



جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
في علم الاجتماع التنظيم والعمل

واقع توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل
وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية -

بلدية مشرع الصفا ولاية تيارت

إشراف الأستاذ:

د. خريش زهير

إعداد الطالبتين:

العربي أمال

بوزيد بختة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر	د.المحي ليلي
مشرفا ومقرا	أستاذ محاضر	د. خريش زهير
مناقشا	أستاذ محاضر	د.بن براهيم دليلة

السنة الجامعية: 2021 - 2022

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل وتأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الذي يعتبر من أهم المواضيع التي حضي باهتمام كبير من الباحثين والمختصين في العلوم الاجتماعية وبالأخص علم الاجتماع التنظيم والعمل، ولقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين نظري وميداني.

جانب نظري: حاولنا من خلاله توضيح الإطار النظري والتصوري للدراسة والذي يتضمن الإشكالية، الفرضيات، أهداف الدراسة، أهمية وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة وعرض الدراسات السابقة، كما وضحنا مختلف المداخل النظرية المفسرة للموضوع .

جانب ميداني: من خلاله قمنا بإتباع إستراتيجية منهجية متكاملة حيث شخصت لنا الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة وقربتنا أكثر من فهم المؤسسة بلدية مشرع الصفا بولاية تيارت كنموذج، حيث تشمل هذه الإستراتيجية المنهجية على أهم الإجراءات المنهجية، اعتمدنا على المنهج الوصفي باختيار المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمتكون من 40 مفردة كما اعتمدنا على تقنية الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية، كما تم الاستعانة بمعامل الارتباط (بيرسون) وذلك لكشف العلاقة بين أبعاد الدراسة، علاوة على تحليل وتفسير البيانات الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، الدراسات السابقة، النظريات، موقعها ضمن نظرية التنظيم، وفي الأخير بعض القضايا والتوصيات التي أثارتها الدراسة.

Summary

This study aims to identify the reality of the employment of the female component in the framework of pre-employment contracts and its impact on the functioning of the institution, which is one of the most important topics that has attracted great interest from researchers and specialists in social sciences, in particular sociology, organization and work, and we have divided our study into two theoretical and field aspects.

Theoretical aspect: We tried to clarify the theoretical and conceptual framework of the study, which includes problematic, hypotheses, objectives of the study, the importance and reasons for the choice of the subject, as well as the concepts of the study and the presentation of previous studies, as well as the various theoretical entrances to the subject.

Field Side: Through which we followed an integrated methodological strategy where it diagnosed the actual reality of the study variables and brought us closer to understanding the Masharaba Al Safa municipal establishment in Tiaret State as a model methodology ", where this strategy encompasses the most important methodological actions, We relied on the descriptive curriculum by selecting the 40-strong comprehensive survey of the study community. We also relied on protecting the form as an essential tool in data collection and the use of the statistical package programme in social sciences. (Pearson) in order to reveal the relationship between the dimensions of the study, as well as the analysis, interpretation and discussion of field data in the light of hypotheses, previous theoretical studies, its position within the theory of organization, and ultimately some of the issues and recommendations raised by the study.

شكر وتقدير

بعد الشكر والحمد لله الذي أعاننا على إتمام انجاز هذا
العمل

نتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ المشرف الدكتور:

خريش زهير

على توجيهاته ونصائحه القيمة.

خالص الشكر والامتنان لجميع أفراد عائلتي، أصدقائي،

وصديقاتي

إلى كل من ساهم وساعدني في انجاز هذا البحث

من بعيد أو قريب

إهداء

إلى من أوصاني بهما الله برا وإحسانا أُمي وأبي

إلى كل أفراد عائلتي كل باسمه

إلى كل من أصفها بالصديقة

إلى كل محب للخير ومساعدة الآخرين

بوزيد بختة

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن
وفى أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه في مسيرتنا الدراسية
بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى
الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي
إلى زوجي العزيز وابنتي "ميار زينب" أسأل الله أن يبارك
فيها

إلى أختي العزيزة "فايزة" حفظها الله

إلى أخي "أسامة" حفظه الله وسدد خطاه

إلى كل من عائلة زوجي الكريمة وزملاء الدراسة متمنية
لهم التوفيق إلى صديقتي العزيزة زينب إلى كل الأشخاص
الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

لعربي آمال

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
ملخص الدراسة	
إهداء	
شكر وتقدير	
مقدمة	أ- ب- ج
الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة	
تمهيد	05
أولاً: أسباب اختيار الموضوع	05
ثانياً: أهمية الدراسة	06
ثالثاً: أهداف الدراسة	07
رابعاً: الإشكالية	08
خامساً: فرضيات الدراسة	11
سادساً: مفاهيم الدراسة	11
سابعاً: الدراسات السابقة	16
ثامناً: الاستفادة من الدراسات السابقة	22
الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة لعملية التوظيف والأداء الوظيفي	
تمهيد	24
أولاً : نظرية الإدارة العلمية	24
ثانياً : نظرية التقسيم الإداري	24
ثالثاً : النظرية البيروقراطية	25
رابعاً: نظرية العلاقات الإنسانية	25
خامساً: نظرية العدالة	26
سادساً: نظرية التوقع	27
سابعاً: النظرية اليابانية في الإدارة	27

29	ثامنا:التعقيب على النظريات
الفصل الثالث: التوظيف وعقود ما قبل التشغيل	
31	تمهيد:
31	اولا: تعريف التوظيف
33	ثانيا :أهداف التوظيف
34	ثالثا: مصادر التوظيف
37	رابعا: خطوات عملية التوظيف
46	خامسا: تطور سوق العمل وإجراءات التشغيل بالجزائر
47	سادسا: تعريف سوق العمل
47	سابعا: أبعاد سوق العمل
49	ثامنا: مؤسسات سوق العمل
50	تاسعا: عوامل التأثير على سوق العمل
51	عاشرًا: أجهزة و برامج التشغيل في الجزائر
56	خلاصة
الفصل الرابع: الأداء الوظيفي	
58	تمهيد
58	اولا: المفاهيم المرتبطة بالأداء
60	ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي
62	ثالثا: أبعاد الأداء الوظيفي
62	رابعا: أهمية الأداء الوظيفي
63	خامسا: محددات الأداء الوظيفي
66	سادسا : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
69	سابعا: عملية تقييم الأداء
69	ثامنا: أهداف تقييم الأداء
79	تاسعا: عناصر تقييم الأداء

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
73	تمهيد
73	أولاً: مجالات الدراسة
78	ثانياً: منهج الدراسة
79	ثالثاً: أدوات الدراسة
81	رابعاً: عينة الدراسة ومواصفاتها
85	خامساً: صعوبات الدراسة
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
87	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
87	1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
97	2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
110	ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية العامة
112	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
112	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
113	3- مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النظريات
114	ثالثاً: موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم
115	رابعاً: الاقتراحات والتوصيات الهامة
117	خاتمة
119	المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
82	جدول رقم 01: يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير السن
83	جدول رقم 02: يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
84	جدول رقم 03: يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
87	جدول رقم 04: يوضح سبب اختيار التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل
88	جدول رقم 05: يوضح تلقي تكوين حول الوظيفة المشغولة
89	جدول رقم 06: يوضح هل الوظيفة التي تشغلها تتوافق مع مؤهلاتك العلمية
90	جدول رقم 07: يوضح تأثير عدم توافق المؤهل مع الوظيفة المشغولة
91	جدول رقم 08: يوضح مساعدة المشرف بتقديم توجيهات ونصائح لتحسين الأداء
92	جدول رقم 09: يوضح تزويد المشرف بالمعلومات و المعارف التي تخص طريقة العمل
93	جدول رقم 10: نوع المهام التي يتم تكليف العاملات بها
94	جدول رقم 11: تكليف عمال ما قبل التشغيل بنفس المهام التي يكلف بها العمال الدائمون
94	جدول رقم 12: يوضح التعامل مع عمال ما قبل التشغيل في المؤسسة
95	جدول رقم 13: يوضح تلقي التشجيع الكامل من طرف المشرف في أداء المهام
96	جدول رقم 14: يوضح مساهمة التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل في زيادة بذل مجهودات إضافية في العمل
97	جدول رقم 15: يوضح المحاسبة على الغيابات والتأخر مقارنة بالعمال الدائمين
98	جدول رقم 16: يوضح قيمة الأجر تتناسب مع الأعمال والمجهودات المبذولة
99	جدول رقم 17: يوضح قيمة الأجر الذي تتلقاه المرأة العاملة في عقود ما قبل التشغيل يشجعها لزيادة أدائها
99	جدول رقم 18: يوضح تقدم الإدارة كل مستلزمات العمل مقارنة بالعمال الدائمين
100	جدول رقم 19: يوضح تلقي التشجيع من المسؤولين أثناء أداء المهام

101	جدول رقم 20: يوضح تشجيع المسؤولين في المؤسسة على العمل الجماعي داخل المؤسسة
102	جدول رقم 21: الحصول على المكافآت والتشجيعات على الأداء
103	جدول رقم 22: تلقي الدعم والتعاون من الزملاء في مكان العمل
104	جدول رقم 23: منح بيئة العمل الدافعية على الإنجاز
105	جدول رقم 24: يوضح إشراك عمال ما قبل التشغيل في اتخاذ القرارات
106	جدول رقم 25: يوضح الشعور بالعدالة في تقسيم المهام الموكلة إلى العمال
107	جدول رقم 26: يوضح الرغبة في تغيير الوظيفة
108	الجدول رقم 27 : يوضح توافق الوظيفة مع المؤهل ومساهمة التوظيف في إطار عقود ما
109	الجدول رقم يوضح 28: تلقي التكوين حول الوظيفة ومساهمة التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل في زيادة مجهودات الأداء
110	الجدول رقم: 29 عرض نتائج الفرضية الأولى
111	الجدول رقم: 30 عرض نتائج الفرضية الثانية

مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل والأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت بالاهتمام الكبير من طرف الباحثين والدارسين في مجال العلوم الاجتماعية وخاصة علم الاجتماع التنظيم والعمل، والمتمعن في الأدبيات السوسيولوجية يتضح له مدى أهمية هذين المتغيرين في هذا التراث النظري ويتجلى هذا واضحا في تعدد المقاربات النظرية والبحوث الميدانية التي عالجت هذا الموضوع .

