الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بتبسة

تمهيد

بعد التطرق إلى كامل إجراءات التوظيف المعمول بها في أغلب المؤسسات الإقتصادية، و إلى كيفية تعاملها مع الموظف من منظور حديث و آثار ذلك عليها، وقع الإختيار على مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بتبسة SDE

فهي مؤسسة عمومية لتوزيع الغاز و الكهرباء عبر وكالات للتقرب من الزبائن أكثر.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل دراسة حالة لمديرية التوزيع بتبسة ، و محاولة تطبيق الجانب النظري على الجانب التطبيقي لمعرفة سياسة و إجراءات المؤسسة في عملية التوظيف ، و كيفية إستثمارها للموظف و بناءا على ذلك تم تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية:

- تمهيد بالمؤسسة و مهام إدارة الموارد البشرية؛
- تحليل واقع عملية التوظيف في مؤسسة سونلغاز؛
- الإستثمار في المورد البشري كمدخل لتفعيل عملية التوظيف في المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم بالمؤسسة و مهام إدارة الموارد البشرية

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج ، نقل و توزيع الكهرباء و الغاز عبر قنوات . وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. و عليه سيتناول هذا المبحث ما يلي:

- تقديم بمؤسسة سونلغاز؛
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مهامها؛
- إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تقديم بمؤسسة سونلغاز

مجمع سونلغاز هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري نشأت سنة 1969م ، بعد صدور قانون الطاقة و المصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت مؤسسة ذات أسهم SPA يقدر رأس مالها ب 1500000000.00 دج مقسّم إلى 150 ألف سهم، و يقدر كل سهم ب 1000000.00 دج، و كل الأسهم ملك للدولة، كما أنّه حسب قانون الطاقة، للمؤسسة إستقلالية في التسيير المالي و القراراتي.[1]

إن المجمع يضم عدة مديريات عامة كل واحدة لها تسييرها الخاص و إستقلاليتها المالية و من أهم هذه المديريات:

-المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية SPE

- المديرية العامة للنقل الخاصة بالكهرباء GRTE

- المديرية العامة للنقل الخاصة بالغاز GRTG

- المديرية العامة للتوزيع وسط بوهرانSDO

- المديرية العامة للتوزيع وسط بالبليدة SDC

- المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائر العاصمةSDA

[1] وثائق المؤسسة

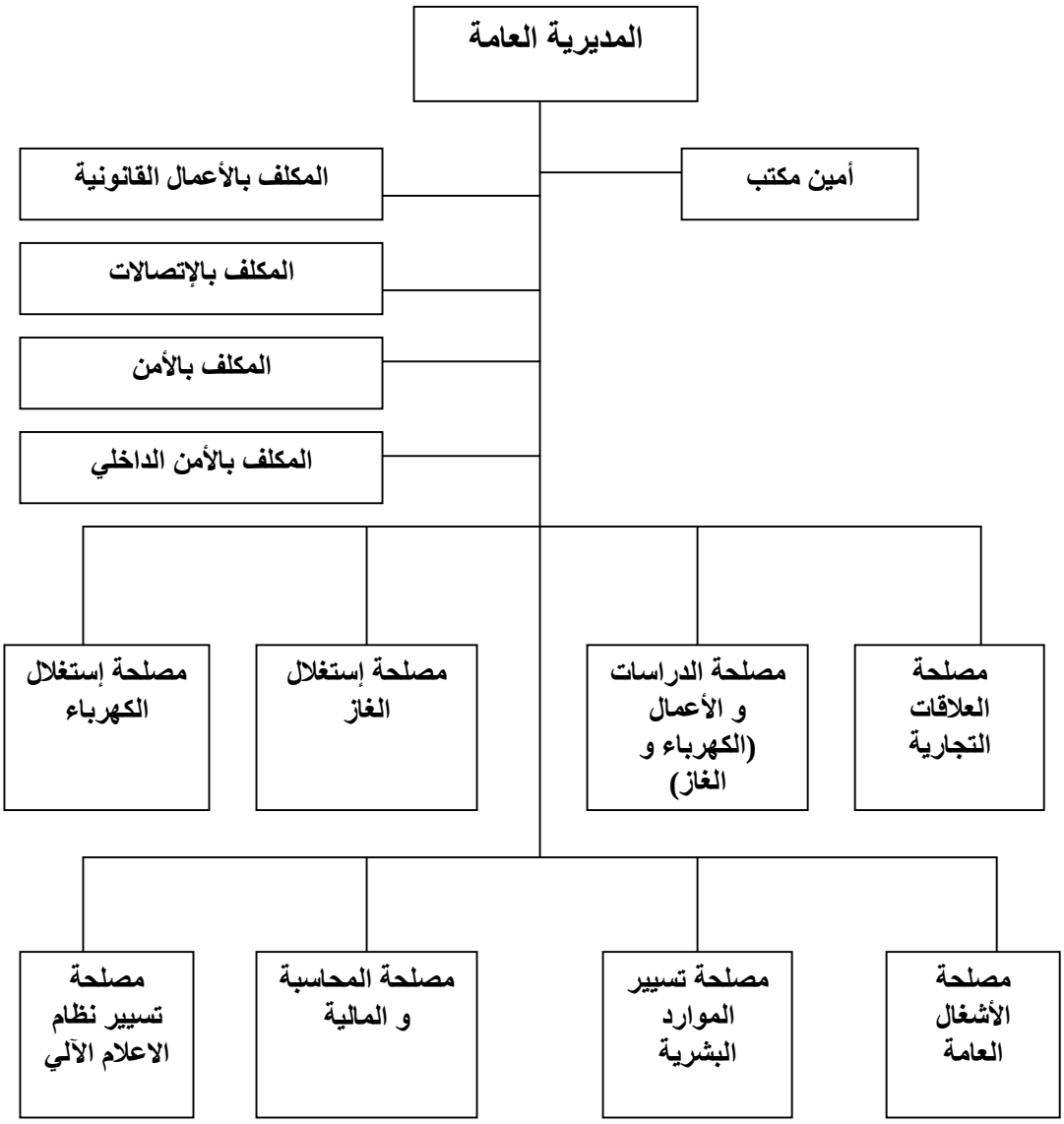
- المديرية العامة للتوزيع شرق بقسنطينة SDE

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مهامها

سوف يتم التركيز في هذه الدراسة على المديرية العامة للتوزيع شرق بقسنطينة مديرية التوزيـــع -تبسة –.

أولا: الهيكل التنظيمي[1]

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بتبسة



المصدر: وثائق المؤسسة

(1) Décision n°476/DG du 16 mai 2005 Portant Organisation de la DGDE

ثانيا: مهام المؤسسة [1]

أصبح الزبون في وقتنا الراهن أكثر إشتراطا، والتحدي الذي ترفعه مديرية التوزيع – تبسة- هو الإقتراب بصورة أكثر من زبائنها عن طريق القيام بتجزئتهم وإقامة نظام إستماع وإصغاء لكل فئة منهم، لكي يكون في المقدور الإطّلاع على رغباتهم ومعرفة تطلّعاتهم، ولكي تتمكن من الإستجابة لإنشغالاتهم والوفاء بها من أجل الإحتفاظ بوفائهم لها.

- تسهر المؤسسة على ضمان إستمرارية وجودة خدماتها المتّسمة بالمساواة في تعاملها مع جميع زبائنها و في جميع وكالاتها. وتحرص المؤسسة بعد ذلك وبوجه خاص على أن تقدّم النصح والمساعدة كما تقوم بحملات إعلامية حول التسعيرة والتحسيس بضرورة الإقتصاد في الطاقة وضمان الأمن والسلامة.

