبعاً للمرسوم المؤرخ في 10 /12 /2019 بنسبة 65% بينما يمثل 7 حالات تم ترسيمهم عن طريقة مسابقة .

و يعكس الجدول نجاح المرسوم في تحقيق أهدافه و القضاء على المشكل الذي يعاني منه الآلاف من الشباب و هو العمل في إطار عقود مؤقتة و هو ما عملت الحكومة جاهدة على تطبيقه و تقسيمه إلى دفعات نظراً للعدد الكبير للعمال المتعاقدين فهو يمثل أكبر عملية توظيف في الجزائر منذ الاستقلال .

## الإستنتاج :

تشير نتائج الجدول إلى ان المرسوم المتعلق بإدماج حاملي الشهادات قد حقق تقدماً ملحوظاً في تنفيذ أهدافه و هو ما يعكس فعالية هذا الاجراء في مواجهة البطالة .

## الشكل رقم 7: يمثل ما إذا كان الإدماج تم تبعاً للمرسوم 10 /12 /2019.



الجدول رقم 9: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدفعة التي تم الإدماج فيها

النسبة المئوية %	التكرار	في أي دفعة تم ادماجك
45%	9	الدفعة الأولى
55%	11	الدفعة الثانية
00%	00	الدفعة الثالثة
100%	20	المجموع

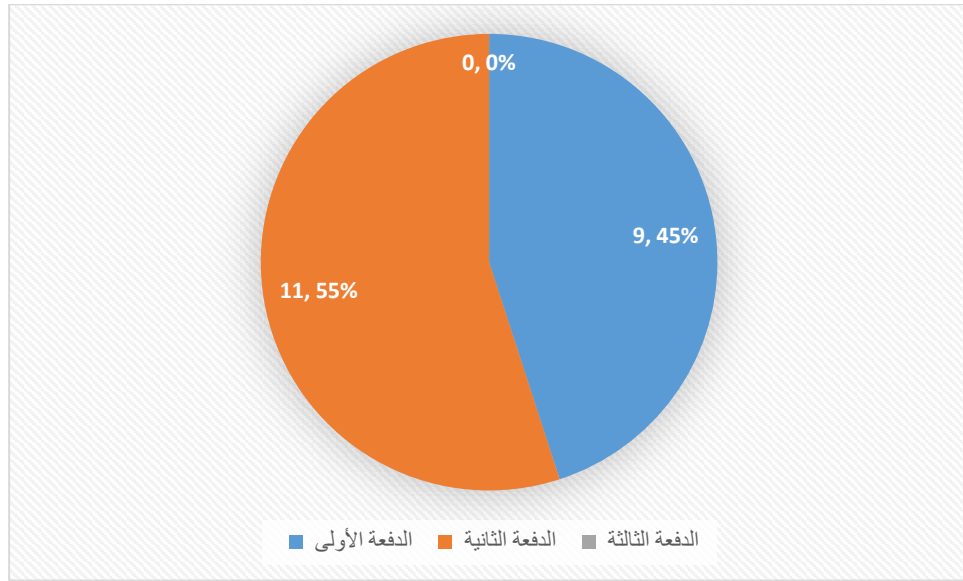
## تحليل الجدول رقم 09:

من الجدول الذي يظهر لنا توزيع أفراد العينة حسب الدفعة التي إدماجهم فيها , حيث تبين أن 55% منهم تم إدماجهم في الدفعة الثانية و 45 في الدفعة الأولى بينما لا توجد أي تمثيل للدفعة الثالثة هذا يشير إلى أن الإدماج تم على دفتين فقط و كانت الدفعة الثانية هي الأكثر إستيعابا و هذا راجع إلى أن أغلب الموظفين الذين شملتهم الدراسة لديهم تجربة مهنية متفاوتة , مما يساعد على تقييم تأثير مدة الإدماج على الأداء داخل المؤسسات العمومية .

## الإستنتاج :

تظهر البيانات ان الإدماج تم على دفتين فقط حيث كانت الدفعة الثانية الأكبر بنسبة 55 مما يدل على تركيز التوظيف في هذه المرحلة و هو ما يعكس أثر أكبر في الخبرة و الإحتكاك بالواقع المهني , و بالتالي تأثير أوضح على مردودهم داخل المؤسسات .

الشكل رقم 8 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدفعة التي تم الإدماج فيها



الجدول رقم 10: يمثل ما إذا كان المبحوثين واصلوا العمل في نفس المنصب الذي عملوا فيه قبل الإدماج

هل واصلت العمل في نفس المنصب الذي تعمل فيه قبل الإدماج	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	55%
لا	09	45%
المجموع	20	100
<b>في حالة الإجابة بلا هل منصبك الان</b>		
أعلى رتبة	7	35%
أدنى رتبة	2	10%
المجموع	9	45%

تحليل الجدول رقم 10

يظهر الجدول أن 55% من الموظفين المدمجين واصلوا العمل في نفس المنصب بينما 45% غيروا منصبهم بعد الإدماج كما ان 35% تحصلو على ترقية مقابل 10% لم يستفادوا من الترقية , هذا يعكس أن الإدماج المهني داخل المؤسسات العمومية الجزائرية ان عملية الإدماج كان لها أثر إيجابي نسبيا على تحسين الوضعية المهنية للأغلبية سواء من حق الترقية او التغيير نحو منصب افضل .

الإستنتاج :

يظهر لنا من خلال المعطيات الإحصائية أن الإدماج المهني كان له أثر إيجابي حيث استفادو %35من ترقية رغم أن 55 منهم إستمروا في نفس المنصب , مما يدل على تحسين في الوضعية المهنية دون تغيير كبير في طبيعة المهام .

الجدول رقم 11: يمثل تناسب المنصب الذي تم الإدماج فيه مع الشهادة المتحصل عليها

النسبة المئوية %	التكرار	هل يتناسب المنصب الذي ادمجت فيه مع الشهادة المتحصل عليها
%30	6	نعم
%70	14	لا
%100	20	المجموع

تحليل الجدول رقم 11

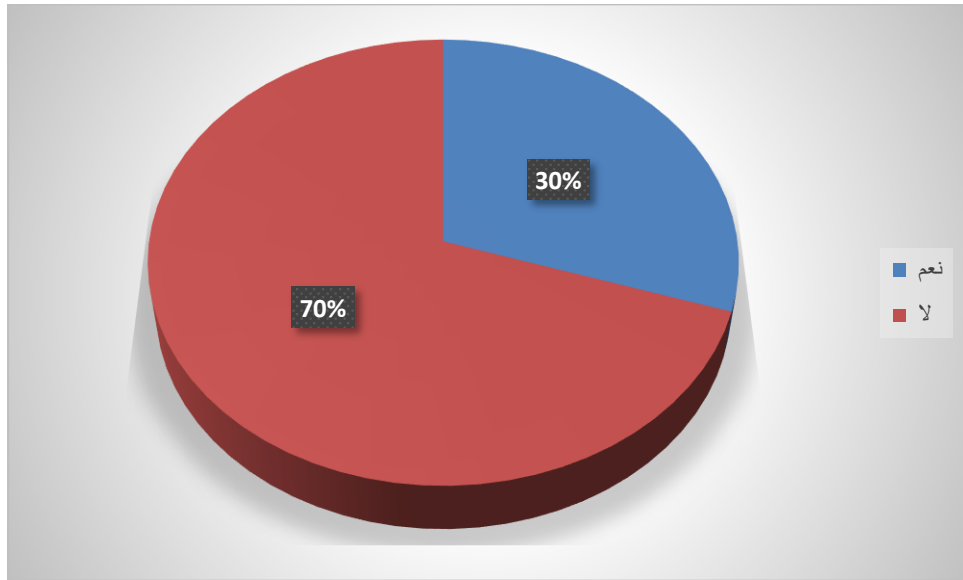
يتبين لنا من خلال الجدول أن %30 من المدمجين تم تمكينهم من مناصب فعلية تتناسب مع رتبهم في حين أن %70 لم تتناسب المناصب التي أدمجوا فيها مع الشهادة التي تحصلوا عليها .