وفي هذا السياق نجد الكثير من الدراسات والبحوث التي أجريت في حقل علم الاجتماع العمل والتنظيم في الوقت الراهن تولي أهمية قصوى لعملية التوظيف وفق هذه الصيغة - عقود ما قبل التشغيل - داخل المؤسسة، وخاصة في الأونة الأخيرة التي عرفت الكثير من المشاكل والعراقيل علاوة على غياب اجراءات فعالية التوظيف المباشر الذي يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لكونه يسير احتياجات المؤسسة الكمية والنوعية من الموارد البشرية وأداة للمفاضلة بين الأفراد وتحديد مهاراتهم وكفاءاتهم وفقا لجملة من المعايير العلمية في الاستقطاب والانتقاء والتعيين، كما أن التوظيف السليم يمنح للمؤسسة الكفاءة البشرية المحققة لأهدافها، ويحقق لها الحفاظ على استقرارها التنظيمي ومن ثمة الاستثمار الفعال في رأس المال البشري لها من المهارات وما يضع لها التمييز، ولن يتأتى ذلك دون توظيف سليم، حيث يحتل التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية مكانة هامة خصوصا بعد التخلي عن الطابع الاجتماعي الاشتراكي، وتحول الرؤى لمفهوم التوظيف العمومي كخدمة عامة، من خلال الإصلاحات التي تقوم بها السلطات العليا في تحسين الخدمة العامة وذلك عن طريق استحداث برامج تشغيل جديدة مثل برنامج عقود ما قبل التشغيل الذي يعتبر احد البرامج المسطرة من طرف مندوبية الشباب التي تسهر على توفير على توفير مناصب شغل لهم وعلى هذا يمكن اعتباره يخص الشباب طالبي مناصب العمل لأول مرة ودون أية خبرة مهنية، وأيضا حاملي الشهادات التعليم العالي والتقنيين السامين

الذين هم في بطالة، وضع هذا البرنامج حيز التنفيذ بموجب مرسوم تنفيذي رقم 402/98 المؤرخ في 1998/12/02، يوظف حاملي الشهادات الذين تم اختيارهم في إطار عقود ما قبل التشغيل لدى مستخدمي القطاعات العمومية والخاصة.

كما شغل موضوع الأداء حيزا هاما من أبحاث الكثيرين من المهتمين بإدارة الأفراد قديما، وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا، ولم يقتصر الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط بل تعدى الأمر ليكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية وبوجه خاص علم الاجتماع التنظيم والعمل على اعتبار أنه أحد المرتكزات الأساسية لتحريك الطاقات والرغبات للأفراد في العمل والتي تنعكس مباشرة على مستوى أدائهم في المؤسسة وتؤثر على تحقيق أهدافها.

وتأسيسا لما ذكرنا سابقا تحاول الدراسة الحالية المتعلقة ب:واقع توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل وأثره على الأداء الوظيفي، تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة ببلدية مشرع الصفا بولاية تيارت.

وقد تضمنت هذه الدراسة على ستة فصول تم التطرق فيها إلى ما يلي :

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

تضمن هذا الفصل اسباب اختيار الموضوع، اهميته واهدافه، واشكالية البحث والتساؤلات التي تتمحور حول موضوع الدراسة اضافة إلى تحديد الجهاز المفاهيمي لكلا المتغيرين، مع تحديد الدراسات السابقة المعتمدة .

الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة لعملية التوظيف و الأداء الوظيفي

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم لمحة حول مجموعة من النظريات المفسرة لكل من

التوظيف والأداء الوظيفي

الفصل الثالث: التوظيف وعقود ما قبل التشغيل

تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف التوظيف ،اهدافه ،مصادره وخطوات عملية التوظيف بالاضافة إلى التعرف على تطور سوق العمل في الجزائر ، ابعاده ومؤسساته واهم العوامل المؤثرة فيه بالاضافة إلى اجهزة وبرامج التشغيل في الجزائر .

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

تضمن هذا الفصل مفهوم الاداء الوظيفي ،عناصره وابعاده واهمية الاداء مع معرفة العوامل المؤثرة فيه وعملية تقييم الاداء

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تم في هذا الفصل تحديد الاجراءات المنهجية للبحث والمتمثلة في المجال الزمني والمكاني والبشري اضافة إلى ذكر المنهج المتبع والعينة وكيفية اختيارها وخصائصها والمتمثلة في البيانات الشخصية اضافة إلى تحديد التقنيات والادوات المستعملة في جمع وتحليل البيانات الاحصائية .

الفصل السادس: لعرض وتحليل ومناقشة النتائج.

تمت من خلال تفرغ المعطيات وعرض ومناقشة النتائج ،وذلك في ضوء الفرضيات الجزئية وفي ضوء الدراسات السابقة وفي الاخير تمت صياغة خاتمة عامة للبحث تضمنت اهم نتائج الدراسة الراهنة والاقتراحات والتوصيات الهامة .

الفصل الأول:

الإطار التصوري والنظري للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: الإشكالية

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: الاستفادة من الدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر موضوع توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل وعلاقته بالأداء من بين المباحث والمواضيع الأساسية التي تحتاج إلى دراسة وتحليل أكثر في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل، وبالتالي محاولة التوصل إلى بناء تصور نظري بسيط في حدود الإمكانيات العلمية والزمنية المتوفرة لدينا، ولتحقيق هذا المسعى حاولنا في هذا لفصل التعرض إلى الإطار النظري والتصوري من خلال اتباع الإجراءات العلمية والمنهجية المتعارف عليها في البحوث العلمية، وخاصة السوسيولوجية بدءاً بأسباب اختيار الموضوع، أهدافه...

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

ترتكز أي دراسة علمية على مجموعة من الإجراءات العلمية والخلفيات النظرية التي تشكل جملة من الأسباب من شأنها أن تدفع وتحفز الباحث على المضي في بحثه. ومن بين الأسباب التي جعلتنا نختار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

- أهمية الشريحة التي يدرسها الموضوع، والمتمثلة في العنصر النسوي الموظف في إطار عقود ما قبل التشغيل.
- معايشتنا لفئة العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل على اعتبارنا عمالاً في نفس مجال الدراسة الميدانية.
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع لأنه يدخل ضمن اهتماماتنا البحثية في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- مشكلة توجه عدد كبير من طالبي العمل مجبرين نحو عقود ما قبل التشغيل نظراً لنقص المناصب المعروضة في سوق العمل.

- الخبرة الشخصية في العمل والتي حفزتنا على اختيار هذا الموضوع والنتائج عن الاحتكاك المباشر بهذه الفئة من العاملات واللاتي تحتجن إلى الإدماج، ولم يلقين الحق الكافي من حقوقهن في التوظيف وفق هذه الصيغة.

2- الأسباب الموضوعية:

- اندراج الموضوع الذي نحن بصدد دراسته ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية والاقتراب أكثر من ملامسة الواقع الميداني الذي يقربنا إلى معرفة الكثير من جوانب الموضوع بصفة أدق.

- تدمير العديد من طالبي العمل من فئة العنصر النسوي من الإجحاف في حقهم في الإدماج ما جعلنا نبحت في هذا الموضوع.

ثانيا: أهمية الدراسة:

1- الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية لموضوع واقع توظيف العنصر النسوي في عقود ما قبل التشغيل وأثره على الأداء الوظيفي في كونه موضوعا يواكب التطورات الحاصلة في الجزائر، حيث أصبحت هذه الفئة تمتلك أهمية بالغة في برامج الحكومة، وهذا من خلال تكريس هذه الأخيرة لعدة إمكانات من أجل إدماج أصحاب العقود في مناصب دائمة، وهذا إضافة إلى كون الفئة مجتمعا خصبا للبحث، حيث نجد العديد من الدراسات انصبت حول موضوع عقود ما قبل التشغيل وأثرها على الأداء، على رضا الموظفين وحتى على إنتاجية المؤسسة وكفاءتها.

علاوة على تعدد المداخل النظرية للبحث والدراسات السابقة التي أجريت حول هذا الموضوع التي تم تناولها في سياقات اجتماعية وتنظيمية مختلفة وهذا ما يقربنا من أهمية هذا الموضوع.

2- الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الموضوع الذي بصدد دراسته في كونه موضوع مهم، ويتمثل ذلك في توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل، كما تكمن أهمية الدراسة في محاولة كشفها ما يمكن أن يقدمه عمال عقود ما قبل التشغيل للمؤسسة، وهذا من خلال سعي المؤسسة للاستثمار في طاقاتهم الخام وصقل مهاراتهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا من خلال تحفيزهم وخلق جو ملائم يساعدهم على الاندماج في بيئة العمل، ومنه تتمكن المؤسسة من تحقيق استثمار في مورد بشري بأقل التكاليف.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

1- أهداف نظرية:

- محاولة معرفة العلاقة الارتباطية النظرية بين توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل والأداء الوظيفي من خلال المداخل النظرية للدراسات السابقة.
- محاولة التعرف على القوانين الجديدة التي تخص فئة عقود ما قبل التشغيل وفق الدساتير الجديدة.
- محاولة إثراء مكتبة الكلية بموضوع واقعي ويهتم بفئة لم تستوفي حقها من الدراسات من خلال اطلاعنا المتواضع في البحوث السابقة التي تناولت الموضوع.

2- أهداف عملية:

- محاولة معرفة مدى تأثير ملائمة الوظيفة مع قدرات العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل على معدل انجاز المهام بالمؤسسة .
- محاولة معرفة مدى تأثير التوظيف وفق هذه الصيغة (عقود ما قبل التشغيل) على مضاعفة الجهود في العمل.
- محاولة تشخيص الواقع الفعلي لتوظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل وأثره على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة مجال الدراسة.