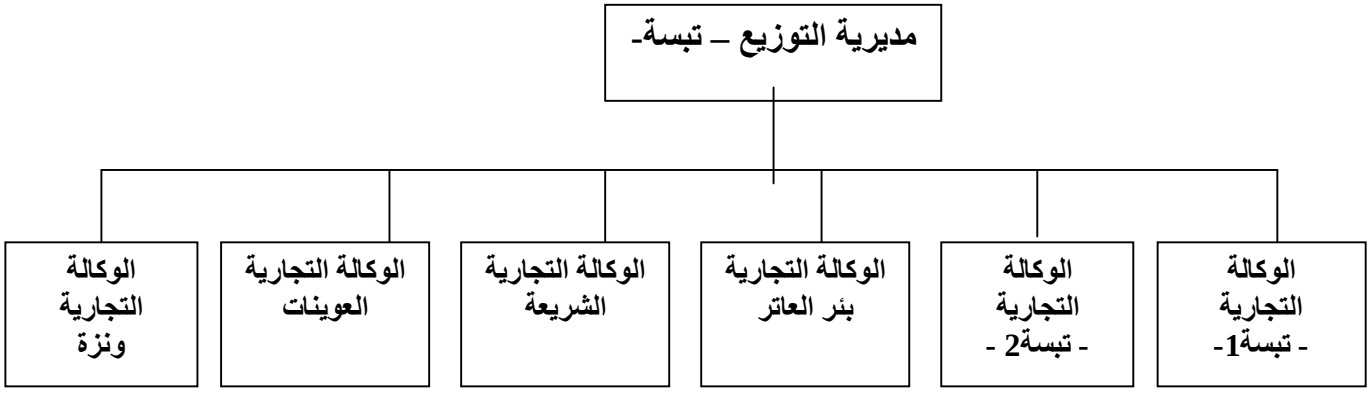
ومن ناحية أخرى فإن مراجعات وتدقيقات طاقوية تقترحها على زبائنها الصناعيين ، وهو مايسمح لهم بقياس مدى الفعالية الطاقوية لمؤسستهم بتوفير إمكانية خفض التكاليف وزيادة الأرباح.

- أيضا مشاركة المديرية العامة في وضع سياسة للتوزيع، المتمثلة في إستفادة الزبون من الخدمات المقدمة، وتطوير المبيعات و تحصيل الديون.

- السّهر على تنفيذ السياسة التجارية في المؤسسة و مراقبة مدى تطبيقها.

- للتقرب أكثر من الزبائن، قامت مديرية التوزيع بتبسة بفتح عدة وكالات على مستوى الولاية ، وهذا لجذب الزبائن والحفاظ عليهم، على مستوى كل واحدة منها يتم طرح عدد معين من الخدمات التي تشبع إحتياجاتهم و تتمثل هذه الوكالات في ما يلي:

الشكل رقم(04): عدد الوكالات التابعة لمديرية التوزيع بتبسة



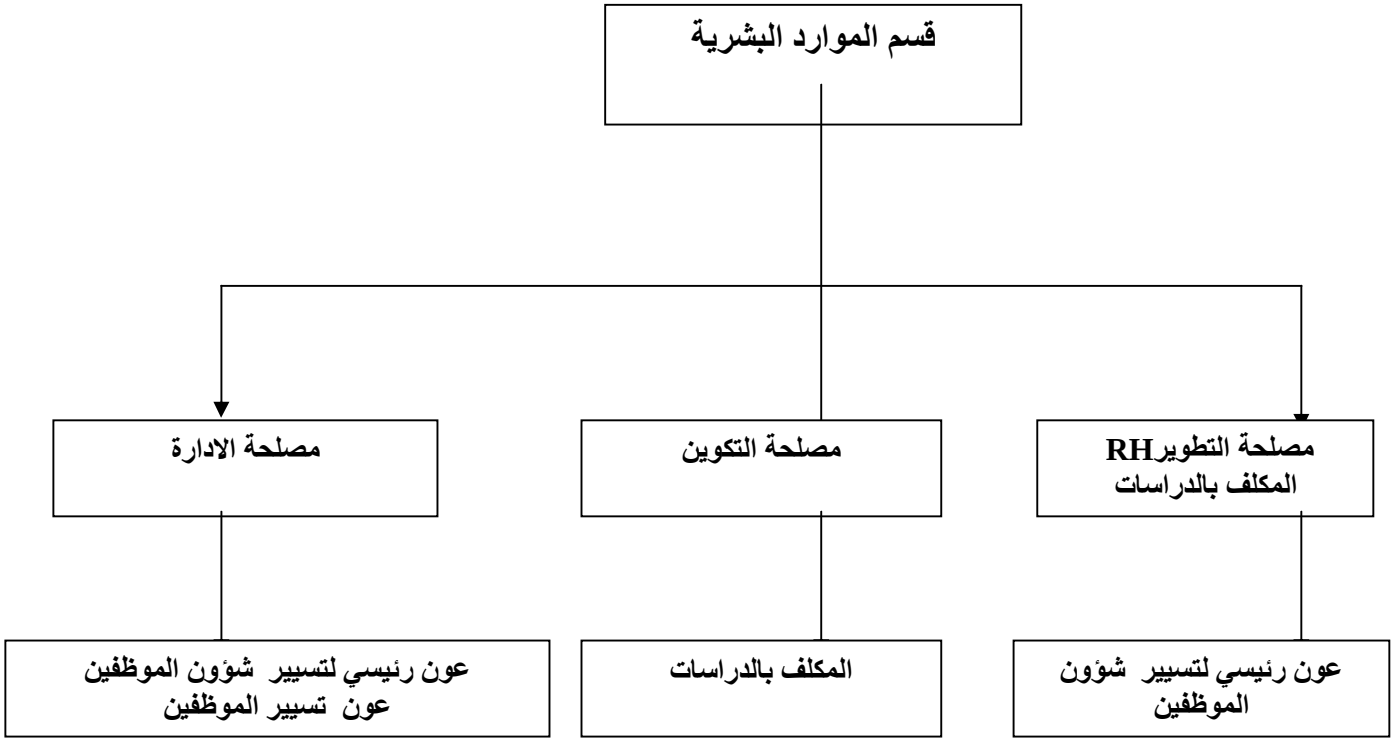
المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على معلومات من المؤسسة.

[1] Décision n°476/DG du 16 mai 2005 Portant Organisation de la DGDE

المطلب الثالث:إدارة الموارد البشرية

أولا: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: وثائق المؤسسة

ثانيا: مهام قسم الموارد البشرية [1]:

ومن بين مهامها :

- التعيين والتوظيف؛
- تسيير المستخدمين؛
- تسيير الأجور؛
- تحويل الأجور في حسابات العمال الشخصية؛
- المصلحة الإجتماعية وتقوم بربط العامل بصندوق التقاعد.

[1] Décision n°476/DG du 16 mai 2005 Portant Organisation de la DGDE

المبحث الثاني: تحليل واقع عملية التوظيف في مؤسسة سونلغاز

إن مؤسسة سونلغاز واعية بأن ثرواتها الرئيسية هي موردها البشري، فعند عملية التوظيف تقوم مديرية التوزيع بتبسة بمجموعة من الخطوات المتتابعة لتحصيل ما تحتاج إليه من كفاءات و مهارات سواء في المجال التقني أو في مجالات التسيير و فنون الإدارة.

وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى:

- التخطيط لإحتياجات المورد البشري، تحليل و توصيف الوظائف؛
- إجراءات عملية التوظيف (الإسقطاب، الإختيار، التعيين)؛
- إجراءات ما بعد عملية التوظيف (فترة التجربة، تقييم أداء الموظف ، هيكل الأجور).

المطلب الأول: التخطيط لإحتياجات المورد البشري، تحليل و توصيف الوظائف

إن مديرية التوزيع بتبسة، لتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية و لتحديد المناصب الشاغرة تتّبع طريقة معينة، و ذلك ما سوف يتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

من خلال المقابلة التي أجريت مع عون تسيير المستخدمين و الذي تمّ طرح السؤال الآتي عليه:

كيف تتم عملية التخطيط لتحديد الإحتياجات من العمالة بالمؤسسة و تحليل الوظائف فيها ؟.

و كانت الإجابة كالآتي: تقوم مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بإحصاء المناصب الشاغرة من خلال:

- تحليل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، و ذلك من خلال الملاحظة لمعرفة المناصب الشاغرة في العمل.
- تحليل العمل و ذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة أو آلات ذات تكنولوجيا عالية ، حيث أن هذا الأمر يتطلب توظيف عمال ذو تخصصات عالية للإلمام بهذه التكنولوجيا و إستخدامها.
- تحليل عبئ العمل فهو كما تم الإشارة إليه في الفصل النظري، حيث من خلاله يمكن معرفة ما إذا كانت هناك مصلحة ما تحتاج إلى التوسع أو هناك نقص في عدد عمالها و موظفيها ، للقيام بمهامها على أكمل وجه .

أما عملية توصيف الوظائف فقد تم طرح السؤال الآتي:

كيف يتم وصف الوظائف؟. و تمت الإجابة كالآتي: وصف الوظائف يتم من خلال توضيح المهـــام الموكلة للوظيفة .المادة 244- يندرج تقييم الوظائف في إطار نظام تسيير الوظـــائف و الكفـــاءات، فهـــو يخضع لعملية وصف و تحليل و تقدير يعتمد أساسا على:[1]

- نظام إتخاذ القرار المعمول به؛
- دليل إعداد بطاقات الوظائف؛
- شبكة تجانس شروط الحصول على مناصب العمل؛
- قواعد التجانس السارية التي يحددها التنظيم الداخلي؛
- طريقة التصنيف السارية؛
- إجراء صيانة على مدونة المناصب.

و تسمح هذه العملية بإعداد جدول الوظائف القائم على معرفة مهن المؤسسة و الشكل الآتي يوضح وصف وظيفة مصلحة التكوين بالمؤسسة.

الشكل رقـــم (06): وصف وظيفة مصلحة التكوين

مديرية التوزيع بتبسة-قسم الموارد الموارد البشرية

الوظيفة : مصلحة التكوين

المهام
1- التدريب عن طريق الموارد الذاتية
2-التنمية المهنية
3-التدريب
4-التعليم
5-إجراءات الرقابة
6-لوحات التسجيل الدوري
7-ربط علاقات العمل
8-اللجنة COPAM

المصدر: قسم الموارد البشرية .

[1] الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق، المادة 244 ، ص:36.

و عليه فإن مؤسسة سونلغاز للتخطيط و التنبؤ بالإحتياجات من العمالة تعتمد على الملاحظة و تقدير خبرة الرؤساء الحاليين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها، و يتم ذلك بترجيح خبرة إدارة الموارد البشرية و إعتمادا على الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية. أما بالنسبة لتوصيف الوظائف فهو لا يأخذ بعين الإعتبار مواصفات شاغر الوظيفة و إنما يقتصر على إسم الوظيفة و تحديد مهامها كما هو مبين في الشكل رقم(06).

المطلب الثاني: إجراءات عملية التوظيف (الإسقطاب، الإختيار، التعيين)

قبل التطرق إلى إجراءات عملية التوظيف في المديرية لابد من معرفة شروط التوظيف في المؤسسة و المواد المعمول بها في القانون الجزائري.

أولا: شروط التوظيف بالمؤسسة

حسب المادة 75 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة و الذي ينص على ما يلي :[1]

يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفرفيه الشروط الآتية:

- أن يكون جزائري الجنسية؛
- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية ؛
- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظة: تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها؛
- أن لا يكون في وضعية قانونية إتجاه الخدمة الوطنية؛
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة.

إن كل هذه الشروط التي تم ذكرها من القانون الأساسي للوظيفة العامة تطبّقها مؤسسة سونلغاز، بالإضافة إلى ما تنص عليه الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق حيث تنص الإتفاقية على المواد الآتية :

المادة 46 – يجب أن يهدف التوظيف إلى شغل منصب شاغر أو منصب مستحدث.

---

[1] الأمر رقم 06-03 ، المؤرّخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية** ، العدد 46.

يجب أن تندرج كل عملية توظيف في إطار برنامج تقديري، سنوي أو متعدد السنوات، للتوظيف و التكوين للمؤسسة.

المادة 47 – يحدد سن التوظيف طبقا للقانون.

حيث يتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية [1]**حسب المادة 78 من الأمر رقم 06-03 المؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق لـ 15 جويلية سنة 2006.**

"تحدد السن الدنيا للإلتحاق بوظيفة عمومية بثماني عشرة (18) سنة كاملة".

المادة 48- [2] تعطى الأولوية في التوظيف في مناصب شاغرة أو مستحدثة، للعمال المثبتين الذين يستوفون الشروط التي يقتضيها التنظيم لشغل المنصب.

كل الوظائف المطلوب شغلها، تكون محل إعلان داخلي بالمؤسسة.

المادة 49- يمنع كل تمييز بين العمال في ما يخص التوظيف القائم على أساس السن ، الجنس، الوضعية الإجتماعية أو النسبية، و القرابة العائلية، القناعات السياسية، و الإنتماء أو عدم الإنتماء إلى نقابة معينة.

المادة 50- عند تساوي الكفاءات و المؤهلات و بغض النظر عن أحكام المادة السابقة، يستفيد من الأولوية في التوظيف، العامل المترشح الذي له صفة مجاهد، أو أرملة شهيد، و هذا طبقا للتشريع المعمول به.

ثانيا: الاستقطاب، الإختيار و التعيين

إن مديرية التوزيع سونلغاز بتبسة تمر بإجراءات عملية التوظيف كما تم ذكرها في الفصل النظري وذلك كلآتي:

1- الإستقطاب:

❖ **الاستقطاب الداخلي**: و تنص مواد الإتفاقية الجماعية على:

من المادة 50- كما تمنح الأولوية في التوظيف عند تساوي الكفاءات و المؤهلات للأشخاص:

- العمال المسرحون نتيجة تقليص عدد العمال؛

---

[1] الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 46.

[2] الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الغاز و الكهرباء للشرق، المواد 48-49-50-72 ، ص : 11-13.

- العمال الذين تلقوا تكوينا مؤهلا؛
- العمال الذين كانت عقود توظيفهم محددة المدة موضع تجديد متكرر؛
- أرملة عامل من المجمع؛
- يتيم إبن عامل من المجمع أو إبن شهيد عندما يتعلق الأمر بالتوظيف الأول.