حيث تعكس هذه النتيجة وجود خلل في آلية التعيين أو الإدماج داخل المؤسسة مما قد يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي و يؤدي إلى تدني الأداء العام نتيجة شعور الموظف بعدم التقدير و الإستغلال الوظيفي .

الإستنتاج :

تعد هذه النتائج مؤشرا على الحاجة الماسة إلى إعادة النظر في آليات التوظيف و سياسيات الإدماج , بما يضمن إستثمار الكفاءات المؤهلة في مواقع تتناسب مع مؤهلاتها , تعزيز الكفاءة المؤسسية و تحقيقا لمبدأ العدالة المهنية .

الشكل رقم 9: يمثل تناسب المنصب الذي تم الإدماج فيه مع الشهادة المتحصل عليها



## الجدول رقم 12: يمثل تمكن من الإمتيازات المتعلقة بمنصب العمل

هل تم تمكنك من كل الإمتيازات المتعلقة بمنصبك	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	55%
لا	09	45%
المجموع	20	100%
في حالة الإجابة بنعم حدد طبيعة هذه الامتيازات		
امتيازات مادية ( سكن وظيفي، منح، علاوات)	6	30%
امتيازات معنوية ( اشراف، تسيير)	5	25%
المجموع	11	55%

## تحليل الجدول رقم (12)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 55% من أفراد العينة ( 11 من اصل 20) يرون أن الإدماج المهني في

مناصب دائمة قد ترتب عنه الإستفادة من كافة الإمتيازات المرتبطة به في حين عبر 45 % أي

( 09 أفراد) من عدم شعورهم بتحقيق هذه الإمتيازات و قد تمثلت أهم الإمتيازات في الإستقرار الوظيفي و

تحسين ظروف العمل و هي تمثل الإمتيازات معنوية بنسبة 25 % بينما لم تتجاوز الإمتيازات المادية كالسكن

و المنح 30% و تعكس هذه النتائج أن الإدماج المهني ساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الإستقرار المهني , بينما

تبقى الإستفادة من الجوانب المادية محدودة , مما يساعد على تعزيز هذه الأخيرة لضمان تحقيق التوازن و

الرضا الوظيفي .

الإستنتاج :

تظهر البيانات أن عملية الإدماج المهني تأثر إيجابيا من حيث الاستقرار المعنوي لكن محدودية الإمتيازات المادية و عدم إستفادة من جزء من الموظفين يبرز الحاجة إلى تحسين آليات التطبيق لضمان تحقيق العدالة الفعالية في المؤسسات العمومية .

الجدول رقم 13: يمثل تناسب المهام الفعلية مع المنصب المدمج

النسبة المئوية %	التكرار	مدى تناسب المهام الفعلية مع المنصب المدمج فيه
65%	13	تناسب
35%	07	لا تناسب
100%	20	المجموع

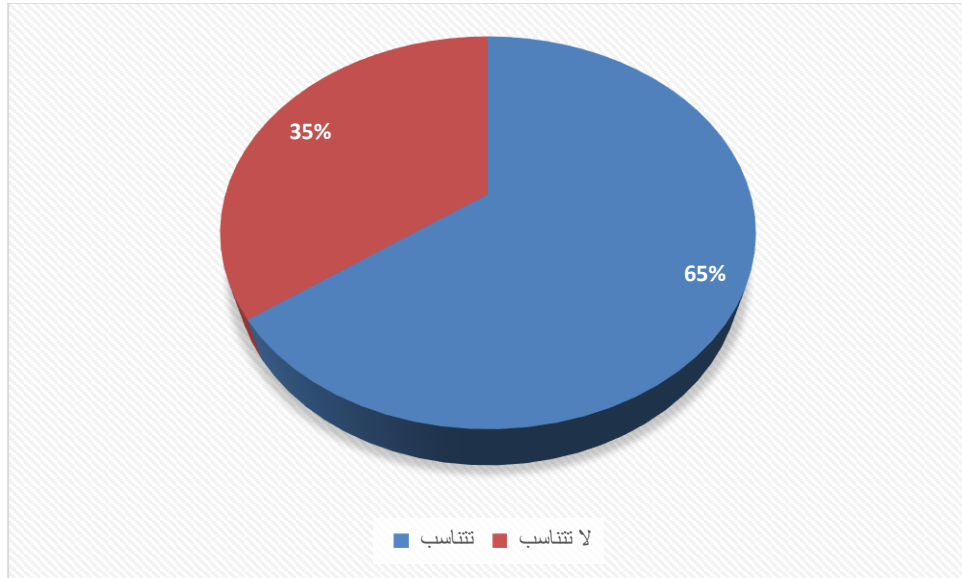
تحليل الجدول رقم ( 13 ) :

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المدمجين تم إسناد مهام فعلية تتناسب مع إختصاصهم العلمي و رتبهم و هو ما يؤكد ما جاء في الجدول رقم 13 , و قد بلغت هذه النسبة 65% في حين نجد أن 35% من المدمجين تم تكليفهم بمهام مختلفة عن المنصب الممنوح لهم و هو ما قد يؤثر على المردود المهني .

الإستنتاج :

من خلال النتائج تبين أن المدمجين الذين تم إسناد مهام فعلية تتناسب مع اختصاصهم و رتبهم راجع لكونهم إكتسبوا خبرة في المجال في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات في تلك المهام و اثبتوا فعالية فيها .

الشكل رقم 10: يمثل تناسب المهام الفعلية مع المنصب المدمج



الجدول رقم 14: يمثل التنازل عن الشهادة

هل تنازلت عن شهادتك	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	50%
لا	10	50%
المجموع	20	100%

تحليل الجدول رقم (14) :

يبين الجدول رقم 14 أن 50% من أفراد العينة ( أي 10 من اصل 20) قد تنازلوا عن شهاداتهم الجامعية و هو ما يعكس وجود فجوة بين المؤهلات العلمية و المتطلبات الفعلية للمناصب المتاحة بعد الإدماج المهني في

المقابل صرح 50% منهم عن عدم التنازل مما يدل على تفاوت في توظيف الكفاءات داخل المؤسسات , هذا التباين يبرز الحاجة إلى مواءمة أفضل بين الشهادات و التوظيف لضمان إستفادة من الموارد البشرية .

#### الإستنتاج :

تظهر نتائج الجدول أن نصف الموظفين المدمجين إضطروا للتنازل عن شهاداتهم مما يدل على ضعف التوافق بين المؤهلات العلمية و الوظائف المتاحة و يعكس ذلك خلال إستثمار الكفاءات داخل المؤسسات العمومية الجزائرية .