رابعاً: الإشكالية:

يشكل موضوع التوظيف والأداء الوظيفي مبحثاً أساسياً في سوسيولوجيا العمل والتنظيم، ويمثل كذلك أبرز المحاور في البحث في العلوم الاجتماعية بصفة عامة ولهذا فقد تعددت حوله العديد من النظريات العلمية والدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع في سياقات اجتماعية وتنظيمية متباينة ولعل أبرز النظريات العلمية التي أشارت وركزت على دراسة هذين المتغيرين في حقل سوسيولوجيا التنظيم نجد النظريات الكلاسيكية. نظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية والفايولية التي تقرر أن إبراز الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد نشاط ومهام كل موظف يساعد في تحسين الإنتاج والرفع من مستوى الأداء للعمال و نظرية العلاقات الإنسانية حيث تركز على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حدا سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

إضافة إلى مختلف الدراسات السابقة كدراسة الهاني عاشور: أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من فئة العاملين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج في المؤسسة الوطنية للنسيج. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018. ودراسة ليليا بن صويلح بعنوان : دور برامج تشغيل الشباب في ترقية العمل وتطوير الكفاءات - المؤسسة المصغرة، عقود ما قبل التشغيل، القرض المصغر-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع المؤسسات الاجتماعية، بقسم علم الاجتماع جامعة عنابة سنة 2002-2003.

كما شغل موضوع الأداء حيزاً هاماً من أبحاث علماء الإدارة، وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثاً، كما أصبح موضوع التوظيف أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية،

ويوجه خاص علم اجتماع التنظيم والعمل، على اعتبار أنه أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل والتي تتعكس مباشرة على مستوى أدائهم في المؤسسة وتؤثر في تحقيق أهدافها.

و يعتبر موضوع التوظيف من المواضيع الهامة الذي أولته الدولة الجزائرية اهتماما بالغا وذلك على إثر ما عرفته الجزائر من مستويات مرتفعة للبطالة منذ منتصف الثمانينات إلى غاية أواخر التسعينات، فالأزمة الاقتصادية التي عاشتها الجزائر خلال هذه الفترة اتسمت بتراجع كبير في حجم الاستثمارات، مما أدى إلى بروز اختلالات كبيرة في سوق الشغل، إضافة إلى ما ترتب عن الإصلاحات التي باشرتها الجزائر وشروعها في تطبيق مخطط إعادة الهيكلة الذي كانت أولى نتائجه غلق مئات المؤسسات وتسريح آلاف العمال، فبلغت البطالة نسب أصبحت تهدد استقرار المجتمع والدولة، مما استلزم على الجزائر اتخاذ تدابير استثنائية للتخفيف من حدتها وانعكاساتها السلبية خاصة في أوساط الشباب، وتمثلت هذه الإجراءات في وضع برامج عديدة لترقية الشغل وإنشاء هياكل متخصصة لتنفيذها.

ويعتبر برنامج عقود ما قبل التشغيل إحدى السياسات المسطرة من طرف الدولة الجزائرية كإجراء للتخفيف من نسب البطالة المتزايدة في أوساط الشباب عامة ولدى فئة خريجي الجامعات ومعاهد التكوين خاصة، إذ يمنح هذا البرنامج للفرد فرصة دخول عالم الشغل وتوظيف ما اكتسبه من معارف نظرية طويلة فترة التكوين، وهذا ما يعني تشجيع الإدماج المهني للشباب طالبي العمل لأول مرة.

كما يتعين على مسؤولي المؤسسات الاهتمام بشكل كبير بعمال عقود ما قبل التشغيل، إضافة إلى محاولة الاستغلال الجيد للكفاءات والمهارات التي تتمتع بها هذه الفئة من خلال المتابعة، المراقبة والتدريب الفعال، وبالتالي تكون المؤسسة قادرة على تحقيق التعاون وتوحيد جهود المرؤوسين من أجل إنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة وتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب من عمال عقود ما قبل التشغيل.

إن التركيز على أداء عمال عقود ما قبل التشغيل ومحاولة تطويره يساهم بدرجة كبيرة في تحسين وزيادة نجاح المؤسسة. ولبلوغ هذه الغاية لا بد من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب هؤلاء العمال المؤقتين وكذا خلق جو حماسي يشجع الفرد على بذل جهد مكثف في أدائه للعمل، وخلق المناخ والجو الملائمين لتحقيق جو تنافسي يساعد على الإبداع، إضافة إلى تحفيزهم على مضاعفة جهودهم وتحسين جودة أدائهم.

إن المرأة الجزائرية اكتسبت اهتماما في مختلف البرامج التي تبنتها الدولة الجزائرية، فكان لها نصيب في مناصب الشغل المستحدثة، حيث خصصت لها الدولة حصة في كل منصب مالي، وهذا نتيجة للمستوى العلمي المرموق الذي وصلت إليه، خاصة في إطار عقود ما قبل التشغيل، حيث تمكنت من الحصول على أغلبية المناصب الخاصة في هذا البرنامج بمختلف صيغته، وإن إدماج هذه الفئة غالبا ما كان يسبب في ظهور تضخم في عدد العاملين وخاصة المؤسسات الإدارية، مما أدى بهذه الفئة المتشوقة للعمل إلى محاولة إثبات الذات وإظهار كفاءاتهم وقدراتهم على شغل الوظائف.

وبالاستناد إلى كل الاعتبارات السابقة حاولنا معالجة هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والموسوم واقع توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل وتأثيره على الأداء الوظيفي متخذين بلدية مشرع الصفا كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية المعاصرة وتقصي مختلف الأبعاد التي أثارها هذا الموضوع، وعليه فإن معالم الإشكالية البحثية تكمن في محاولة توضيح مدى تأثير توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل على معدل الأداء الوظيفي بالمؤسسة، وذلك بهدف تشخيص الواقع الفعلي لتجسيديات هذين المتغيرين في المؤسسة الجزائرية، وإبراز معالم الإشكالية وتضييق الزاوية البحثية أكثر، قمنا بصياغة تساؤلا رئيسيا كالتالي:

ما واقع توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل وأثره على مستوى

الأداء الوظيفي؟

إلى جانب هذا التساؤل قمنا بصياغة تساؤلين فرعيين كالتالي:

إلى أي مدى تؤثر ملائمة الوظيفة لقدرات العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل

على مستوى إنجاز المهام بالشكل المطلوب ؟

إلى أي مدى يساهم التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل في زيادة مضاعفة

مجهودات إضافية في العمل ؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لتوظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل تأثير

كبير على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

1- تؤثر ملائمة مواصفات الوظيفة مع قدرات العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل

بشكل كبير على مستوى الأداء الوظيفي لديهن.

2- يساهم توظيف العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل بشكل كبير في زيادة

مضاعفة مجهودات إضافية في العمل.

سادسا: مفاهيم الدراسة:

مفهوم الواقع:

هو دراسة كل ما هو واقعي أي الذي يوجد فقط على المستوى النظري، وإنما هو موجود

فعليا وتأكيديا على أن الواقع يعبر عن وضعية إمبريقية أكثر من نظرية.¹

مفهوم التوظيف:

عرف التوظيف لغة في قاموس المنجد في اللغة والإعلام بأنه اسم من فعل وظف،

يوظف، توظيفا، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه،

¹ بلعلوي شكري : واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم

الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 114.

وهكذا توظف أموال للحصول على أرباح وفوائد، ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة.¹

تستهدف عملية التوظيف توفير العاملين من ذوي الكفاءة للعمل داخل المنظمة، و في نفس الوقت العمل على تنمية مهاراتهم، وتوفير سبل الاستخدام الأمثل لقدراتهم، و ذلك انطلاقا من العاملين الذين سوف يتحملون المسؤولية والوصول لموارد المنظمة المادية لتحقيق أهدافها².

وقد أعطيت تعريفات مختلفة لمفهوم التوظيف فهناك من يعرفه على أنه، تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها، ووضعها في المكان الملائم لها، قصد الوصول إلى الإنتاج الأمثل وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين بالمؤسسة بوضع نظم للعلاوات والترقية وإنهاء الخدمة لكل فئة من الوظائف كي يركزوا جهودهم على العمل و يشعروا بالأمان والاستقرار.³

ويعرف أيضا على أنه: وظيفة إدارية تنطوي على البحث عن الإداريين اختيارهم وتعيينهم و ترقيةهم.⁴

ويقصد به أيضا: كافة المسائل التي تتعلق باختيار القوى العاملة وتعيينهم وتدريبهم وتهيئة الظروف الملائمة لهم للعمل.⁵

ويعرف كذلك التوظيف على أنه إلحاق الموظف بالعمل بناء على شروط التعيين المقررة وعلى صدور الأمر اللازم بذلك من إدارة المنشأة أو الهيئة التي سيلتحق بها الموظف.

¹ السعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1715، ص 60.

² السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل، رسالة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2008، ص 94.

³ جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2003، ص102.

⁴ بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص، 29، 30.

⁵ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص 59.

بناء على مختلف التعاريف النظرية السابقة لمفهوم للتوظيف علاوة على واقع المؤسسة مجال البحث، يمكننا صياغة التعريف الإجرائي التالي لتوظيف:

التعريف الإجرائي:

يعتبر التوظيف عملية لاختيار القوى العاملة وفق شروط معنية، وإحاقها بالمناصب الخاصة بها مع توفير كافة الشروط الضرورية والظروف الملائمة للعمل بالمؤسسة من أمان واستقرار وملائمة الوظيفة مع قدرات شاغليها، بالإضافة إلى وضع نظام للحوافز والعلاوات، وتدريب، وترقية الأفراد بالمؤسسة.

مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي عند الكتاب باختلاف وجهات نظرهم فمنهم من نظر إليه من جانبه السلوكي أي صفات الفرد الشخصية، في حين نظر إليه آخرون من جانبه المادي الذي يمكن قياسه كما ونوعا وفيما يلي نورد بعض التعاريف:

* تعرفه راوية حسن بقولها: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة¹.

تؤيدها حمداوي وسيلة بقولها: يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه².

في حين يرى مصطفى عشوي أن الأداء هو أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال³.

1 راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001)، ص/209 .

2 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، (جامعة قلمة: مديرية النشر، 2004)، ص 123.

3 مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992)، ص 244.

وفي السياق نفسه يذهب حسن إبراهيم بلوط عندما يعرف الأداء بأنه: إنجاز هدف أو أهداف المنظمة¹.

* يعرفه حنفي سليمان على أنه: مفهوم يعكس سلوك الكائنات فرد- جماعة - مؤسسة في إدارة المهمات، وهو مفهوم يرتبط بمدى عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة².