كما تنص الإتفاقية الجماعية بالإستعانة بخبرة المتقاعدين

المادة 51- إذا دعت إلى ذلك إحتياجات الخدمة:

- للقيام بنشاطات خصوصية لتحضير البدلاء في مناصب التقنية العالية ؛
- لتطوير الخبرة في الميادين التكنولوجية الهامة في أقسام خاصة " للمهن ."؛
-لضمان نشاطات التكوين.

يمكن إستدعاء المتقاعدين من عمال مجمع سونلغاز ذوي الكفاءات و المؤهلات المناسبة الـذين يتمتعـون برصيد تجربة واسعة جديرة بالإهتمام ، لتأطير أو القيام ببعض النشاطات داخل المؤسسة.

المادة 72- يمكن للرئيس المدير العام، من باب الإستثناء و المخالفة، بموجب قرار من مجلس إدارته، أن يقوم بتنصيب مباشر لأي إطار يراه كفؤا لشغل وظيفة سامية.

يتم اللّجوء إلى هذا الإجراء الإستثنائي بالخصوص لشغل بعض الوظائف الحسّاسة و التي لا يمكن تركهـا شاغرة.

❖ **الإستقطاب الخارجي:**

من خلال المقابلة التي أجريت في المؤسسة تم طرح السؤال الآتي: **عن طريق ماذا يتم الإسـتقطاب الخارجي؟.** و كانت الإجابة كالآتي: عن طريق الإعلان في مكاتب التشغيل الحكومية.

نجد أن المترشحين يودعون ملفات ترشحهم في مكاتب التشغيل، بعد تحديد مـصلحة المـوارد البـشرية إحتياجاتها لعدد الموظفين على إختلاف مؤهلاتهم و حسب الوظيفة الشاغرة و متطلبات الوظيفة . تقـوم مصلحة الموارد البشرية بإرسال عدد إحتياجاتها من الموظفين لمكتب التشغيل الحكومي، حيث تقوم هذه الأخيرة بالإتّصال بهم (المترشحين) وذلك من أجل الإلتحاق بالمؤسـسة. حيـث تطلـب المديريـة مـن المترشّحين تكوين ملف مرفق بوثائق تثبت أنهم أرسلوا من طرف مكتب التشغيل مؤهلاتهم و شـهاداتهم ، و يطلب منهم شروط معينة أيضا من ضمنها:

السن ، المظهر المقبول، الإستعداد للعمل ليلا و نهارا، بطاقة الخدمة الوطنية و إظهارها عند الحاجة.

تقوم إدارة الموارد البشرية بالمديرية بعد ذلك ، بفرز الملفـات، تـسجيل المترشـحين ، التحـضير للإختبار و مكانه ، حيث توضع الأسئلة من طرف لجنة مختصّة و التي تعمل على تصحيحه .

إن الإطارات يجري مكان إختبارهم على مستوى المديرية العامة، أما الأعوان الإداريين على مستوى مديرية التوزيع.

2- الإختيار:

تنص الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق على ما يلي:[1]

المادة 52- يجب أن يخضع التوظيف إلى إجراء إنتقائي يضمن:

- التساوي في الإلتحاق بمناصب الشغل لذوي الكفاءات المتساوية؛
- إختيار العناصر الأكثر كفاءة؛

المادة 53- يخضع توظيف المترشح لمنصب العمل إلى ما يلي:

- التقييم الشامل الناجم عن الكفاءات و الشهادات؛
- المرجعيات المهنية للمترشح؛
- تقييم الكفاءات و الطاقات المهنية المتحصل عليها في إختبارات الإختيار؛
- تقييم الأهلية الفيزيولوجية و السيكولوجية الناجمة عن الفحص الطبي للتوظيف.

و عليه فإن الناجحين في الإختبار الشفوي يتم إستدعائهم للقيام بالإمتحان السيكولوجي ، طبيعة الأسئلة فيه تقوم على الذكاء أو تمارين الذكاء، و بعدها يتم الإختيار حسب الأولوية وذلك من خلال جمع نقاط الإختبارات الثلاثة وتقسيمها على (3) ومن ثم نحصل على المعدل، وعلى أساسه يتم الإختيار حسب الأولوية.

3- التعيين: يمرُّ المترشح للتعيين في الوظيفة على الإختبار النفسي بعد أن إجتاز الإختبار الكتابي بنجاح ، و بعدها تأتي المرحلة الأخيرة و هي التعيين.

حسب الإتفاقية الجماعية فإنه:

المادة84- يتمثل تعيين العامل في وضعه في منصب عمل محدد مع منحه الترتيب المناسب و المهام الموكلة له.

يمكن أن يتم التعيين في منصب العمل في عدة حالات:

- عند التوظيف؛

---

[1] الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الغاز و الكهرباء للشرق، المادة 52-84، ص : 11-16.

- عند النقل؛
- عقب تكوين مؤهل؛
- عند إعادة الإدماج (بعد الإحالة على الإستيداع، الإنتداب، عطلة مرضية طويلة...).

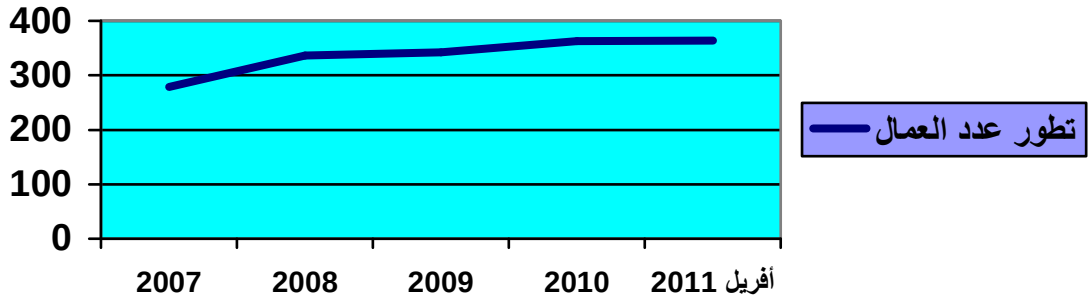
و الجدول الآتي يبين تطور عدد العمال من سنة 2007 إلى غاية أفريل 2011.

الجدول رقم (01): تطور عدد العمال

السنوات	2007	2008	2009	2010	أفريل2011
عدد العمال	279	336	342	363	364

المصدر: قسم الموارد البشرية

الشكل رقم (07) : منحنى بياني يبين تطور عدد العمال



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على معطيات الجدول

من خلال المنحنى يتزايد عدد العمال بمديرية التوزيع للسونلغاز بتبسة من سنة لأخرى و لكن من الملاحظ أن عملية التوظيف تتم بمعدلات ثابتة إذ أنه لا يوجد تفاوت كبير في عدد العمال إذ أنه في سنة 2007 تم توظيف 279 و في 2010 بلغ عدد العمال إلى 363 عامل أي بفرق 84 عامل فقط خلال 4 سنوات و ذلك دليل على تجنُّب المؤسسة للتوظيف العشوائي ، و تكدُّس العمال لديها دون ضرورة لذلك ، الأمر الذي قد يؤدِّي في نهاية المطاف إلى تسريح العمالة الزائدة عن حاجتها. كما أن مؤسسة سونلغاز ليس من ضمن أولوياتها تقليص البطالة و إنما الحصول على الكفاءة المطلوبة لسير أعمالها على أكمل وجه.