الجدول رقم 15: يمثل أثر تغيير منصب العمل بعد الإدماج على مردودية العمل

النسبة المئوية %	التكرار	تأثير منصب العمل بعد الإدماج أدى إلى إنخفاض المردودية في عملك
40%	8	نعم
60%	12	لا
100%	20	المجموع
في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك على		
10%	2	عدم الالمام بالمهام
20%	4	الجهل بالقوانين
/	/	عدم التمكن
10%	2	غياب المرافقة
40%	8	المجموع

تحليل الجدول رقم ( 15 )

من خلال الجدول يتبين لنا أن غالبية المبحوثين 60% منهم يرون أن مردودهم لم يتأثر بإعتبار أنهم لم يتم تغيير منصب عملهم أو المؤسسة التي يعملون بها , في حين يري 40% أنهم تأثروا بتغيير مهامهم أو مكان

عملهم , حيث تعودوا على العمل في مناصب أخرى و مؤسسات أخرى وعند إدماجهم تم تغييرها مما أثر سلبا عليهم خاصة في الفترة الأولى من إدماجهم .

تؤكد هذه النسبة ما جاء في الجدول 15 و ذلك لعدم إلمامهم بالمهام الجديدة و القوانين الداخلية المؤسسة و غياب المرافقة و تكيفهم من جهة أخرى .

### الإستنتاج :

من خلال النتائج تبين لنا أن التغيير المهني قد يكون له أثر سلبي لدى بعض الفئات مما يستوجب توفير بيئة مناسبة تضمن الحفاظ على الأداء و الإستقرار المهني .

### الجدول رقم 16: يمثل الاستفادة من الخبرة المكتسبة من العمل في إطار قعود ما قبل الإدماج في رفع مردودية العمل

النسبة المئوية %	التكرار	هل إستفدت من خبرتك المكتسبة في عملك في إطار عقود ما قبل الإدماج في رفع مردودية عملك؟
85%	17	نعم
15%	3	لا
100%	20	المجموع

### تحليل الجدول رقم 16 ( 16 ) :

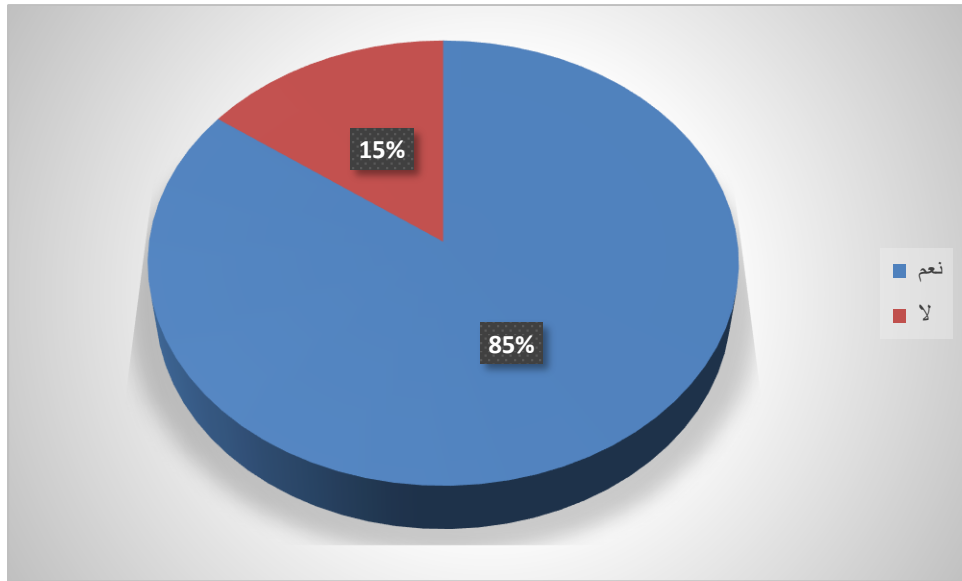
يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 85% من أفراد العينة أي ( 17 من اصل 20 ) أكدوا إستفادتهم من خبرتهم الأكاديمية في مجالات العقود و الدمج و التطوير في حين أن 15% فقط ( 3 من اصل 20 ) لم يشعروا بنفس

الفائدة مما يعكس أهمية التأهيل الأكاديمي في دعم الكفاءة المهنية و تحقيق العمل بين الجانب النظري و التطبيقي في بيئة العمل كما تلعب دورا محوريا في دعم الأداء المهني و تعزيز فاعليته داخل المؤسسة .

### الإستنتاج :

يظهر من خلال الجدول أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة ترى أن الخبرة الأكاديمية تساهم بشكل كبير في تطوير الأداء المهني مما يشير إلى أهمية الإستثمار في التعليم و التكوين الأكاديمي لتعزيز الكفاءة في مجالات العقود و الدمج و التطوير .

الشكل رقم 11: يمثل الاستفادة من الخبرة المكتسبة من العمل في إطار قعود ما قبل الإدماج في رفع مردودية العمل



## الجدول رقم 17: يبين ما إذا كان المدمجين الجدد خضعوا لفترة تدريب أو لا

النسبة المئوية %	التكرار	بعد الإدماج هل خعت لتربص ام لا
65%	13	خضعت لتربص
35%	7	تم تثبيتي مباشرة
100%	20	المجموع

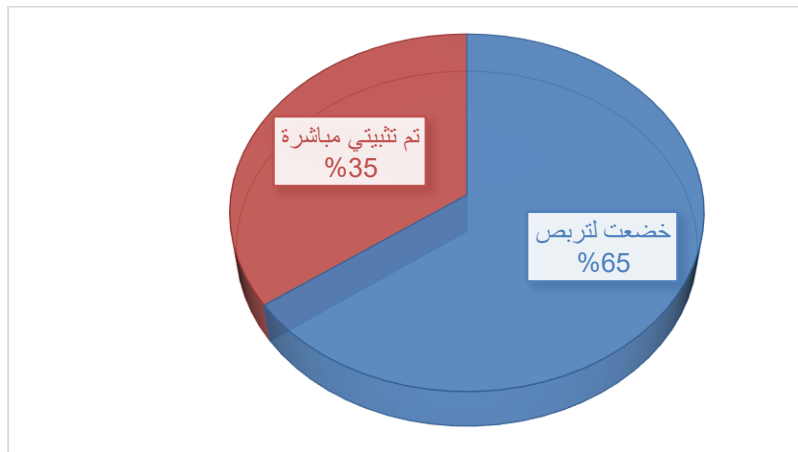
تحليل الجدول رقم (17) :

من خلال الجدول يتبين لنا أن 65% من المبحوثين خضعوا للتربص بينما 35% تم تثبيتهم مباشرة بإعتبارهم لا يحتاجون لفترة تربص بإعتبارهم ذوي خبرة .

## الإستنتاج :

تشير هذه الإحصائيات إلى وجود نسبة كبيرة من الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب و توجيه قبل أن يصبحوا مؤهلين للعمل بشكل مستقل .