يتضح من هذا التعريف أن الأداء يتضمن بعدين هما: الكفاءة والفعالية، حيث تعني الكفاءة القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوب فيها بأقل التكاليف، من وقت وجهد ومال، كما تعني النسبة بين المخرجات إلى المدخلات. في حين تشير الفعالية إلى تحقيق العوائد أو النتائج المتوقعة من مؤسسة معينة، أو لعملية من عملياتها، وهذه النتائج قد تكون في مجال واحد أو عدة مجالات³.

وهما مصطلحين مرتبطين ببعض، فالكفاءة شرط للفعالية ومن ثم لن يكون الأداء فعالاً حتى يكون كفاً، لكن يمكن أن يكون الأداء كفاً وليس فعالاً وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالاً جيداً لكن في غير الغرض أو المجال المفيد⁴.

الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد⁵

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (ط1 ؛ بيروت: دار النهضة العربية، 2002)، ص360.

² علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، (رسالة دكتوراه) غير منشورة، 2002 الجزائر: 1999، ص 360.

³ كمال عبد الحميد زيتون، التدريس نماذج ومهاراته، (ط1؛ مصر: عالم الكتب، 2003)، ص 52؛

⁴ خضير كاضم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، (ط1 ؛ عمان: دار المسيرة، 2007)، ص 149.

⁵ حسن راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216

وقيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.¹

هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.² بناء على مختلف التعاريف النظرية السابقة لمفهوم الأداء الوظيفي علاوة على واقع المؤسسة مجال البحث، يمكننا صياغة التعريف الإجرائي التالي للأداء الوظيفي:

التعريف الإجرائي:

يعتبر الأداء الوظيفي درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها المورد البشري، بما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين جودة ونوعيه الأداء بواسطة التدريب وإنجاز المهام ومضاعفة المجهودات.

سابعاً: الدراسات السابقة:

إن الدراسات والبحوث السابقة هي من الخطوات التي تعين الباحث على إعطاء حدود فاصلة بين دراسته والدراسات التي لها علاقة بالموضوع المدروس، كما تساعد الباحثين على الإحاطة بالموضوع من خلال توفير خلفية نظرية تساعد على تجنب الأخطاء التي وقع فيها الدارسون ومن أبرز الدراسات التي اعتمدنا عليها في بحثنا:

الهاني عاشور: أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية

الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من فئة العاملين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج في المؤسسة الوطنية للنسيج. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.

¹ عاشور أحمد صقر، " السلوك الإنساني في المنظمات " دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 26.

² طامر محمود كلابدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 242

تساؤلات الدراسة:

كيف تؤثر سياسات وبرامج التشغيل الحكومية على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

هل يشكل توفير العمل لكل طالب عمل بغض النظر عن المؤهلات العلمية والعملية، التي يحملها أو الحاصل عليها، أحد أبرز الأسباب وراء انخفاض وتدني مستويات الأداء كما ونوعا عند العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

هل يشكل لجوء المؤسسات الوطنية إلى توظيف العمال وفق عقود عمل مؤقتة، أحد العوامل السلبية المساهمة في الحد من مستويات الأداء لديهم في العمل؟

هل يشكل غياب الحوافز ومحدودية الأجر الموجهين للعاملين في إطار عقود الإدماج المدعمة، من بين العوامل غير المشجعة لهم على مضاعفة مجهوداتهم في العمل؟

عينة الدراسة: تم توزيع استمارات على عينة تقدر بـ 120 عاملا.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى حملة من النتائج أهمها:

طريقة الالتحاق بمنصب العمل في إطار عقود الإدماج المدعمة داخل المؤسسة مجال الدراسة تتم عن طريق الوساطة والمحابة.

لم يوفق البرنامج في توفير مناصب عمل تتوافق والتخصصات أو الشهادات التي يحملها طالبي العمل.

على الرغم من عدم توافق المؤهلات العلمية والمهنية مع المناصب التي يشغلها المبحوثين إلا أن ذلك يساعد في تقديم أداء جيد في العمل.

طريقة المحاسبة في الغيابات والانضباط في الدخول والخروج والتأخر هي نفس الطريقة التي يحاسب بها العمال الدائمون، حتى أن عدد ساعات العمل هي نفسها والتي تقدر بثمانية ساعات.

الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب وحجم الأعمال المنجزة، وكذلك لا يتناسب والشهادة المحصل عليها، وأن قيمة هذا الأجر غير مشجع على زيادة مستوى الأداء في العمل .

العاملين في إطار عقود الإدماج لا يستفيدون من الترقية المهنية.

ليليا بن صويلح بعنوان : دور برامج تشغيل الشباب في ترقية العمل وتطوير الكفاءات

- المؤسسة المصغرة، عقود ما قبل التشغيل، القرض المصغر-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع المؤسسات الاجتماعية، بقسم علم الاجتماع جامعة عنابة سنة 2002-2003.

تساؤلات الدراسة:

ما هو دور برامج تشغيل الشباب في ترقية العمل وتطوير الكفاءات؟

ما هي خصوصية كل برنامج من برامج تشغيل الشباب؟ وما هو سر تعددها؟

ما هي الآليات التي توجه عمل كل برنامج من هذه البرامج؟

إلى أي حد يمكن لهذه البرامج أن تساهم في إحداث توازن في سوق الشغل، وبالتالي

التخفيف من حدة البطالة عموما وبطالة الشباب بوجه الخصوص؟

عينة البحث:

اعتمدت الباحثة على عينة قدرها 92 مفردة.

أدوات الدراسة: الملاحظة، المقابلة.

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

محدودية برنامج المؤسسة المصغرة في ترقية العمل واستحداث مناصب شغل، وبالتالي

مساهمته مساهمة ضئيلة في إحداث توازن على مستوى سوق الشغل.

المحدودية الزمنية لبرنامج عقود ما قبل التشغيل في تقديم إدماج مهني للشباب، وغياب

إمكانية واضحة لترسيم الشباب العاملين في هذا البرنامج.

بالنسبة للقرض المصغر، أظهرت النتائج محدودية هذا البرنامج في التخفيف من حدة البطالة بسبب ضعف تكفل البنوك، مما يدعو إلى إعادة النظر في الممارسات البنكية.
دراسة حمود سعيدة، بعنوان: برامج التشغيل والقوى العاملة الجامعية- دراسة ميدانية على خريجي الجامعة مدينة بسكرة - وقد قدمت لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع التنمية، بقسم علم الاجتماع بجامعة بسكرة، 2005-2006.

تساؤلات الدراسة:

هل تقدم برامج التشغيل امتيازات مهنية خاصة للقوى الجامعية العاملة؟
 هل تقدم برامج التشغيل امتيازات إدارية من أجل تسهيل عملية توظيف القوى الجامعية العاملة؟

هل تقدم برامج التشغيل امتيازات مهنية من أجل تحقيق تأهيل مهني للقوى الجامعية العاملة ضمن إطارها؟

هل الامتيازات المادية المخصصة لهذه البرامج تساهم في تحسين الوضع المادي للقوى العاملة الجامعية؟

عينة البحث:

اعتمدت الباحثة على عينة قدرها 150 مفردة.

أدوات الدراسة: الاستمارة، الملاحظة، المقابلة.

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

تقدم برامج التشغيل تسهيلات إدارية للحصول على الوظائف، وهذا من خلال الامتيازات الخاصة التي تقدمها هذه البرامج، كسهولة التوظيف سواء عند توفير المناصب أو عند تجديد العقود .

عدم مراعاة برامج التشغيل للتخصصات العلمية والمهنية للمستفيدين من برامج التشغيل، على الرغم من أن المراسيم الرئاسية والمناشير الوزارية تؤكد على ضرورة التوظيف ضمن إطار الشهادة والتخصص، فالمهم هو توفير فرص عمل بغض النظر عن التخصص والشهادة .

عدم ملائمة الأجور المخصصة لهذه البرامج للمستوى العلمي، وللجهد المبذول من طرف أفراد العينة، وهذا بالرغم من أنها تعمل وفق النظام الساعي المعمول به في الوظيف العمومي، هذا بالنسبة لعقود ما قبل التشغيل، أما الشغل المأجور بمبادرة محلية فهم منفذ للحصول على منصب عمل، يتم في مرحلة لاحقة تحويله لمستوى تشغيلي أفضل.

الدراسات الخاصة بالأداء الوظيفي:

▪ دراسة شامي صليحة: " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة حالة جامعة أحمد بوقره بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (تسيير المنظمات)، 2010م.

تساؤلات الدراسة:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟
وتندرج تحت هذا التساؤل فرضيات هي:

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة.
- الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية وبيئية
- المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

أهداف الدراسة:

وتهدف الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة، والتعرف على الأداء الوظيفي ومدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان، والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات.

نتائج الدراسة:

إن أهم النتائج التي توصلت إليها هي وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي وعناصره والأداء الوظيفي للعاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعة حسب وجهة نظر أفراد العينة هو مناخ حيادي ومناخ غير ملائم للعمل بدرجة كبيرة.

▪ دراسة حبيب سميح خوام: الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية، 2015، دراسة ماجستير إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الإمارات العربية المتحدة.

تساؤلات الدراسة:

ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للموظف في شبكة الجزيرة الفضائية؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الشبكة.
 - التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين الموظفين.
 - قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
- وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

نتائج الدراسة:

أما بالنسبة للنتائج توصل الباحث إلى هناك شعور واضح لدى موظفين الشبكة بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما عندهم.

- هناك تبادل للمصالح المشتركة بين المؤسسة والموظفين بحيث انه ظهر ذلك جليا في الرضا الذي أبداه الموظفين فيما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه للمؤسسة.

- هناك شعور لدى الموظفين أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع المهام الوظيفية بشكل عادل بينهم.

- هناك سياسة واضحة للمؤسسة تقضي بتوظيف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة.

■ دراسة عبد العزيز إبراهيم التويجري: البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي، دراسة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2003م.

تساؤلات الدراسة:

ما علاقة البيئة الداخلية للعمل بمستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى رضا المراقبين الجمركيين عن بيئة عملهم الداخلية، أسلوب الإشراف المنيع، الحوافز المادية والمعنوية، نوع العمل المنوط بهم، البيئة المادية، مستوى أدائهم الوظيفي.