المطلب الثالث :إجراءات ما بعد عملية التوظيف (فترة التجربة، تقييم أداء الموظف، هيكل الأجور)

إن مديرية التوزيع بتبسة عند عملية التوظيف لا تتوقف فقط عند التعيين، و إنما هناك خطوات أخرى تتبعها المؤسسة للتأكد من أنها قد وظفت الشخص المناسب في المكان المناسب .

أولا- فترة التجربة: حسب الإتفاقية الجماعية فإنها تنص على ما يلي:

المادة 59-[1] يخضع العامل عند توظيفه إلى فترة تجريبية محددة بـــ:

- سنة واحدة (1) بالنسبة للعمال الذين تم توظيفهم في مناصب الإطارات.

- ستة (6) بالنسبة للعمال الذين تم توظيفهم في مناصب المهارة.

- ثلاثة (3) بالنسبة للعمال الذين تم توظيفهم في مناصب التنفيذ.

- خلال الفترة التجريبية و قبل التثبيت في المنصب، يجب أن يتحصل العامل الجديد على برنامج إعلامي يدخل ضمن إطار التدابير التي تساعده على ضمان أحسن لظروف الإستقبال و الإندماج، مثل الجولات الإعلامية، برنامج العمل، المتابعة و الرعاية.
- خلال الفترة التجريبية، يمكن لأي طرف أن يضع حدا لعلاقة العمل دون إشعار مسبق أو تعويضات.

المادة 60 – خلال الفترة التجريبية، يخضع العامل لشروط العمل المنصوص عليها في هذه الإتفاقية، و في هذا الصدد، يتمتع العامل بنفس الحقوق التي يقرّها القانون و الإتفاقية الجماعية. و يكون محل تقدير و تقييم من طرف السلطة السلمية عبر برنامج عمل محدد لهذا الغرض، طبقا للأحكام المعمول بها.

المادة 61- [1] إذا ثبت أن النتائج المتحصل عليها من طرف العامل أثناء الفترة التجريبية غير مرضية، يتم إنهاء علاقة العمل، و يتم تبليغ قرار رفض التثبيت في أجل أقصاه آخر يوم عمل من الفترة التجريبية.

المادة 62- إثر إنتهاء الفترة التجريبية، يثبّت العامل في منصب عمله بقرار مكتوب إذا ثبت أن نتائجه مرضية ، طبقا للكيفية المنصوص عليها في التنظيم الداخلي.

ثانيا- تقييم الأداء: تنص الإتفاقية الجماعية للمؤسسة على ما يلي:

---

[1] الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الغاز و الكهرباء للشرق، المادة 59 ، ص : 12.

[1] الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الغاز و الكهرباء للشرق، المواد 61-62-105-106، ص : 12-13-18.

المادة 105 – يخضع العامل مهما كانت الفئة التي ينتمي إليها، إلى تقييم سنوي كتابي في إطار نظام التقييم الساري في المؤسسة . و تكون عملية التقييم من الإختصاص المحض للسلطة السلمية .

المادة 106- عملية تقييم العمال تتم بالإستعانة بأدوات معمول بها . و يتم إخطار نتائج التقييم إلى كل عامل تمّ تقييمه. و يمكن لهذا الأخير أن يبدي ملاحظاته و تعليقاته في إطار مقابلة التقييم. ينص التنظيم الداخلي على كيفيات و مضمون التقييم.

إلا أن التقييم يختلف في الحالاتين الآتي ذكرهما:

- عند إجتياز الموظف فترة التجربة تقوم المؤسسة بتقييمه و ذلك من خلال دفتر التقييم الموجود بالمؤسسة و إنما هذا الدفتر يكون مختصرا عن الدفتر العادي .
- التقييم السنوي و ذلك من خلال الدفتر السنوي المشار إليه سابقا ، حيث أن أي عامل في المؤسسة له دفتر للتقييم ، و يحتوي هذا الدفتر على إسم الموظف و إسم الوظيفة و الرئيس المباشر للوظيفة. كما يتم التقييم على أساسين و هما :

❖ على أساس المردودية : يتم التقسيم على أربع ثلاثيات إذ أنه في كل ثلاثي هناك نقطة و النقطة تكون من 0 إلى 10. و بالتالي بمعدل أربع ثلاثيات يتم إحتساب المعدل العام.

❖ على أساس الدور : بناءا على الفعالية التنظيمية للموظف داخل المؤسسة ، مدى تقبله للقرارات الموجهة إليه و تنفيذه لها، معدلات الغياب ، الشخصية ، قراراته... ،و يتم إحتساب المعدل بنفس الطريقة المشار إليها سابقا.

و عند طرح السؤال الآتي **كيف يتم حساب المعدل العام لتقييم الموظف** ؟ . كانت الإجابة كالآتي :

يتم جمع المعدل العام الأول و الثاني للحصول على المعدل السنوي العام، و الذي من خلاله يتم الترشح للترقية . و للإطلاع أكثر على دفتر التقييم أنظر الملحق رقم(2)

ثالثا- هيكل الأجور: تنص الاتفاقية على:[1]

المادة 239- يشكّل تصنيف الوظائف الوسيلة المفضلة لسياسة الأجور ، فهو مضبوط حسب طبيعة النشاطات و يعكس التدرج السلّمي للوظائف.

يرتكز نظام تصنيف الوظائف و الكفاءات على المؤهلات (الوظائف النموذجية، أنواع الوظائف)

[1] الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الغاز و الكهرباء للشرق، المادة 239، ص : 35.

بإستثناء وظائف الإطارات القيادية، فإن جميع الوظائف محللة، مصادق عليها و مرتبة ضمن شبكة للتصنيف. محددة عن طريق التنظيم الداخلي . و تضع هذه الأخيرة الموافقات البسيطة و المنطقية من خلال ترتيب هذه الوظائف في سلم واحد.

المادة 240- يتم التعرف على كل وظيفة في قائمة الوظائف في المؤسسة من خلال:[1]

عنوان الوظيفة، مؤشرها الرمزي، المؤشر التصنيفي المخصص لها.

المادة 241- قائمة الوظائف متضمنة داخل مدونة الوظائف و ملحقة بهذه الإتفاقية.

المادة 242- شبكة التصنيف المشكلة من 22 درجة، تنقسم إلى خمسة فئات إجتماعية مهنية موزعة كما يلي:

الجدول رقم (02): شبكة تصنيف الأجور

الفئات الاجتماعية و المهنية	درجات التصنيف
الفئة الأولى: و تنقسم الى 6 درجات تسمى فئة "التنفيذ"	**من 5 الى 10**
الفئة الثانية: و تنقسم الى 2 تسمى فئة "المهارة الصغرى"	**من 11 و 12**
الفئة الثالثة: و تنقسم الى 2 تسمى فئة "المهارة الكبرى"	**من 13 و 14**
الفئة الرابعة: و تنقسم الى 8 درجات تسمى فئة "الاطارات" و تضم الاطارات و الاطارات السامية	**من 15 الى 22**
الفئة الخامسة: و تنقسم الى 4 درجات تسمى فئة "الاطارات السامية العليا"	**من 1U الى 4U**

المصدر: الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الغاز و الكهرباء للشرق ، ص : 35.

المادة 246- يحدّد التصنيف التدرجي للوظائف الأجر القاعدي الأدنى لكل منصب عمل موجود ضمن مدونة وظائف العمل.

المادة 247- يحدد المجمع في تصنيف الوظائف و سلم الأجور حدود الأجرة كما يلي:

[1] الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الغاز و الكهرباء للشرق، المواد 240-241-242-246 -247 ، ص : 35-36.