## الشكل رقم 12: يبين ما إذا كان المدمجين الجدد خضعوا لفترة تدريب أو لا



الجدول رقم 18: يمثل الخضوع لبرامج التكوين و التأهيل تناسب المنصب

هل تم إخضاعك لبرامج تكوينية وتأهيلية تتناسب مع منصبك الجديد	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	13	65%
لا	07	35%
المجموع	20	100%

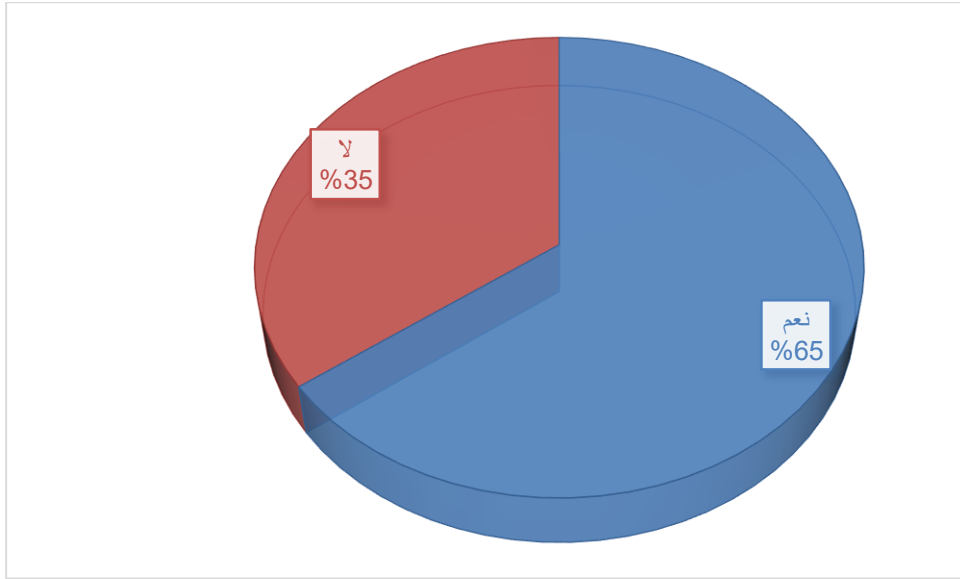
تحليل الجدول رقم (18) :

تشير نتائج الجدول أعلاه ان أغلبية الموظفين و بنسبة 65% تم إخضاعهم إلى برامج تكوينية و تأهيلية تتلائم مع مناصبهم الجديدة و هو ما يعكس توجهها إيجابيا نحو دعم الموظفين في إنتقالاتهم المهنية في المقابل أفاد 35% من الموظفين بعدم تلقيهم مثل هذا التكوين ما يبرز وجود فجوة ينبغي معالجتها لضمان تكافؤ الفرص و تحقيق فعالية أكبر في التكيف مع متطلبات المناصب الجديدة .

الإستنتاج :

من النتائج الإحصائية للجدول يمكن إستنتاج أن المؤسسة تبذل مجهود مقبولا في توفير برامج التكوين و التأهيل للموظفين الجدد في مناصبهم حيث أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم استفادوا من هذا البرامج , و مع ذلك فإن نسبة 35% مما لم يتلقوا تكوينا تكشف عن وجود تقصير جزئي يستوجب المراجعة مما يشير إلى ضرورة تعميم فرص التكوين بشكل أكثر شمولية لضمان إندماج فعال و رفع كفاءة جميع الموظفين في مناصبهم الجديدة .

الشكل رقم 13: يمثل الخضوع لبرامج التكوين و التأهيل تناسب المنصب



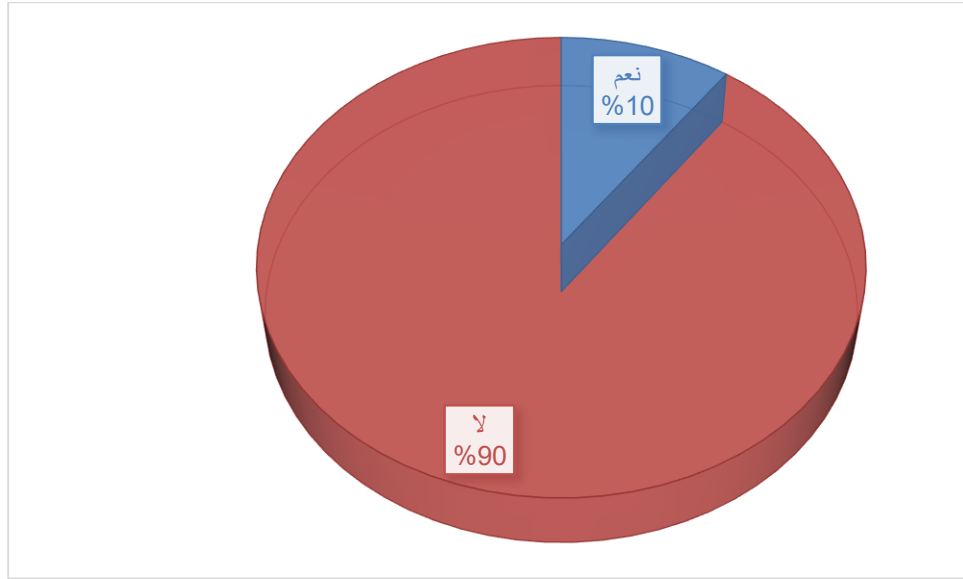
الجدول رقم 19: يمثل المشكلات التنظيمية في إطار منصب العمل

النسبة المئوية %	التكرار	هل وجهت أي نوع من المشكلات التنظيمية في إطار المنصب
10%	2	نعم
90%	18	لا
100%	20	المجموع

تحليل الجدول رقم (19) :

يشير الجدول أعلاه ان نسبة 90% من الموظفين المدمجين داخل المؤسسات العمومية لم يواجهوا أي نوع من العراقيل و التمييز خلال ممارسة مهامهم , مما يدل على وجود بيئة عمل مشجعة و محفزة لإندماج في المقابل 10% فقط صرحوا بأنهم وجهوا بعض العراقيل مما يعكس ضرورة العمل أكثر في تحسين ظروف الاندماج بشكل شامل لجميع الموظفين .

## الشكل رقم 14: يمثل المشكلات التنظيمية في إطار منصب العمل



الإستنتاج :

من خلال تحليل معطيات الجدول يتبين أن اغلبية الموظفين المدمجين في المؤسسات العمومية لم يواجهوا عراقيل أو صعوبات تذكر أثناء عملية الإندماج المهني , و هو ما يدل على نجاح نسبي لسياسات الإدماج داخل هذه المؤسسات . و مع ذلك فإن نسبة قليلة من الموظفين الذين صرحوا بتعرضهم لبعض العراقيل ( 10% ) يكشف عن وجود بعض النقائص التي تستدعي الإهتمام لتحسين ظروف العمل و ضمان إدماج فعال و شامل كافة العاملين الجدد .