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

نتائج الدراسة:

وتوصل إلى النتائج التالية:

- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن بيئة عملهم الداخلية.
- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن أسلوب الإشراف المتبع في عملهم.
- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن الحوافز المادية والمعنوية.
- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن نوع العمل المنوط بهم.
- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن البيئة المادية للعمل.

- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن أدائهم الوظيفي.

ثامنا: الاستفادة من الدراسات السابقة:

مكننا الدراسات السابقة المعتمدة من تكوين خلفية نظرية حول موضوع الدراسة وهذا من خلال تقديم لمحة نظرية عن كل من متغير التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل والأداء الوظيفي، إضافة إلى تحديد معالم البحث من الجانب النظري من خلال تحديد أهم العناصر الخاصة بكل متغير، كما ساهمت في تحديد أبعاد ومؤشرات المساعدة في بناء استمارة البحث، إضافة إلى إتباع طريقة منهجية معينة من خلال توضيح المنهج المتبع في الدراسة. حيث ساعدتنا دراسة الهاني عاشور في توضيح مختلف البرامج التشغيلية التي اعتمدها الجزائر، إضافة إلى شرح سياسات وبرامج التشغيل الحكومية، وهذا ما ساعدنا في محاولة التعرف على أثر تلك السياسات على أداء العاملين.

كما ساعدت دراسة ليلي بن صويلح على تحديد أبعاد التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل.

كما ساعدتنا الدراسات المتبقية في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعمال، والتي تتمثل في طبيعة المهام والحوافز المقدمة لعمال عقود ما قبل التشغيل.

الفصل الثاني:

المداخل النظرية المفسرة لعملية

التوظيف والأداء الوظيفي

أولا: نظرية الإدارة العلمية.

ثانيا: نظرية التقسيم الإداري

ثالثا: النظرية البيروقراطية

رابعا: نظرية العلاقات الإنسانية

خامسا: نظرية العدالة

سادسا: نظرية التوقع

سابعا: النظرية اليابانية في الإدارة

ثامنا: التعقيب على النظريات

تمهيد:

تناول موضوع التوظيف والأداء الوظيفي العديد من التغيرات وذلك بتطور الفكر الإداري نتيجة الدراسات العلمية والبحوث الامبريقية التي قد أجريت في مختلف المنظمات وهذا ماجعل علماء الفكر الإداري بالاختلاف في وجهات النظر نحو التوظيف وتأثيره على الاداء الوظيفي وبالرغم من ذلك فانه هناك نظريات ونماذج فسرت ظاهرة التوظيف والاداء الوظيفي ونذكر مجموعة من النماذج كما يلي :

أولا: نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فردريك من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج، وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.¹

ثانيا: نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول (H.Fayol)، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف . وتبرز أيضًا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض، وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة

¹ بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الباحث، ط1، برج بوعرييج، 2019، ص

الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة.

حيث تقر هذه النظرية أن إبراز الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد نشاط ومهام كل موظف يساعد في تحسين الإنتاج والرفع من مستوى الأداء للعمال.¹

ثالثا : النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم.

وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي : (السلطة البطولية - السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة).²

رابعا:نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حدا سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل

¹ سهام بن رحمون، المرجع السابق، ص 93.

² موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، ط1 بيروت 2005، ص. 27.

أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه (Mayo, et. all) التي أجريت في جامعة هوثورن (Howthorne) بشركة جنرال إلكتريك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل . كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.¹

خامساً: نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف. وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم.²

¹ بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع السابق، ص 43.

² سهام بن رحمون، المرجع السابق، ص 93.

سادسا: نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم (Vector Vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الأشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل ¹

سابعا: النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي (W.Ouchi) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد

¹ فليه فاروق عبد، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الأردن/ دار المسيرة،

الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء.

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

أ- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
ب- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ج- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة.¹

ثامنا: التعقيب على النظريات

ركزت نظرية الإدارة العلمية على وسائل وطرق رفع الانتاجية والتي تعتبر المعيار العلمي لدراسة الوقت والحركة كما ركزت على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم، واعتبارها العنصر البشري كاي مورد من الموارد المتاحة في المنظمة .

كما اهتم هنري فايول في نظرية التقسيم الإداري تحقيق زيادة الكفاءة الانتاجية وخفض التكاليف وذلك من خلال ابراز الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك في هيكل التسلسل الإداري، كما ركز على الأنشطة الإدارية .

اما ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية اعتمد على مبدا العقلانية والكفاية الانتاجية، ووفقا لهذا المبدأ فان اهداف المنظمة هي التي تحدد كل النشاطات والسلوكيات التي تقع في المنظمة ،حيث يجب ان تسيروكل تلك النشاطات في اتجاه تحقيق اهداف المنظمة.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص. 75-76.

ونظرية العلاقات الانسانية التي اهتمت بالجوانب الانسانية والاجتماعية في المنظمة وتأثير ذلك على الانتاجية في المؤسسة .

اما نظرية العدالة التي ترى بان الفرد يقيس درجة عمله بالمجهودات المبذولة والمكافآت المقدمة له بالاضافة إلى مقارنته مع الافراد العاملين معه في نفس المستوى .

في الأخير يمكن القول أن السبيل الوحيد للتفوق والتميز في المنظمة، هو الأداء الجيد للأفراد، باعتبار أن المنظمة هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجملها إلى بلوغ الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة.

بحيث أن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى، وألا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في آن واحد.

الفصل الثالث:

التوظيف وعقود ما قبل التشغيل

تمهيد

اولا: تعريف التوظيف.

ثانيا: أهداف التوظيف

ثالثا: مصادر التوظيف

رابعا: خطوات عملية التوظيف

خامسا: تطور سوق العمل وإجراءات التشغيل بالجزائر

سادسا: تعريف سوق العمل

سابعا: أبعاد سوق العمل

ثامنا: مؤسسات سوق العمل

تاسعا: عوامل التأثير على سوق العمل

عاشرا: أجهزة و برامج التشغيل في الجزائر

تمهيد:

مع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري أصبحت مسألة توظيفه تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات وتبرز الحاجة إلى هذه الموارد مع ازدياد الطلب عليها، أما البحث عن الموارد البشرية فإنه مكلف ومتقلب في آن واحد، وبما أن الحاجة إلى الموارد البشرية دائماً موجودة والنوعية الأفضل دائماً مرغوبة، فلا بد إذا من تبرير تلك الحاجة، وتحصيل تلك النوعية عن طريق اكتشاف الأفراد ومحاولة جذبهم ووضعهم في الوظائف الشاغرة أو المتوقع شعورها ثم تأتي عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية بطريقة عقلانية بهدف اتخاذ القرار الصائب سواء بتوظيفه أو برفضه مع المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام المناسب منهم.

أولاً: تعريف التوظيف:

عرف التوظيف لغة في قاموس المنجد في اللغة والإعلام بأنه اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفاً، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد، ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة.¹

تستهدف عملية التوظيف توفير العاملين من ذوي الكفاءة للعمل داخل المنظمة، و في نفس الوقت العمل على تنمية مهاراتهم، وتوفير سبل الاستخدام الأمثل لقدراتهم، و ذلك انطلاقاً من العاملين الذين سوف يتحملون المسؤولية والوصول لموارد المنظمة المادية لتحقيق أهدافها².

وقد أعطيت تعريفات مختلفة لمفهوم التوظيف فهناك من يعرفه على أنه، تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها، ووضعها في المكان الملائم

¹ السعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1715، ص 60.

² السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل، رسالة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2008، ص 94.

لها، قصد الوصول إلى الإنتاج الأمثل وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين بالمؤسسة بوضع نظم للعلاوات والترقية وإنهاء الخدمة لكل فئة من الوظائف كي يركزوا جهودهم على العمل و يشعروا بالأمان والاستقرار.¹

ويعرف أيضا على أنه: وظيفة إدارية تنطوي على البحث عن الإداريين اختياريهم وتعيينهم و ترقيةهم.²

ويقصد به أيضا: كافة المسائل التي تتعلق باختيار القوى العاملة وتعيينهم وتدريبهم و تهيئة الظروف الملائمة لهم للعمل.³

ويعرف كذلك التوظيف على أنه إلحاق الموظف بالعمل بناء على شروط التعيين المقررة وعلى صدور الأمر اللازم بذلك من إدارة المنشأة أو الهيئة التي سيلتحق بها الموظف.⁴

ويمكن من خلال ما سبق أن نعرف التوظيف على أنه :

عملية لاختيار القوى العاملة وفق شروط معنية، وإلحاقها بالمناصب الخاصة بها مع توفير كافة الشروط الضرورية و الظروف الملائمة للعمل بالمؤسسة من أمان واستقرار، بالإضافة إلى وضع نظام للحوافز والعلاوات، وتدريب، وترقية الأفراد بالمؤسسة تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثر تعقيدا وصعوبة، وهي عملية مستمرة ومكلفة. فالتوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدر وأكفا العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها، ويتبع كل هذا بإجراءات تسمح للمؤسسة بتهيئة نفسها لكي تجلب عددا كافيا من المرشحين الذين يتصفون بمهارات وحافز مقابل المنصب المقترح أو المعروض.

¹ جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2003، ص 102.

² بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص، 29، 30.

³ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص 59.

⁴ السعيد بن يمينة: مرجع سابق، ص 94

إن دراسة وفهم سياسات التوظيف عملية هامة وحيوية تتطلب التعاون الكامل والمساهمة الفعالة من كل الفاعلين في المؤسسة مهما كان المستوى الذي يعمل فيه. كما أن لمصطلح التوظيف معنيين في إدارة الأفراد أو القوى العاملة بها. وبصفة عامة: التوظيف هو البحث عن اليد العاملة ذات الكفاءة باستقطابها وإحاقها بالمؤسسة. كما يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من العمليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .

ثانياً: أهداف التوظيف:

من خلال مفهوم التوظيف نستطيع أن نستنتج عدة أهداف للتوظيف، حيث أن التوظيف يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد على حد سواء، وكذلك هي مرحلة إلحاق الأفراد بالمؤسسة، ومن أهداف التوظيف ما يلي:

1. التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة والسماح للمؤسسة من مباشرة نشاطها في أحسن الظروف.
2. التعرف على أفضل المرشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات.
3. استقطاب أكثر العناصر تميزاً وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه.
- وضع وسائل وتقنيات تسمح للمؤسسة من اختيار مترشحين مؤهلين، وذلك بتحديد الأفراد المؤهلين لشغل منصب ما بأحسن تكلفة وجلب أكبر عدد ممكن من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.
6. تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين.
7. تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار .
8. ربط أهداف المؤسسة بأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.

يعمل على امتصاص اليد العاملة في المجتمع والمساهمة في السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة، ففكرة التوظيف تنطلق من مبدأ الاستفادة من الأفراد الذين تم توظيفهم بطريقة لا تتحمل فيها المؤسسة تكاليف إضافية، حيث أن المنظمة لن تستأجر خدمات أي فرد إلا إذا شعرت بأن مساهمة هذا الفرد داخل المنظمة سوف تزيد أو تساوي قيمة الأجر الذي تدفعه له.¹

ثالثاً: مصادر التوظيف:

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنّفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين وهما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

مصادر داخلية:

المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة. ويتمثل ذلك في اعتماد الإدارة في ملئ المناصب الشاغرة لديها على ما تملكه وتزخر به من كفاءات دون الاستعانة بتوظيف أفراد من خارج المؤسسة، لذا لهذه الطريقة من إيجابيات تخدم الموظفين، حيث تسمح لهم بالترقية المهنية مما يحفزهم على البذل والعطاء والتفاني في العمل ممل يخلق نوعاً من التنافس، ومن جهة أخرى لتحقيق رغبة الإدارة في شغل المناصب الشاغرة بأعوان يمتلكون التجربة والخبرة الكافية، إضافة إلى الضمير المهني وغيرها من الصفات لشغل الوظائف، وفي هذا النوع من التوظيف يسمح بإيجاد عناصر أكثر ملائمة لشغل الوظائف العامة من العناصر الموظفة من الخارج .

وهناك إمكانية السماح للموظفين بالارتقاء إلى الرتب الأعلى وفقاً لثلاثة طرق رئيسية²:

¹ إدريس تواتي: التسيير التقديري للموارد البشرية - حالة التوظيف العمومي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001، ص 125.

² بوراس شافية: سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008، ص 65.

أ- **عن طريق الإمتحان المهنية:** هذه الطريقة تعطي حافزا للموظفين الذين يرغبون في الارتقاء، حيث يسمح للحاصلين على حد أدنى من الخبرة المهنية 5 سنوات في حدود الشروط المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك بالالتحاق إلى رتبة أعلى من ذلك التي كانوا يشغلونها سواء عن طريق أقدمية معينة في السلك أو عن طريق أقدمية ممزوجة بالتكوين والإتقان.

ب- **عن طريق قائمة الكفاءة والاختيار:** نجد في هذه الطريقة الاعتماد على الامتياز، حيث يتم ذلك بناء على الاختيار بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط في الأقدمية (على الأقل 10 سنوات) ويمكنهم إثبات الخبرة المهنية الكاملة، وهذا طبقا لتقرير تفصيلي يعد عن كل موظف حيث يراعى فيه على الخصوص النقاط التالية:

الأقدمية: يختار الموظف الذي له أقدمية أكبر في السلك، فإذا تساوى الموظفون في ذلك ينتقل إلى العنصر الموالي.

السن: يختار أكبر الموظفين سنا وهذا يكون بمثابة تكريم للموظفين، إذ يسمح لهم بتحسين مستواهم الوظيفي الذي يجعلهم للتحصل على منحة التقاعد أحسن.

عدد الأطفال: ينظر إلى عدد الأطفال، فيختار الموظف الذي يعول أكبر عدد منهم لمقارنته مع غيره من الموظفين.

ج- **عن طريق التأهيل المهني:** يعتبر التأهيل المهني ترقية استثنائية للموظف الذي أثبت تأهيلا خاصا، فيقدر التأهيل عن طريق التسجيل في قائمة الكفاءة المهنية بعد إطلاع على ملف المعني¹.

مزايا هذا النوع من التوظيف:

1. رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

¹ بوارس شافية، المرجع السابق، ص 67.

2. يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب.
3. المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.
4. المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.
5. تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية .

عيوب هذا النوع من التوظيف:

1. حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج .
2. قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية
3. عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود وقليل نسبيا.
4. قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

ب. مصادر خارجية:

يقصد بالتوظيف الخارجي المصدر الذي تستمد منه الإدارة أعوانها، إذ بمقتضاه يحق لها الالتجاء إلى سوق العمل خارج الوظيف العمومي والبحث في صفوف المتخرجين من الجامعات والمعاهد والمدارس ممن تتوفر فيهم الكفاءة والمقدرة على شغل الوظائف الشاغرة، ويوجد نوعين لهذا التوظيف.

- **التوظيف على أساس المسابقات:** فالمسابقة أيا كانت طبيعتها لا بد من الامتحانات المهنية، وهي أنسب الوسائل المعروفة حاليا لتوظيف الموظفين أكثرها استعمالا في كل الدول على اختلاف أنظمتها.

- **التوظيف المباشر:** وهذا ما أشارت إليه المادة 34 من المرسوم 59/85 عن طرق

التوظيف المباشر، حسب الشروط التالية:

- من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسة والإدارات العمومية المعنية.

- من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة الأخرى غير التي سبق ذكرها سابقا.

وهنا يتم التوظيف بالطريقة المباشرة أي دون خضوع الشخص المترشح لإجراءات المسابقة أو الاختبار، وهذا الإجراء كما هو مبين في المادة 34 من المرسوم 85/59 هو إجراء خاص بخريجي المعاهد العمومية للتكوين بالنسبة للمساعدين الإداريين، وهذا ما نصت عليه المادة 36 من المرسوم 224/89 حيث نص فيها على أنه: يمكن أن يوظف المساعدون الإداريون الرئيسيين على أساس الشهادات، وفي حدود 25%. وذلك من المناصب المطلوب شغلها من بين المرشحين الحائزين على شهادة ليسانس أو شهادة معادلة لها.¹

رابعا: خطوات عملية التوظيف:

الخطوة الأولى: الاستقطاب:

1. مفهوم عملية الاستقطاب:

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه " البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة وهو الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.²

إذا، يمكن القول بأن الاستقطاب هو عملية إيجاد و توظيف الأفراد لتنفيذ مهام تحتاجها المنظمة.

¹ المادة 34 من المرسوم 59/85.

² -بوخلف خديجة: أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للألتباع، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007، ص 36.

أهمية و أهداف الاستقطاب:

يعتبر نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة، و تهدف وظيفة الاستقطاب إلي تحقيق ما يلي:

1. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
2. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم و بالتالي تقليل عدد الأفراد غير مؤهلين لشغل الوظائف.
3. الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمال وزيادة فعالية المنظمة.

الاستقطاب الجيد الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بينهم¹. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

يمثل النجاح في عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة. فمن خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالة إلى المرشحين بأنها هي المكان المناسب لهم للعمل و لبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

- توفر الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكثيرة لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة ومستوى أدائها، كما تنعكس على العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالأفراد أو الوظائف الأخرى بالمؤسسة.²

¹ فريد فهمي : زيادة وظائف منظمات الأعمال -مدخل معاصرة-، دار اليازوني للنشر والتوزيع، د ط، 2009 عمان الأردن، ص 224.

² مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية، بدون ذكر البلد، 1999، ص 239

أهداف الاستقطاب: تهدف عملية الاستقطاب إلى :

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار، من خلال جذب أفراد مؤهلين ويتم اختيار أفضل المتقدمين من بينهم، مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين .
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين .
- تقليل جهود و نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار، كالترتيب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل الأفراد المناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة.¹

مصادر الاستقطاب :

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن إعداد الوظائف والمواصفات لشغل تلك الوظائف، ينبغي عليها التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها، و تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية .

المصادر الداخلية :

والمقصود بالمصادر الداخلية، الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إلى هذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج إلى خبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر مايلي:

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005، ص125.

أ- الترقية :

ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية والقيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل :

- تحفيز العاملين على رفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية .
- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي .
- يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب .

ب- النقل الوظيفي :

ويكون النقل الوظيفي مصدرا للاستقطاب، عندما تهدف المؤسسة إلى تنويع خبرات العاملين فيها،

وأیضا عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

ج- مخزون المهارات :

ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدي العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تنافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

د- الإعلان الداخلي :

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات، وهذه الإعلانات يقرؤها العاملون بالشركة وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة، حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

هـ - عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد تطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة، أو إغرائهم لالتحاق بالعمل بالشركة.¹

- المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية المختلفة، أو من سوق العمل . حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها:

أ- الإعلان :

يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداما لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف، وتتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان، بهدف جذب الكفاءات المناسبة، فهناك وسائل خاصة تخاطب فئات معينة كمجلة التجارة لخريجي كلية التجارة، ومجلة المهندس تخاطب خريجي كلية الهندسة، ويقرأها مهندسو الإنتاج، وكذلك لا بد من نشر معلومات عن الشركة ونوعية الوظائف ومواصفات الوظيفة.

ب- مكاتب العمل :

توجد مكاتب التوظيف والاستخدام، سواء أكانت عامة أو خاصة في مختلف الدول، حيث يتم تسجيل طالبي العمل من العمالة العادية أو النصف مهرة أو المهرة لدى هذه المكاتب، و يمكن للشركة الرجوع إلى هذه المكاتب و الحصول منها على الأفراد الذين تتوافر فيهم الصفات والمؤهلات الأساسية لشغل الوظائف الشاغرة بها، مثل وكالات التشغيل، أو المكاتب الخاصة مثل ما هو شائع في الجزائر بما يعرف بـ Emploitic,

Emploi partner, LinkedIn

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بدون ذكر البلد، 1999، ص 143.

ج- المدارس والكليات :

أصبحت الوظائف والأعمال في الوقت الحاضر أكثر تعقيدا، والتي أدت بدورها إلى زيادة الطلب على خريجي المدارس الفنية والجامعات، وأدى هذا إلى حرص كثير من الشركات على بناء وتكوين علاقات مستمرة بالكليات والمدارس للحصول على احتياجاتها سنويا.