- الوظيفة و مستويات الأهيل؛
- المخطط التوجيهي لتطور الأجور؛
- تطور الأجور على المستوى الوطني، و أثر المنافسة؛
- المطابقة بين الأجور المقدمة و النتائج الإقتصادية.

كما تنص الإتفاقية الجماعية على الأحكام العامة للأجرة:

المادة 248- للعامل الحق في راتب مقابل العمل المبذول، يتقاضى بموجبه مرتبا. و يتألف الراتب المدفوع مما يلي:

- الأجر القاعدي المناسب للوظيفة التي يشغلها العامل كما هو ناتج عن الترتيب التدرجي.
- التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل، مقابل الساعات الإضافية المنجزة أو بحكم الشروط الخاصة للعمل و لا سيما العمل التناوبي و العمل المضر و الإلزامي بما فيه العمل الليلي، و علاوة المنطقة، الخبرة، الرصد و الصندوق.
- العلاوات المرتبطة بالإنتاجية و تلك المرتبطة بنتائج العمل.
- المصاريف التي تحمّلها العامل جراء تبعيّة مهنية خاصة فرضت عليه.

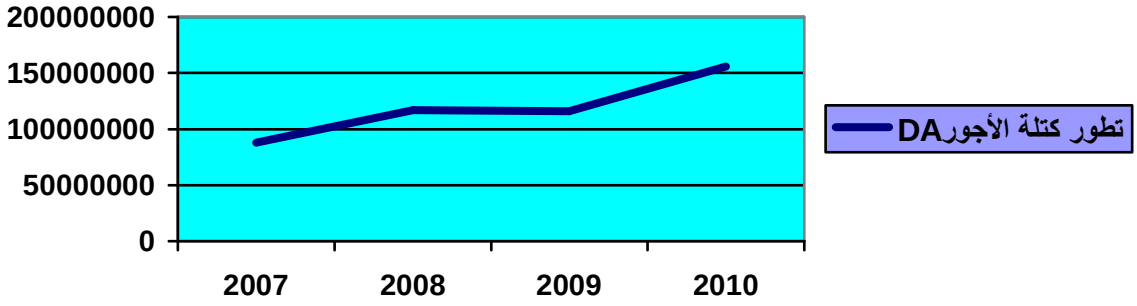
و الجدول الآتي يبين تطور كتلة الأجور في المؤسسة من سنة 2007 إلى2010 .

الجدول رقم (03) : تطور كتلة الأجور

السنوات	2007	2008	2009	2010
كتلة الأجور DA	87950510.67	116702787.87	115808119.41	155991725.35

المصدر:قسم الموارد البشرية.

الشكل رقم (08): منحنى بياني يوضح تطور كتلة الأجور



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على معطيات الجدول.

من خلال المنحنى، إنّ كتلة الأجور في مؤسسة سونلغاز بتبسة في تزايد مستمر حيث في سنة 2007 كانت الأجور بمبلغ 87950510.67 بينما وصلت في 2010 إلى 155991725.35 و هذا رقم كبير، ذلك راجع لإعطاء المؤسسة أهمية بالغة للأجور، إذ أنها تعتبره حافزا لزيادة إنتاجية الموظف و حثّه على العمل و التقدم أكثر، كما أنها أيضا تأخذ بعين الإعتبار المستوى المعيشي و غلاء الأسعار في البلاد .

المبحث الثالث : الإستثمار في المورد البشري كمدخل لتفعيل عملية التوظيف في المؤسسة

لقد عرف المورد البشري في مؤسسة سونلغاز كيف يرفع التحديات ، فهو يشكّل أحد عوامل النجاح الثمينة الواجب إعلاء شأنها . فبرنامج التوظيف والتكوين وإعادة تشكيل وتعزيز قدرات الدراسات والتوقعات التابعة للمؤسسة ، وإدخال نظام العمل بتعدد الإختصاصات في مناصب عمل التسيير، والأخذ بأنماط جديدة من التنظيم تسهل مرونة العاملين وحركيتهم، الحق في النقل و الترقية ، و دعم نظام الحوافز في المؤسسة هي من المبادئ التوجيهية التي ترتكز عليها حاليا قسم الموارد البشرية. و عليه تم تقسيم هذا المبحث إلى:

- التكوين المهني؛
- النقل؛
- الترقية و نظام الحوافز.

المطلب الأول: التكوين المهني

حسب الإتفاقية الجماعية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق فإنها تنص على:[1]

المادة 113- يعتبر التكوين المهني من أولى أولويات الإستثمار للمؤسسة، فهو يشكّل الوسيلة المفضلة، لتلبية إحتياجاتها من العمال المؤهلين، و لتثمين و تطوير مواردها البشرية من أجل رفع مستوى التأهيل و الكفاءة التي يتطلبها التطور التقني و التكنولوجي و كذا التسيير.

المادة114 - إن عمليات التكوين المعدّة داخل المؤسسة يجب أن تساهم بالخصوص في تحقيق الأهداف التالية:

- تلبية الإحتياجات من الموارد البشرية المؤهلة في مهن المؤسسة؛
- ضمان رفع مستوى المعرفة القاعدية عند العمال؛
- تحسين مستوى العمال من أجل تمكينهم من إكتساب المعارف و المهارات الضرورية لعصرنة التقنيات و التكنولوجيا اللاّزمة لتطوير المؤسسة؛
- تطوير الثقافات العلمية من جهة و الثقافات الإقتصادية و الإجتماعية من جهة أخرى لدى العمال، ليتسنى لهم المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تسهيل و تحضير ترقية العمال الداخلية .

---

[1] الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الغاز و الكهرباء للشرق، المواد 113-123، ص ص : 19-21.

المادة 115- تعرض مشاريع مخطط التكوين، الإتقان ، التمهين و كذا مشاريع عقود التكوين و التمهين على لجنة المشاركة للمؤسسة طبقا للتشريع المعمول به و أحكام هذه الإتفاقية.

المادة 116- يحدد تعريف عمليات التكوين التي تنظمها المؤسسة كما يلي:

1- **التكوين المهني المختص (ت م م)**: هو عملية تهدف إلى إكتساب العامل أو المقبل على العمل (شبه الأجير) تأهيلا مهنيا لشغل منصب محدد. و تكون بصورة مستمرة أو متقطعة.

2-**الإتقان المهنى (ا م)**:هو عملية تهدف إلى التكيُّف الدائم للعامل في منصب عمله بما في ذلك جانب اللُّغات (العربية ،الفرنسية ، الإنجليزية .....) من أجل تحسين نجاعته و تمكينه دائما من مواكبة التطور التقني و التكنولوجي و كذا التسيير .

3-**التكيُّف المهني للعمال الجدد (ت م)** : و يكون بالنسبة للعمال الذين تم توظيفهم حديثا بمتابعة نشاطات التعليم و الإعلام من أجل إعدادهم للعمل الحسن لمناصبهم.

4-**التكوين الترقوي (ت ت)** : هو تكوين تأهيلي يسمح، للعمال الراغبين في تمديد مسارهم المهني إلى فئة إجتماعية و مهنية أعلى، بإكتساب المعارف و الكفاءات اللّازمة. فهو يرمي إلى رفع مستوى معرفة المهنة و درجة التحكم في الكفاءات التى يتطلبها السلم الجديد في الهيكل التنظيمي و الذي يطمح إليه العامل .