الجدول رقم 20: يمثل ما إذا كان المبحوثين يحوزون أي مؤهلات أخرى ترفع مردوديتهم في العمل

هل لديك مؤهلات أخرى	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	06	30%
لا	14	70%
المجموع	20	100%

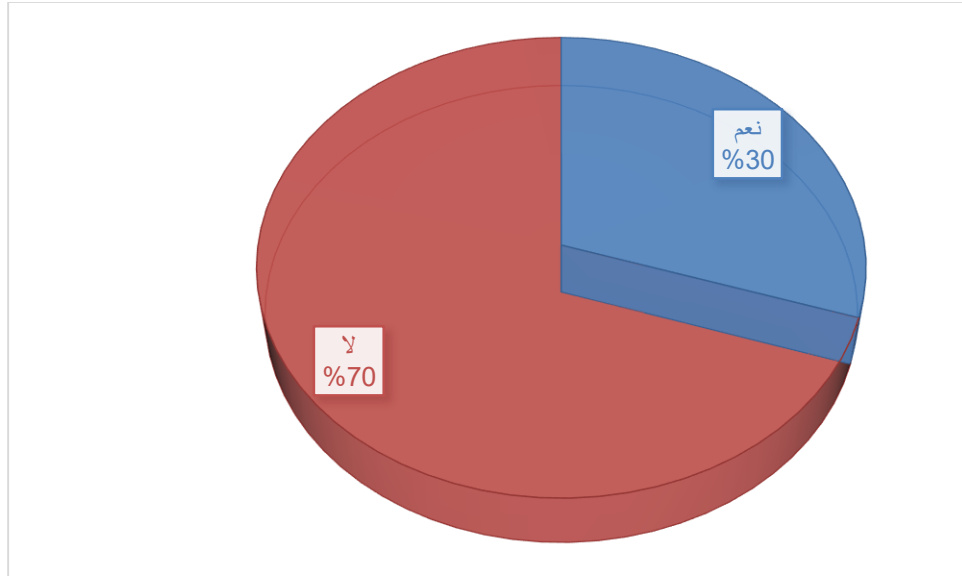
#### تحليل الجدول رقم (20)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان 70% من المبحوثين ليس لديهم مؤهلات أخرى إضافة إلى شهادتهم بينما 30% منهم لديهم مؤهلات أخرى مثل شهادة الماستر و شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي و هذا راجع إلى كون هؤلاء العمال قد تابعوا تكويننا للحصول على هذه الشهادات قبل إدماجهم لزيادة حظوظهم في التوظيف خاصة مما يتعلق بالإعلام الآلي الذي أصبح مطلوب بالشكل كبير في وقتنا الحالي و إتجاه مختلف الإدارات و المؤسسات العمومية إلى إعتقاد الإدارة الإلكترونية لتحسين نمط التسيير و الخدمات .

#### الإستنتاج :

تبرز المعطيات الإحصائية الحاجة إلى تعزيز ثقافة التعليم المستمر و التطوير الذاتي و تشجيع الأفراد على اكتساب مؤهلات و خبرات جديدة تتماشى مع متطلبات سوق العمل الحديثة .

الشكل رقم 15: يمثل ما إذا كان المبحوثين يحوزون أي مؤهلات أخرى ترفع مردوديتهم في العمل



الجدول رقم 21: يمثل الرضا على نظام المنح والحوافز والعلاوات التي يتقاضها الموظفين في مؤسستهم .

النسبة المئوية %	التكرار	هل أنت راضي على نظام المنح والحوافز و العلاوات التي تتقاضها في مؤسستك ؟
55%	11	نعم
45%	09	لا
100%	20	المجموع
في حالة الإجابة بنعم ما هي أسباب هذا الرضا		
20%	4	لأن المنح تلبي جميع الحاجات
25%	5	لأن المنح و الراتب تسمح لي ان استفيد من رعاية صحية جيدة
10%	2	لأن الراتب و المنح تتيح لي الاستفاداة من سكن إجتماعي
55%	11	المجموع

## تحليل الجدول رقم(20) :

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الإدماج المهني داخل المؤسسات العمومية الجزائرية قد ساهم نسبيا في تحقيق تطلعات الموظفين حيث عبر 55% من المبحوثين عن رضاهم عن الوضع الجديد مقابل 45% أبدوا عدم رضاهم مرجعين ذلك إلى أن الراتب الممنوح لا يلبي حاجتهم المادية و الإجتماعية بالشكل الكافي تركزت حول ضعف الإمتيازات الإجتماعية و عدم كفاية الترقية لتحقيق الإستقرار الاجتماعي مما يعكس أن عملية الإدماج رغم إيجابياتها تحتاج إلى تعزيز مزيد من الدعم المهني و الإجتماعي لضمان أفضل مردود داخل المؤسسات العمومية .

## الإستنتاج :

من خلال تحليل المعطيات الإحصائية نستخلص أن عملية الإدماج المهني لم تحقق بشكل كامل الأهداف المنتظرة منها , حيث أن نسبة معتبرة من الموظفين المدمجين ما تزال غير راضية على مستوى الراتب و الإمتيازات المادية المرتبطة بالإدماج المهني داخل ما يدل على أن الإدماج وحده غير كافي لتحسين الأداء و الرضا الوظيفي بل يتطلب دعمه بسياسات مرافقة تشمل تحسين الرواتب , توفير فرص الترقية , و ضمان إمتيازات اجتماعية تعزز الإحساس بالإستقرار أو الإلتناء المهني داخل المؤسسة العمومية .

الجدول رقم 22: يمثل ما إذا كانت المنح و الرواتب انعكاس إيجابي على المردود داخل المؤسسة .

هل كان لهذه المنح و الرواتب إنعكاس إيجابي على مردودك في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	55%
لا	09	45%
المجموع	20	100%
<b>في حالة الإجابة بنعم ماهي مؤشرات ذلك</b>		
أصبحت قليل الغياب و التأخر عن العمل	4	20%
أصبحت انجر المهام في آجالها او قبل	3	15%
أصبحت أقدم أفكار إبداعية في مجال العمل	4	20%
المجموع	11	55%

### تحليل الجدول رقم 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان 55% من المبحوثين الذين يرون أن المنح و الرواتب تنعكس إيجابيا على مردودهم في المؤسسة بينما 45% منهم يرون أن المنح و الرواتب لا تنعكس إيجابيا على مردودهم داخل المؤسسة و تظهر هذه النتائج تقريبا في الآراء بنسبة ضئيلة و هذا يشير إلى أن هناك إدراكا نسبيا بأهمية

العوامل المادية و الخبرة المهنية في تعزيز الإستقرار المهني مما يعكس وجود تحديات أخرى لا يمكن حلها فقط بالخبرة و الرواتب .

#### الإستنتاج :

من خلال هذه المعطيات الرقمية يتبين لنا أن هذا التباين من وجهة نظرنا أن فعالية الحوافز المالية لا تكون بالضرورة متساوية لدى الجميع وهو ما يستدعي من المؤسسات تبني مقاربات متعددة للتحفيز تجمع بين الحوافز المادية و المعنوية لتلبية مختلف التوجهات و الدوافع لدى الموظفين و بالتالي تحفيز مردود أعلى و إستقرار وظيفي أفضل .

**الجدول رقم 23: يمثل ما إذا تم تخفيض نظام الرواتب و المنح التي يستفاد منها و تأثيرها على انعكاس المردود .**

النسبة المئوية %	التكرار	إذا تم تخفيض نظام الرواتب والمنح التي تستفيد منها هل يكون لذلك انعكاس على مردوك
75%	15	نعم
25%	5	لا
100%	20	المجموع