د- النقابات العمالية :

يمكن للشركات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية والرئيسية، الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل، وتتوفر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف، والاتصال بهم ومحاولة تحفيزهم للتقدم بطلبات المشاركة في الوظائف المتاحة .

هـ - الأقارب :

يتم تعيين الأقارب بالشركة بصفة خاصة بالمشروعات الفردية، ولا يشترط في هذه الحالة تعيين الأفراد وفقا لمعيار الكفاءة، و لكن المعيار هنا هو المصلحة والإخلاص للمنظمة، وعلى سبيل المثال لا الحصر، نجد في الجزائر أن أغلب الموظفين خاصة في القطاع العمومي يتم توظيف أبناء الموظفين المقبلين على التقاعد.¹

الخطوة الثانية: الاختيار:

بعد الانتهاء من عملية استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، تبدأ المؤسسة في عملية الاختيار التي تهدف من خلالها إلى زيادة فعالية القرارات الخاصة باختيار الأفراد المناسبين، حيث يعرف الاختيار على أنه تلك العمليات التي على أساسها يتم انتقاء أفضل المرشحين والمتقدمين الشغل الوظيفة، وذلك عن طريق اختيار الشخص الذي تتوفر فيه مقومات، ومتطلبات شاغل الوظيفة أكثر من غيره.²

¹ عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 168.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، من دون سنة النشر، ص136.

ويعرف كذلك على أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي ينتمي إليها، ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنه الوسيلة التي تحدد من خلاله المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة¹.

أهداف الاختيار :

من أهم أهداف عملية الاختيار ما يلي:

أ- تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة

ب- وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.

ج- ليس الهدف من عملية الاختيار هو تحديد مدى مناسبة الفرد للعمل الحالي في المنظمة، وإنما على ضوء إمكانية الاستفادة منه ومن قدراته في المنظمة مستقبلاً، أي أنه لا ينطلق من نظرة أو على ضوء المتطلبات الحالية لوظيفة معينة، وإنما على ضوء إمكانية الاستفادة من قدراته في المنظمة مسبقاً.²

معايير ومبادئ الاختيار :

يقصد بمعايير الاختيار تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار، ويتم تحديد معايير الاختيار بناءً على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء سنستعرض فيما يلي هذه المعايير :

¹ خالد عبد الرحمان الهيتي: مرجع سابق ص128

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002،

مستوى التعليم :

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محددًا في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي، وقد يتطلب أحياناً تحديد جهة التخرج .

ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب، وذلك في بطاقات تصنيف الوظائف.¹

الخبرة السابقة :

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة المكتسبة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل، أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحق بها.

الصفات البدنية (الجسمانية): تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة (الوظائف الخاصة بالفنادق، شركات الطيران، السياحة والأسفار)، ونجد أن بعض الشركات يفضلون الرجال على النساء في وظائف معينة داخل الأقسام الإنتاجية، ويرجع ذلك بالطبع إلى المعايير اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها يجب أن تستند في ذلك إلى صفات الأفراد القائمين بالعمل حالياً والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع .

الصفات الشخصية : وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج و لديه أطفال فإن ذلك يفترض أن هذا الفرد مستقر نفسياً،

¹ أحمد ماهر مرجع سابق، ص 165.

وأن احتمالات تركه للوظيفة أقل من احتمالات ترك الأعزب الوظيفة، وأن معدل أدائه سيكون أعلى من الأعزب .

ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضا العمر، فالفرد متوسط العمر يفترض أنه أكثر استقرارا وأعلى إنتاجية، لكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات، فبعض الشركات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم¹.

خطوات عملية الاختيار:

1. الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة
2. تلقي الطلبات والسير الذاتية
3. جرد الطلبات وحصر المناسب منها
4. إجراء مقابلات مبدئية
5. إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل
6. إجراء المقابلات الرسمية
7. إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية
8. القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة
9. إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء)
10. تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح².

طرق الاختيار:

وهناك عدة إجراءات ومراحل أساليب يمكن استخدامها في اختيار القوى العاملة اللازمة للمؤسسة من أهمها:

1. طلب التوظيف.

¹ أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 156، 158.

² تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير منظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009، ص 55.

2. المقابلات الشخصية.

3. التحري والتوصية.

4. اختبارات التوظيف.

5. الفحص الطبي.¹

خامسا: تطور سوق العمل وإجراءات التشغيل بالجزائر:

يشير التطور التاريخي إلى أن مؤشرات العمل تغيرت بشكل مستمر نتيجة للأزمات التي شهدتها الاقتصاد العالمي والجزائري خصوصا، وعلى العموم يمكن توضيح تطور سوق العمل من خلال المراحل التالية:

1973-1989: شهدت هذه الفترة انخفاضا تدريجيا في معدل البطالة بعد خلق 150000 منصب عمل في المتوسط سنويا، إلا أنه مع مرور الوقت وبالتحديد عام 1987 تزايدت البطالة بشكل حاد وذلك بعد الصدمة البترولية، ونتيجة لهذا تعدى معدل البطالة في هذه الفترة 21%.

1990-1999: لم تتوقف نسبة البطالة عن الارتفاع في هذه الفترة، حيث عرفت تزايدا مستمرا لمعدل البطالة خاصة سنة 1995 التي مست فيها البطالة أعلى المستويات بعدما وصل عدد العاطلين عن العمل مليوني شخص، وهي المرة الأولى التي بلغت فيها البطالة هذا المستوى. إلا أن هذا الزحف لم يتوقف حيث وصلت في نهاية السداسي الأول من سنة 1998 إلى 30% وهذا بسبب الأزمة الاقتصادية التي تعرضت لها البلاد خلال هذه المدة وما نتج عنها من سياسات التعديل الهيكلي التي نتج عنها تصريح آلاف العمال.

¹ بوطبة مراد، دروس في الوظيفة العمومية، مطبوعة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص: قانون عام، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية الحقوق، قسم القانون العام، 2017.

-2000يومنا هذا: بعدما تفاقمت البطالة التي مست بشكل خاص المقبلين الجدد على العمل والعمال المسرحين من عملهم، قامت الحكومة بإعداد جملة من البرامج والإجراءات للتخفيف من حدة هذا الوضع، حيث قامت باستحداث أجهزة جديدة لإدماج الشباب وأجهزة لدعم العمال المسرحين من عملهم وتشجيع الاستثمار العمومي والأجنبي، إضافة إلى تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹

سادسا: تعريف سوق العمل:

يعد سوق العمل المكان الأساسي لالتقاء عرض العمل والطلب على العمل، فهو يعتبر المنبع الرئيسي للمورد البشري والوسط الذي يبحث فيه العاملون عن تقديم خدمات لأصحاب العمل وفقا لشروط وقواعد معينة، ويعرف سوق العمل على أنه الموقع الذي تبحث فيه مختلف المؤسسات عن العمال، أي أنه المكان الذي تتواجد به عروض العمل.² أما اقتصاديا فيعرف على أنه الآلية التي تتحدد من خلالها مستويات الأجور والتوظيف، بمعنى أن سوق العمل هو تلك المؤسسة التنظيمية الاقتصادية التي يتفاعل فيها عرض العمل والطلب عليه، أي المجال الذي يتم فيه بيع الخدمات وشرؤها وبالتالي تسعير خدمات العمل).³

سابعا: أبعاد سوق العمل:

إن الحديث عن سوق العمل يحمل في طياته مجموعة من الأبعاد التي ارتأينا الإشارة إليها كالآتي:

¹ بن بريكة عبد الوهاب، بن عيسى ليلي، «سياسات التشغيل في الجزائر منذ الإصلاحات: عرض وتحليل»، الملتقى الوطني: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، 13، 14 أبريل 2011.

² ضياء المجد الموسوي، «سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة»، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007، ص 11.

³ نعمة الله نجيب إبراهيم، 2001. نظرية اقتصاد العمل، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 15.

الطلب على العمل: الطلب على العمل هو طلب مشتق من الطلب على السلع والخدمات التي ينتجها العامل، فصاحب العمل لا يطلب العمل بحد ذاته بل يستأجر العمال لغرض استخدامهم في إنتاج السلع والخدمات.

إن الطلب على العمل يصدر من المؤسسة أو المنتج الذي يقوم بطلب خدمات العمل، والذي يعتمد على طلب السوق للسلعة التي يسهم العامل في إنتاجها، لذلك أشرنا سابقا إلى أن الطلب على العمل هو طلب مشتق، أي أنه مشتق من الطلب على السلعة النهائية التي يشارك العامل في إنتاجها.

عرض العمل: بما أنه لا يمكننا الفصل بين خدمة العمل (السلعة محل التبادل والعامل الذي يقوم بتأديتها، فإنه يتوجب الأخذ بالاعتبار طبيعة العنصر البشري عند الحديث عن سوق العمل، وبالتحديد عن عرض العمل. فعرض العمل يصدر عن العامل، لذلك فهو لا يتحدد باعتبارات الأجور والتكاليف فقط وإنما هناك عوامل أخرى غير نقدية كتفضيلات العمال واختيارهم بين وقت الراحة أو الفراغ والدخل المتحصل عليه والتي تتدخل بدورها في تحديد ظروف عرض العمل.¹

التشغيل: يقصد بالتشغيل بالمعنى الضيق "السعي إلى إيجاد عمل لكل من يطلبه". أما التشغيل بمعناه الواسع فهو يرمز إلى العديد من المعاني التي نذكر منها.

- إدارة سوق العمل وأطرافها الفاعلة.
- تحسين أداء سوق العمل من خلال توفير ظروف العمل المناسبة، بما فيها الأجور.
- إيجاد العمل اللائق (التأثير على الطلب)
- إيجاد العمالة الملائمة (التأثير على العرض)

¹ عبد القادر لحسن، سياسة التشغيل وإشكالية معالجة البطالة في الجزائر خلال الفترة 200: 2009 - اقتراح نموذج اقتصادي للتشغيل الخماسي 2010- 2014، الملحق الوطني: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، 13، 14، أبريل 2011.