الإلتحاق بهذا النوع من التكوين يتوقف على ضرورة توافر شروط مرتبطة بالتأهيل المحدَّدة عن طريق التنظيم الداخلي و النجاح في مسابقة الإلتحاق بهذا التكوين .

5- **الدروس بالمراسلة (ت ب م)** :هو وسيلة تعليم عن بعد وضعت في خدمة العامل للسماح له:

- بالحصول على عملية التكوين؛
- أو بمتابعة عملية تكوين من مستوى أعلى .

6-**التعلُّم (التمهين)** : هو نشاط موجه لفئة الشباب من أجل إكتساب المعارف النظرية و التطبيقية الضرورية لممارسة مهنة .

7-**تأطير المتربصين المتخرجين** : من دورات التكوين الوطني، الجامعة أو مراكز التكوين المهني، عن طريق عقود ما قبل التشغيل في إطار العلاقات بين الشركات و هياكل التكوين .

المادة 117- بإستثناء قوة قاهرة مبررة قانونا، كل عامل ملزم بمتابعة نشاطات التكوين المبرمجة و إلا تعرّض للعقوبات المنصوص عليها في النظام الداخلي .

المادة 118- شروط القبول في نشاطات التكوين، تسيير العامل أثناء فترة التكوين و كذلك نتائج التكوين تحدّد عن طريق التنظيم الداخلي للمؤسسة .

المادة 119- العامل المعني بمتابعة تكوينا مهنيا مختصا في الجزائر، بمبادرة من المؤسسة ، يتقاضى خلال طول فترة التكوين أجرة يتم إحتسابها كالآتي :

- الأجر القاعدي المناسب للرتبة؛
- التعويض المرتبط بالأقدمية؛
- الخدمات الإجتماعية المعمول بها؛
- علاوة التوثيق؛
- تعويض التكوين المحدد بمقتضى هذه الإتفاقية ؛

كما يستفيد من التكفل بمصاريف النقل طبقا للشروط المنصوص عليها في التنظيم الداخلي للمؤسسة.

المادة 120- العامل المعني بمتابعة تكوينا مهنيا في الخارج بمبادرة من المؤسسة، يتقاضى خلال فترة التكوين :

- الأجر القاعدى المناسب لرتبته؛
- التعويض المرتبط بأقدميته؛
- الخدمات الإجتماعية المعمول بها؛
- منحة الدراسات بالعملة الصعبة كما ينص عليها التنظيم الداخلي .

يستفيد العامل، إظافة إلى التكفل بمصاريف السفر ذهابا و إيابا نحو البلد المستقبل حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم الداخلي.

المادة 121- العامل الذي يستفيد من تكوين مهني بمبادرة من المؤسسة، فإنّه يلتزم إجباريا بعقد كتابي بالتعهد بالوفاء للمؤسسة لمدة تساوي على الأقل ستة مرات (6) مدة التكوين دون أن تكون مدة الوفاء تقل عن سنتين. و مع ذلك يمكن السماح له بمخالفة هذا الإلتزام من أجل الإلتحاق بأحد فروع مجمع سونلغاز.

يشمل التعهّد بالوفاء بجميع نشاطات التكوين سواء :

- في الجزائر عندما تكون فترة التكوين أكبر أو تساوي 120 ساعة؛

- في الخارج عندما تكون فترة التكوين أكبر من 60 ساعة ؛

المادة 122-مع مراعاة موافقة المؤسسة، يمكن للعامل الذي يسجّل في دروس التكوين أو الإتقان ،أن يستفيد من تكييف لوقت عمله لمدة لا تتعدى أربع (4) ساعات في الأسبوع غير مدفوعة الأجر ، أومن عطلة خاصة مع الإحتفاظ بمنصب عمله .

المادة 123- يجوز للعامل الذي يستوفي الشروط اللّازمة أن يساهم في نشاطات التكوين التي ينظمها المجمّع بإحدى الوظائف التالية :

مكوّن دائم في مركز التكوين المجمع ، مكون بتوقيت كامل ، مكون بتوقيت جزئي، مؤقت، مؤطر التعلم و الدروس و بالمراسلة و التربصات التطبيقية أو المذكرات نهاية الدراسة .

تضبط الشروط الخاصة بتوظيف و عمل المكون كما تحدده المادة أعلاه في إطار إتفاقي .

و بالتالي و حسب ما تنص عليه الإتفاقية الجماعية فإن مؤسسة السونلغاز تركز جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة تطور المهن، وإنشاء وضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات والاستعداد للإستخلاف كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطوير المنشآت الأساسية والشبكات والجانب التجاري .

فالتكوين مكفول عند التوظيف وعلى مدى طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص وتحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية التابعة لها ، فاللمؤسسة ثلاث مراكز تكوينية و ذلك حسب المقابلة التي أجريت في المديرية حيث تم طرح السؤال الآتي :

ما هي مراكز التكوين التي تعتمد عليها المؤسسة لتأطير موظّفيها؟. و كانت الإجابة كالآتي:

- **مركزين للتكوين في البليدة وعين مليلة**: التي تستوعب[1] 400 مقعد بيداغوجي في كل واحد منها، وتقدم تكوينات تقنية ذات صلة بمهن الكهرباء والغاز، و هذان المركزان مخصصان لتكوين التقنيين.

- **مركز التكوين في بن عكنون:** الذي يستوعب 200 مقعد وهو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

فهو مخصص للإداريين و الإطارات، و أيضا الجامعات و لكنها لا تعتبرها مركزا و لكن كأداة للتعلم و نادرا ما يتم ذلك.

---

[1] الموقع الإلكتروني للسونلغاز: http /www.sonelgaz.dz/Ar/article.php3?id_article=68

إن موارد مؤسسة سونلغاز و وسائلها في مجال التكوين أي المكونين المجربين والمعامل والورشات والمخابر، والقاعات المتخصصة والتجهيزات السمعية البصرية قد ساعدتها على إكتساب خبرة وتجربة ثرية تستغلها من أجل العاملين لديها ، وتجعلها موضع طلب والتماس من أجل تكوين أفواج تقصدها من البلدان المغاربية والإفريقية.

كما أولت المؤسسة أهمية معتبرة للعنصر البشري، حيث بادرت إلى توظيف 176 منصبا عمل جديد وإعطاء فرصة للعنصر النسوي في التوظيف بنسبة 8 %، وحرصت على الإستثمار في التكوين بهدف تحسين نوعية الخدمة ولتحقيق نتائج و مردود إيجابي تم تكوين 191 عاملا خلال 2009 في مختلف التخصصات وفتح فرص للتمهين والتربصات التطبيقية لطلبة الجامعات والتكوين المهني وقد إستفاد من هذه الفرص حوالي 37 طالبا.

المطلب الثاني: النقل

يعتبر النقل الوظيفي من أهم الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لنقل الخبرة و المعرفة عبر كامل وكالاتها، و لكسر الروتين الوظيفي داخلها، فهو يعد عنصرا محفزا للعاملين في المؤسسة .

و من خلال المقابلة التي أجريت تم طرح السؤال الآتي:

كيف تتم إجراءات النقل الوظيفي داخل و خارج المؤسسة ؟.