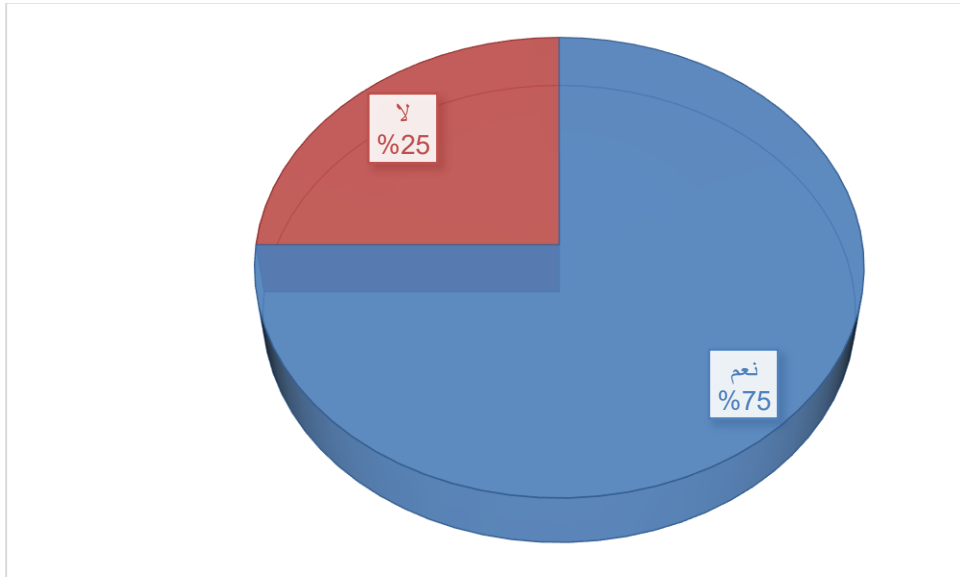
## تحليل الجدول رقم 23

نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية و بنسبة 75% يعتقدون أن تخفيض نظام الرواتب و المنح يؤثر بشكل واضح على انعكاس المردود بينما يري 25% ان هذا التخفيض لا يؤثر , و هذا يعكس وجود إدراك كبير لأهمية الحوافز المالية و تأثيرها المباشر على أداء العمل و المردود العام .

## الإستنتاج :

يعكس هذا التباين في الآراء إختلاف في القيم أو الأولويات بين الأفراد داخل نفس البيئة المهنية بشكل عام فإن الأغلبية تؤكد على الدور البارز الذي تلعبه الحوافز المالية في تحفيز الأداء .

الشكل رقم 16: يمثل ما إذا تم تخفيض نظام الرواتب و المنح التي يستفاد منها و تأثيرها على انعكاس المردود .



الجدول رقم 24: يمثل ما إذا كان نظام الحوافز و الأجر يلعب دورا محوريا و فعال في أداء الموظف داخل المؤسسة .

النسبة المئوية %	التكرار	هل نظام الحوافز والأجر يلعب دورا محوريا و فعال في أداء الموظف داخل المؤسسة
100%	20	نعم
00%	00	لا
100%	20	المجموع

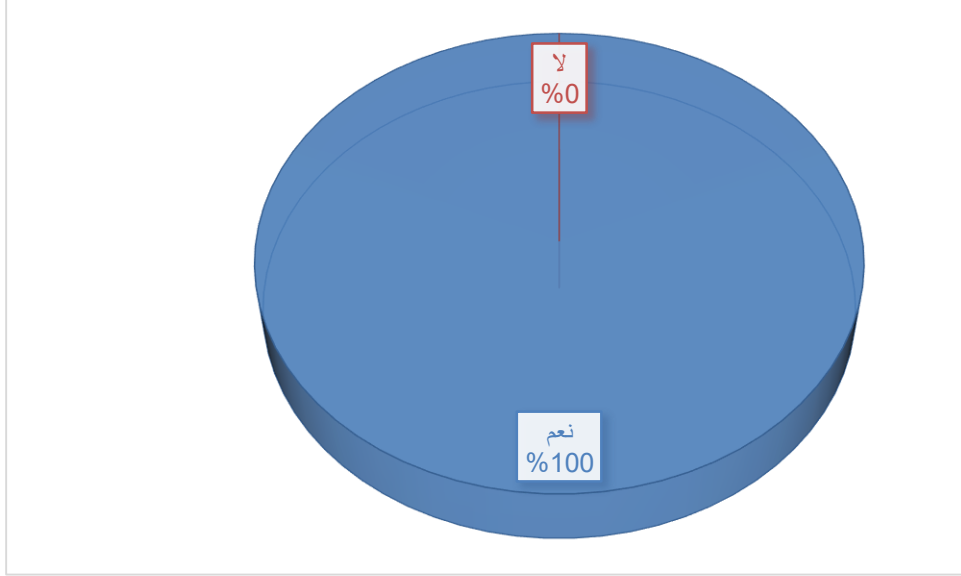
تحليل الجدول رقم 24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان 100% من المبحوثين يرون أن نظام الحوافز و الأجر يلعب دورا محوريا و فعال في أداء الموظف داخل المؤسسة و هذا يشير إلى أن العاملين يدركون أهمية وجود حوافز و أجر عادلة و محفزة كعنصر أساسي في رفع الأداء

الإستنتاج :

من خلال هذه المؤشرات الكمية نستنتج أن وجود نظام أجر عادل و محفز يعد مطلباً أساسياً لضمان رفع الكفاءة و تحقيق فعالية أكبر في العمل .

الشكل رقم 17: يمثل ما إذا كان نظام الحوافز و الأجور يلعب دورا محوريا و فعال في أداء الموظف داخل المؤسسة .



### 3. نتائج الدراسة :

من خلال جمع المعطيات الإحصائية و تحليلها و إختبار فرضيات الدراسة تمكنا من الخروج بنتائج هذه الدراسة , و التي كانت متمثلة في أهداف و فرضيات الدراسة كما تم طرحه في الفصل المنهجي و لعل الهدف الأساسي من خلالها هو معرفة إنعكاسات عملية الإدماج المهني على المردود داخل المؤسسات العمومية الجزائرية .

✓ يتضح لنا من خلال الدراسة أن عقود الإدماج ساهمت في تحسين المردودية لدى بعض الأفراد من خلال إكتساب الخبرة .

✓ لم يكن تطابق تام بين مناصب العمل الجديدة و المؤهلات العلمية لحاملي الشهادات .

✓ تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 55% بعد الإدماج المهني .

✓ إرتفاع شعور الموظفين بالأمان و الاستقرار النفسي بنسبة 75% .

- ✓ الإمتيازات المقدمة كانت في الغالب معنوية كالإشراف والتسيير بينما كانت الإمتيازات المادية محدودة.
- ✓ بينت النتائج أن 65% من العمال المدمجين يملكون خبرة مهنية من سنة إلى 5 سنوات مما يعني أن أغلبية المدمجين حديثوا العهد نسبيا .
- ✓ أظهرت النتائج ان 80% من الموظفين المدمجين تحصلوا على ترقية بعد الإدماج و هم ما انعكس إيجابيا على مستوى الدافعية و الرضا المهني .
- ✓ ساهم الإدماج المهني في تقليص حدة التسرب المهني داخل المؤسسات العمومية حيث أصبح الموظفين المدمجون أكثر إرتباطا بوظائفهم , مما عزز الإستقرار الوظيفي و قلل من ظاهرة الإنتقال العشوائي نحو مؤسسات أخرى .

## خلاصة :

في ختام هذا الفصل قمنا بعرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بإنعكاسات عملية الإدماج المهني على المردود داخل المؤسسات العمومية الجزائرية , و قد إستخدمنا الإستبيان و المقابلة كأدوات لجمع البيانات , حيث تم توزيع الإستبيانات على فئة العمال المدمجين و إجراء مقابلات مع بعض مدراء المؤسسات التربوية .

أظهرت النتائج أن للإدماج المهني تأثير ملحوظا على تحسين أداء المؤسسات من خلال تغطية إحتياجات الموارد البشرية مع تسجيل بعض الصعوبات المرتبطة بضعف التكوين المهني , كما يمكن القول أيضا أن الإدماج المهني ساهم إلى حد كبير في تحسين فعالية المؤسسات العمومية مع الحاجة إلى تحسين آليات تسيير لضمان إستمرارية النتائج الإيجابية .