و كانت الإجابة كالآتي: النقل الوظيفي يتم بطريقتين ، إما بأمر من المؤسسة أو برغبة شخصية من قبل الموظف ، و النقل إما يكون نقل داخلي أو نقل خارجي. أما بالنسبة لإجراءات النقل فهي تتم عن طريق طلب التحويل أنظر الملحق رقم(04) و الذي يسلّمه الموظف الراغب في النقل إلى رئيسه المباشر و الذي بدوره يسلّمه لقسم الموارد البشرية ، حيث تقوم هذه الأخيرة بمعرفة ما إذا كان هناك مناصب شاغرة في الفرع أو المؤسسة المراد التحويل إليها، مع الأخذ بعين الإعتبار الأسباب المراد التحويل لأجلها. و تعرّف الإتفاقية الجماعية النقل أو التحويل على أنه:[1]

المادة 98 - التحويل هو تلك الحركة المقصود منها، تحويل العامل أو مجموعة من العمال نحو مؤسسة أو عدة مؤسسات فرعية . و لأسباب الخدمة المرتبطة بتوقف النشاط أو تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة، يمكن أن يكون العامل أو مجموعة من العمال محل تحويل بعد موافقة مجمع سونلغاز.

المادة 99- تبقى علاقة العمل سارية و تحول هذه العلاقة إلى المستخدم الجديد بأثر التجديد.

---

[1] الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الغاز و الكهرباء للشرق، المواد98-99-100، ص : 17.

المادة 100- تحفظ حقوق و إمتيازات المعترف بها للعامل عند التحويل . تطبق أحكام هذه المادة على العمال المحولون إلى متعامل النظام.

المطلب الثالث: الترقية و نظام الحوافز

من خلال المقابلة تم طرح السؤال الآتي :

كيف تتم الترقية و نظام الحوافز في المؤسسة ؟. و تمّت الإجابة كالآتي :

إن الترقية تتم في المؤسسة بناءا على الشروط الموضوعة من قبل المديرية العامة للشرق بقسنطينة، و التي تشترط المعدل السنوي العام لثلاث سنوات من التقييم من 13.5 فما فوق ، و أن يكون المترشح للترقية قد عمل في منصبه ثلاث سنوات على الأقل.

كما تعرف الإتفاقية الجماعية الترقية كالآتي:[1]

المادة 93- تعتبر الترقية تنقيلا يمنح العامل ترتيبا أعلى من تلك التي كانت له، داخل نفس المؤسسة التي ينتمي إليها أو بين مؤسستين منفصلتين قانونا تابعتان للمجمع.

يجب أن تتوفر في العامل المترشح للترقية شروط الإلتحاق بالمنصب كما هو منصوص عليه في التنظيم الداخلي.

المادة 94- يخضع العامل الذي ينتمي إلى الفئتين المهنيتين المهارة و الإطارات و الذي كان محل ترقية، إلى فترة ملاحظة مدتها على التوالي ستة أشهر و سنة واحدة.

عند إنتهاء هذه الفترة، يتم تثبيت العامل في هذا المنصب بقوة القانون إذا كانت النتائج إيجابية.

و إذا كانت النتائج سلبية، يتم إخطار العامل بها كتابيا و يتم إعادة تعيينه:

- في منصبه الأصلي في الوحدة المستقبلة في المؤسسة؛
- في منصب يساوي ترتيبه في الوحدة المستقبلة في المؤسسة.

أما بالنسبة لنظام الحوافز ، فقد تمت الإجابة عن السؤال المطروح كالآتي :

- هناك حوافز إيجابية بتقديم ميداليات الإستحقاق وهي تختلف حسب السنوات فهناك مثلا الميدالية البرونزية بعد 15 سنة من الخدمة، و الفضية بعد 20 سنة ، و الشهادة الشرفية بعد 35 سنة،

-و هناك حوافز سلبية و هي العقوبات.

[1] الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الغاز و الكهرباء للشرق، المواد 93-94 ، ص:17.

كشفت حصيلة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لسنة 2009 -2010 بولاية تبسة [1] التي قدّمت في ندوة صحفية نشاطها، بداية الأسبوع المدير العام، أن المؤسسة تمكّنت من ربط حوالي 8671 زبونا جديدا بشبكتي الكهرباء والغاز، منها 5295 زبونا بالغاز في أجل متوسط لا يتعدى 36 يوما ، وذلك من خلال إتباع إستراتيجية جديدة، وهو ما ساعد المؤسسة على تحقيق تقارب بين المبلغ التقديري لتكلفة الربط مع التقديرات الحقيقية.

كما تم تخصيص فرق مؤهلة لتحسين نوعية الكهرباء والغاز الموزعة والتقليل من الإنقطاعات، وإعداد برنامجين أحدهما لمتابعة الأعطاب التي تمس شبكة الكهرباء والثاني لشبكة الضغط المنخفض، إلى جانب مشروع لإنجاز مركز للتحكم اللاسلكي في شبكات الكهرباء. وحسب ذات المسؤول، تمكّنت المؤسسة من إعادة إسترجاع العدادات الخاصة وإمكانية دفع فاتورة الإستهلاك بمراكز البريد، وذلك في إطار تطوير وتحسين العلاقة والخدمة بين الزبون والإدارة. وفي إطار الربط بالغاز الطبيعي، تم تزويد 6 مدن بهذه المادة وبرمجت عدة حصص توعوية وتحسيسية حول تبعيات أخطار إستخدام الغاز والإستفادة من هذه الطاقة بأمان و إعداد فرق مجهزة أسندت لها مهمة البحث الدائم عن تسربات الغاز وتصليحها ومراقبة شبكات الضغط المتوسط. الحصيلة أشارت إلى أن الشركة حققت سنة 2010 رقم أعمال فاق 203 مليار سنتيم، منها 73 بالمئة لإنجاز مشاريع في مجال الكهرباء و22 بالمئة في الغاز وخدمات أخرى ب 54 مليار سنتيم. وأشار ذات المتحدث إلى أن ديون المؤسسة بلغت لدى الزبائن 37،5 مليار سنتيم، منها 23،2 مليار سنتيم لدى المواطنين العاديين والخواص، أي ما يعادل نسبة 61 بالمئة من مجموع المبلغ و 39 بالمئة على عاتق الإدارات والهيئات العمومية بالولاية.

و منه فإن مؤسسة سونلغاز لا تتبع طرق عشوائية للتوظيف و إنما توظف حسب إحتياجاتها لإنجاز المهام

---

[1] زمال صالح، 02/06/2010 ، **جريدة الفجر**، بعنوان ديون سونلغاز بتبسة فاقت 37.5 مليار سنتيم على الموقع الإلكتروني:

http://www.djazairess.com/alfadjr/151861

خاتمة الفصل الثالث

من خلال دراستنا لعملية التوظيف في مديرية التوزيع بتبسة ، إتضح أنه لا يوجد تقريبا فرق كبير بين الإطار النظري و الإطار التطبيقي فمؤسسة سونلغاز تحرص على مبدأ تكافأ الفرص في العمل، و ذلك من خلال تقديم إحتياجاتها من العمالة إلى مكتب التشغيل الحكومي لكي يتم التوظيف بطريقة قانونية و شفافة من خلال الإختبارات التي يمر بها المترشحون .

كما أنها حريصة على التوظيف الفعال و الذي من خلاله تحصل على العناصر المفيدة في عملها فقط.

لمؤسسة سونلغاز مراكز تكوينية متخصصة ومجهزة مهمتها الأساسية الإستثمار في العنصر البشري لضمان سير نشاطها على أكمل وجه.

كما أنها تسعى إلى تحقيق حركية داخلية من خلال قرارات النقل الوظيفي و الترقية فهي تعتبر من الحوافز المشجعة التي تدفع بالموظف لتقديم الأفضل و تضمن ولاءه إتجاه المؤسسة .