الخاتمة :

## الخاتمة :

و في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع إنعكاسات الإدماج المهني على المردود داخل المؤسسات العمومية , يتضح أن سياسات الإدماج المعتمدة قد مثلت آلية إجتماعية مهمة للحد من ظاهرة البطالة و دمج فئات واسعة من الشباب في عالم الشغل , إلا أن هذه السياسات رغم الأهداف التنموية التي سعت إلى تحقيقها , أدت إلى بروز أنماط جديدة من التكيف المهني داخل المؤسسات العمومية و إنعكست بشكل متفاوت على الأداء الفردي و الجماعي .

فقد أظهرت النتائج أن بعض العاملين , خاصة أولئك الذين قبلوا بالتنازل عن شهاداتهم من أجل الحصول على منصب يعانون من نوع من الإغتراب المهني مما إنعكس على مستويات الرضا و الإنتاجية , كما ساهم في غياب آليات الإدماج الفعالة و الدائمة في خلق حالة من الهشاشة الوظيفية التي أثرت بدورها على إنسجام الأفراد مع بيئاتهم المهنية و على مردود المؤسسات العمومية بوجه عام , و في الأخير تؤكد هذه الدراسة على أن الإدماج المهني الفعال ليس رفاهية إدارية بل ضرورة إستراتيجية لضمان إستدامة المؤسسات العمومية و في ظل المتغيرات الاقتصادية و الإجتماعية الحالية.

## توصيات الدراسة :

- ❖ توسيع دائرة الإدماج المهني لتشمل كافة العقود المؤقتة .
- ❖ تطوير نظام متكامل لتقييم فعالية برامج الإدماج المهني .
- ❖ مراجعة سياسيات الإدماج لضمان التوافق بين المؤهلات العلمية و متطلبات المناصب .
- ❖ وضع برامج تكوين و تهيل مستمر للعاملين المدمجين .
- ❖ إطلاق برامج مرافقة نفسية و مهنية للحد من الاغتراب المهني .
- ❖ تعزيز مبدأ العدالة التنظيمية و المساواة داخل المؤسسة .

❖ اعتماد اليات تقييم و متابعة دورية لبرامج الإدماج المهني .

❖ التعاقد بين وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي و بين مختلف الوزارات الأخرى فيما يتعلق

بالتوظيف من خلال إعداد بطاقة وطنية خاصة بالمؤهلات العلمية و القدرات الشبانية بمختلف مستوياتهم

وعرضها على المؤسسات المستخدمة لتعزيز فرصهم في التشغيل وإدماجهم في المؤسسات . .

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. المراسيم و القوانين:

- مرسوم تنفيذي رقم 259/90، مؤرخ في 08/09/1990 متضمن إنشاء الوكالة الوطنية للتشغيل .
- مرسوم تنفيذي رقم 08/126 مؤرخ في 19/04/2008 يتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 22، المادة 3
- مرسوم تنفيذي رقم 98/402 مؤرخ في 02/12/1998، متعلق ببرنامج ما قبل التشغيل.
- مرسوم تنفيذي رقم 11/105 مؤرخ في 6/3/2011، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 14
- مرسوم تنفيذي رقم 11/105، مرجع سابق، المادة 2 ( CONTRAT D'INSERTION DES (DIPLOMES).
- قانون العدد 11 لسنة 1993، المتعلق بإحداث الوكالة التونسية للتشغيل والوكالة التونسية للتكوين المهني،

2. الكتب:

- الزبيدي محمد عبد الله : مناهج البحث العلمي -دراسة مقارنة - ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ط1, 2021,
- يوسف خياط: معجم لسان العرب المحيط لابن منظور، المجلد الثاني، الجزء 16، دار المعارف، مصر،

3. المجلات:

- أ.سعدية زايدي: سياسات التشغيل في الجزائر، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة بوضياف بالمسيلة، ع13، ديسمبر 2017
- أويحي،م. إدارة التغيير والإدماج في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية، 2020،
- بودريجة، ح وزواوي،س أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في القطاع العام، مجلة الإدارة، 2016
- بورفيعة سليمة، حمزة سريق علي: التكوين الجامعي وعلاقته بالإدماج المهني للمتخرجين العاملين ضمن عقود ما قبل التشغيل، المجلد السابع، العدد 03، ديسمبر 2021، جامعة أبو بكر بلعايد، تلمسان، الجزائر، 2021

- د.سليم مجلح وآخرون: تأثير الضريبة على أرباح الشركات على المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مجلد أداء المؤسسات الجزائر، ABRR، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 15، 2019،
- فاطمة بوسالم، نزال يدروج: سياسات التشغيل في الجزائر بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الثاني، الجزائر، سبتمبر 2017

#### 4. البحوث الرسائل الجامعية

- . أحلام بوطاووس، ياسمين نابني: دور الوظيفة المالية في تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015/2016
- أبو بكر ذهيلي: الإدماج الوظيفي لحاملي شهادات التعليم العالي في سوق العمل، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994
- أحمد زرزور، مساهمة الجامعة وهيئات التشغيل في إدماج الخريجين الجامعيين بسوق العمل، مذكرة تخرج، أم البواقي، 2013/2014
- إدريس المقدم، جلال الدين سعود، رقابة المراقب المالي على المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي حقوق، جامعة غرداية، قسم الحقوق، تخصص قانون إداري، الجزائر، 2018/2019
- بن شيبان صبرينة: تقسيم سياسات التشغيل في الجزائر من 2000 إلى 2019، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية السياسة والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر 03، 2020/2021
- بوتوانة سناء، موسى حنان: إتجاهات المستفيدين من الإدماج المهني نحو تجربة عقود ما قبل التشغيل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة الشهيد العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2022/2023
- بوتوانة سناء، موسى حنان: إتجاهات المستفيدين من الإدماج المهني نحو تجربة عقود ما قبل التشغيل، دراسة ميدانية ببلدية الكويف، ولاية تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD، في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد العربي التبسي، تبسة، 2022/2023

- بوزيدي غلابي: مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم الحقوق، 2010/2011
- بوشلاغم مروة، واقع خريجي الجامعة الجزائرية في سوق العمل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022/2023
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، تقييم مدى تنفيذ جهاز دعم الإدماج المهني ( DAIP ) التجمع الجهوي لولايات الوسط كلمة الإفتتاح لمعالي السيد الطيب لوح، وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، نسخة محفوظة 14 أبريل 2020 على موقع واي باك مشين.
- حدادي عمر، أحمد: سياسات التوفيق في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2019/2020
- حدوش علي حسان، جعفري منصف، سياسة التشغيل في الجزائر وتأثيرها على خريجي الجامعات، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021/2022
- رحيم لطيفة، واقع تطبيق الحكومة في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز، بسكرة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019
- رحيم لطيفة، واقع تطبيق الحكومة في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2018/2019
- سليمان بن قبلة، الطاهر بومدفع: الإدماج المهني لعقود ما قبل التشغيل والرضا المهني، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المدية، 2022/2023

- شايب الراس عبد القادر، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في القانون العام الإقتصادي، كلية العلوم السياسية والحقوق، جامعة وهران 2، 2017
- شعبانة نهى، طراد كوثر: إدماج حاملي الشهادات وتأثيره على تدرج السلم الهرمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD، جامعة العربي التبسي، تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2022/2021،
- شعبانة نهى، طراد كوثر: إدماج حاملي الشهادات وتأثيره على تدرج السلم الهرمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تنظيم وعمل، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021/2022
- عائشة بن عطا الله: وضعية البطالة وإستراتيجية التشغيل في الصين، ماجستير إقتصاد صناعي، جامعة مسيلة، الجزائر، 2011
- علامي محمد بن علي: النظام القانوني للمؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2019/2020
- علامي محمد بن علي: النظام القانوني للمؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص قانون إداري، كلية العلوم السياسية والحقوق، جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، 2019/2020
- غريبي موسى، واقع الإدماج المهني لخريجي الجامعة الجزائرية (دراسة على عينة من خريجي جامعة قاصدي مرباح ورقلة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2021/2022
- غريبي موسى، واقع الإدماج المهني لخريجي الجامعة الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021/2022،
- فاطمة الزهراء بوكابوس: سياسة التشغيل وتوجه الشباب نحو النشاط الإقتصادي غير الرسمي، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، بالبويرة، 2011/2012
- مبروك محمد عبد الجليل، واقع المحاسبة العمومية في المؤسسة العمومية، دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي، مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية

العلوم الإقتصادية والتجارية وتسيير، قسم المالية والمحاسبة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم،

2023/2024

➤ مكرودي حليلة، إتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل، مذكرة لنيل شهادة الماستر،

علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017.

➤ الهاشمي عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم في علم الإجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد

لخضر، بسكرة، 2018

➤ هوسبرم هاري: التنظيم الإجتماعي والعمل، ط2، 1980.

الملاحق:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

عنوان المذكرة



## انعكاسات عملية الادمج المهني على المردود داخل المؤسسة العمومية الجزائرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اكايمي في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

تحت اشراف الدكتور:

ادريس لعبيدي

من اعداد الطالبتان:

- اوهيبة خولة
- بلخيري سلوى

ملاحظة

المعلومات المقدمة من طرفك والواردة في الاستمارة سرية ولاستخدام والا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم.

ضع علامة X في الخانة المناسبة

السنة الجامعية: 2024 – 2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

1.الجنس

- ذكر ●
- انثى: ●

2.السن:

- بين 25 – 30 سنة ●
- بين 31 – 35 سنة ●
- بين 36 – 40 سنة ●
- بين 41 – 45 سنة ●
- بين 46 – 50 سنة ●
- بين 51 – 55 سنة ●

3. المستوى الجامعي:

- جامعي ●
- تقني سامي ●
- أخرى ●

4. الوظيفة :

- استاذ ●
- اداري ●
- مشرف تربوي ●

5.الاقدمية:

- اقل من سنة ●

• من سنة الى 05 سنة

• بين 05 - 10 سنة

6.مكان السكن:

• قريب من مكان العمل

• بعيد عن مكان العمل

7.الحالة الاجتماعية:

• اعزب (عزباء)

• متزوج (ة)

• مطلق (ة)

• ارمل (ة)

المحور الثاني: تناسب منصب العمل للمدمجين الجدد مع مؤهلاتهم العلمية:

1. هل تم ادماجك نتيجة للمرسوم الخاص بإدماج حاملي الشهادات المؤرخ في 2019/12/10؟

نعم  لا

2. في أي دفعة تم ادماجك؟

• الدفعة الاولى

• الدفعة الثانية

• الدفعة الثالثة

3. هل وصلت العمل في نفس المنصب الذي تعمل فيه قبل الادمج؟

نعم  لا

• في حالة الإجابة بـ لا هل منصبتك الان

اعلى رتبة  ادنى رتبة

4. هل يتناسب المنصب الذي ادمجت فيه مع الشهادة التي تحصلت عليها؟

• نعم  لا

5. هل تم تمكينك من كل الإمتيازات المتعلقة بمنصبك؟

• نعم  لا

• إذا كان الجواب بـ نعم حدد طبيعة هذا الامتيازات:

• امتيازات مادية ( سكن وظيفي، منح، علاوات)

• امتيازات معنوية ( اشراف، تسيير)

6. هل المهام الفعلية الذي تم اسنادها لك تتناسب مع منصبك او تم تكليفك بمهام لا تتوقف مع ربتك؟

• تتناسب  لا تتناسب

07. هل تنازلت عن شهادتك ؟

• نعم  لا

المحور الثالث: تساهم الخبرة المكتسبة في إطار عقود الادماج من رفع مردودية المدمجين:

1. هل تغيير منصب العمل بعد الادماج أدى الى انخفاض مردودية عملك؟

• نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بـ نعم ، هل يرجع ذلك الى:

• عدم اللام بالمهام  الجهل بالقوانين  عدم التمكن  غياب المرافقة

02. هل استفدت من خبرتك المكتسبة من عملك في اطار عقود ادماج في رفع مردودية عملك؟

• نعم

• لا

• كيف ذلك ؟ .....

03. بعد ادماجك في منصب جديد، هل خضعت لفترة تربص ام تم تثبيتك مباشرة؟

- خضعت للتربص  تم تثبيتي مباشرة

04. هل تم اخضاعك برامج تكوينية وتأهيلية تتناسب مع منصبك الجديد؟

- نعم

- لا

05. هل واجهت أي نوع من المشكلات التنظيمية في اطار منصب عملك؟

- نعم

- لا

.....  
كھ في حالة الإجابة بنعم ماهي هذه المشكلات؟

06. بالإضافة الى شهادتك ،هل لديك أي مؤهلات أخرى تسمح برفع مردوديتك في العمل؟

- نعم

- لا

كھ اذا كانت الإجابة بنعم ، اذكرها ؟

.....  
المحور الرابع: هل لنظام المنح و الحوافز انعكاسات إيجابي على المردود داخل المؤسسة العمومية.

01. هل انت راضي على نظام المنح و الحوافز والعلوات التي تقضها في مؤسستك؟

- نعم

- لا

كھ في حالة الإجابة بنعم فما هي أسباب هذا الرضا؟

- لان المنح تليي لي جميع الحاجات

- لان الراتب و المنح تسمح لي ان استفيد من رعاية صحية جيدة

- لان الراتب والمنح يتيح لي ان استفيد من الحصول على سكان اجتماعي.

كـه أخرى اذكرها:.....

كـه في حالة الإجابة بلا فسر اجابتك .....

02. هل كان لهذه المنح والرواتب انعكاس اجابي على مردودك بالمؤسسة ؟

- نعم

- لا

كـه في حالة الاجابة بنعم ماهي مؤشرات ذلك ؟

- اصبحت قليل الغياب والتأخر عن العمل

- اصبحت انجز المهام في آجالها او قبل

- اصبحت اقدم افكار ابداعية في مجال العمل من اجل تحسين مستوى المؤسسة

كـه أخرى اذكرها.....

كـه وفي حالة الاجابة ب لا فسر ذلك ؟ .....

3. اذا تم تخفيض نظام الرواتب والمنح التي تستفيد منها هل يكون لذلك انعكاس على مردودك ؟

- نعم

- لا

كـه في كلتا الاجابتين اشرح لنا ذلك ؟ .....

4. نظام الحوافز والاجور يلعب دور محوريا وفعال في اداء الموظفين داخل المؤسسة ؟

- نعم

- لا

كـه برر اجابتك في كلتا الحالتين ؟ .....