- تخطيط القوى العاملة من خلال معالجة الفوارق بين العرض والطلب بالكم والنوع والزمان والمكان

وغالبا ما يتداخل مفهوم العمل (Travail) والتشغيل (Emploi) ، فالعمل هو ذلك الجهد العقلي والبدني الذي يبذله أي فرد مقابل مكافأة هي الأجر، لكن مفهوم التشغيل يقود بالضرورة إلى مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة لأن اهتمامه ينصب على هذه الفئة تحديدا من ناحية اشتغالها، بطالتها وتوزيعها في ميدان الشغل ...

البطالة: تعبر البطالة عن الخلل الحاصل بين عرض العمل والطلب عليه، فعندما يتجاوز عرض العمل الطلب فهذا سيؤدي إلى خلق أزمة حقيقية تمثل ما يعرف بالبطالة. والبطالة بكل بساطة تشير إلى عدم وجود عمل للراغبين فيه والقادرين عليه في مجتمع معين، بمعنى العاطلين عن العمل.

فالبطالة أو ما يعرف بالتعطل، المتفق عليه دوليا، تنطبق على كل من هم في سن العمل وتستند إلى ثلاثة معايير أساسية ينبغي أن تتوفر في الوقت ذاته لكي يكون الشخص بطالا وهي: أن يكون بدون عمل، أن يكون في انتظار عمل مقابل أجر وأن يكون في المرحلة التي يبحث فيها عن عمل، أي قام بخطوات محددة للبحث عن عمل.¹

ثامنا: مؤسسات سوق العمل:

من أجل تنظيم سوق العمل وتحقيق التوازن تقوم مختلف الدول بتأسيس منظمات أو مؤسسات بغرض الاستغلال الجيد للمورد البشري وتمكين أصحاب العروض من الوصول إلى الأيدي العاملة التي تلزمهم والحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بهذه السوق في الوقت والمكان المناسبين.

فدوليا نجد مثلا منظمة العمل الدولية I.L O التي تختص بتعزيز الحوار بين أطراف العملية الإنتاجية، حيث حددت الكثير من الأمور فيما يخص العمل وتنظيمه مثل تحديد

¹ مغراوي وآخرون، التشغيل في الجزائر: قراءة تحليلية للسياسات التشجيعية، مجلة التنظيم، المجلد 7، ع1، 2018، ص

ساعات العمل في ثماني ساعات، وسياسات الاستخدام وسياسات أخرى تتعلق حول السلامة في مكان العمل والعلاقات الصناعية السليمة¹ ...

أما في الجزائر فقد قامت الدولة بإنشاء واستحداث مؤسسات خاصة بهذا الشأن وللمحد من البطالة وخلق مناصب شغل دائمة وتنمية الاستثمار في هذا المجال منها الوكالة الوطنية للتشغيل "ANEM" التي تضمن توازن سوق العمل من خلال تنظيمه وتطويره وضمان خدمة توظيف فعالة لجميع طالبي العمل، إضافة إلى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI" والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر "ANGEM" اللتان تهتمان بدعم الاستثمار، ثم الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب "ANSEJ"، صندوق التأمين ضد البطالة "CNAC" وغيرها من المؤسسات التي شغلت دورا كبيرا في امتصاص البطالة وخلق مشاريع متعددة ومناصب شغل جديدة.

تاسعا: عوامل التأثير على سوق العمل:

تتدخل مجموعة من العوامل في التأثير على سوق العمل وعلى توازناته من خلال التأثير على العرض والطلب على اليد العاملة، حيث يمكن أن نوجزها في الجوانب التالية:

العوامل الجغرافية: تؤثر العوامل الجغرافية على سوق العمل من خلال دورها في رسم الحدود الإقليمية لسوق العمل، فهي تتعلق بالمكان الذي تتواجد فيه القوى العاملة كمقر سكن العامل، موقع المؤسسات العارضة للعمل... والذي يطرح مسألة الإيواء والخدمات الاجتماعية لتفضيل أفضل شروط الحياة للعامل وأسرته.

العامل الديمغرافي: يعد العامل الديمغرافي هو الآخر من بين العوامل المتحكمة في سوق العمل نظرا لأن معدل النمو الديمغرافي يعتبر أحد أهم المؤشرات التي لها انعكاس على هذه السوق، وذلك باعتباره المحدد لحجم اليد العاملة الوافدة إليه التي تمثل جانب العرض الذي تحتاجه المؤسسات الممثلة للطلب على اليد العاملة.

¹ مغراوي وآخرون، المرجع السابق، ص 12.

النظام الاقتصادي: يمر النظام الاقتصادي بمجموعة من المراحل يطلق عليها بالدورة الاقتصادية، ففي مرحلة الرخاء الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة تنتعش الحركة الاقتصادية ويرتفع مستوى الناتج والنمو الاقتصادي، وتزداد العمالة والتوظيف في مختلف القطاعات الاقتصادية . أما في مرحلة الركود مثل حدوث بعض الأزمات الاقتصادية والتي تؤدي إلى حدوث خلل في مختلف التوازنات الاقتصادية فيتأثر سوق العمل بمختلف الأزمات الاقتصادية التي تواجهها الدولة، مما يجعله يعاني عجزا في استيعاب اليد العاملة الحالية وكذا الجديدة الوافدة إليه، باستثناء الحالات الخاصة التي تتوقف على درجة التأهيل العلمي والمهني. وهو ما تجلى منذ تبني الدولة الجزائرية سياسة النقشف وتجميد التوظيف.

النظام التكنولوجي: يتغير هيكل الطلب على اليد العاملة بموجب النظام التكنولوجي السائد، فبتطور هذا النظام ظهرت الآلة التي أصبحت تحل محل العامل لما لها من دور إيجابي في رفع الكفاءة الإنتاجية بأقل التكاليف، وهذا ما يجعل الطلب¹.

تعتبر هذه أهم العوامل المؤثرة على سوق العمل، ونجد أن من أبرزها تأثيرا في سوق العمل في الجزائر الوضعية الاقتصادية التي تمر بها البلاد.

عاشرا: أجهزة و برامج التشغيل في الجزائر:

تبنت الدولة منذ بدء الإصلاحات برامج تشغيل مختلفة بدأت منذ 1987 ببرنامج تشغيل الشباب لتتطور في مرحلة الإصلاحات (1990-2000 ب) برامج أخرى (صندوق تامين البطالة، برامج الشبكة الاجتماعية...) لتتدمج في المرحلة الأخيرة بحزمة برامج أخرى نذكر منها ما يلي:

أجهزة التشغيل القائمة على أساس العقود والأنشطة:

أ- آليات التشغيل بالعقود: تتضمن توفير مناصب شغل دائمة أو مؤقتة لأول مرة.

¹ شباح رشيد، ميزانية الدولة وإشكالية التشغيل في الجزائر: دراسة حالة لولاية تيارت، مذكرة ماجستير: تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 69-79.

وتشمل ما يلي:

- **الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM)** : أنشئت سنة 1990 خلفا للديوان الوطني لليد العاملة (ONAMO). وتعتبر من أول الهيئات العمومية للتشغيل. تتمثل مهامها في التقريب بين أرباب العمل وطالي العمل، كونها الوسيط بين طالب الشغل وصاحب العمل.

- **برنامج الشبكة الاجتماعية**: يمثله جهاز المساعدة على الإدماج المهني (DAIP)، حيث تم في جوان 2008 الشروع في تنفيذ إجراءات تتضمن عقود إدماج حاملي الشهادات (CID) موجهة للجامعيين. وعقود الإدماج المهني (CIP) موجهة لحاملي شهادات التكوين والتعليم المهنيين. وعقود التكوين والإدماج (CFI) الموجهة للفئات غير المؤهلة .

- **برنامج عقود ما قبل التشغيل (CPE)** : مسير من طرف وكالة التنمية الاجتماعية (ADS). انطلق هذا البرنامج في جويلية 1998 وتتكفل به الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية (ANDS) هدفه إدماج خريجي الجامعات (35-19 سنة) . لقد عرف هذا البرنامج عدة تعديلات أهمها تحديد مدة العقد و تحسين مخصصات الأجور (سنة واحدة قابلة للتجديد في القطاع الاقتصادي، ثلاث سنوات قابلة للتجديد في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية وفي الهيئات والمؤسسات العمومية ذات التسيير الخاص).¹

- **برنامج تشغيل الشباب (PEJ)** : شرع في تطبيقه سنة 1989 من طرف مندوبي التشغيل (**Délégués a l'emploi des Jeunes**). وهو يتضمن العمل في إطار الأشغال ذات المنفعة العامة وتعاونيات الشباب (حيث تقدم مساعدة لإنشاء تعاونيات ومشاريع عن طريق استغلال الطاقات المحلية تستفيد من قروض بنكية وتسهيلات إدارية وإعفاءات ضريبية المدة 3 سنوات..) تم تعويض هذا الجهاز بجهاز آخر بعد ذلك.

(ب) **آليات التشغيل بالأنشطة**: تتضمن برامج مختلفة تهدف لإنشاء أنشطة التشغيل الشباب.

¹ شباح رشيد، مرجع سابق، ص 69-79.

- الأنشطة ذات المنفعة العامة : (AIG) برنامج شرع في تنفيذه سنة 1995 من طرف وكالة التنمية الاجتماعية (ADS) وبدعم من البنك العالمي (منذ أكتوبر 1994) بهدف توفير مداخل لفئة البطالين خاصة الشباب منهم مقابل القيام بأشغال وأنشطة للصالح العام . ويتضمن البرنامج إدماج الفئات الاجتماعية الهشة في إطار برنامج التعويض مقابل نشاطات ذات منفعة عامة على مستوى ورشات البلديات. ويعتبر هذا النوع مجرد شكل من أشكال التضامن لضمان التغطية الاجتماعية. حيث يستفيد من هذا البرنامج شخص واحد لكل عائلة.

- أشغال المنفعة العامة ذات الاستخدام المكثف لليد العاملة : (TUPHIMO) أنشأ سنة 1997 بقرض من البنك الدولي بهدف تطوير المجتمعات السكانية الأقل نموا. لا سيما الفئات الشابة غير المؤهلة بتوفير مناصب شغل مؤقتة لها على مستوى ورشات المنشآت القاعدية كالطرق والري والبيئة والغابات وغيرها .

- برنامج الشغل المأجور بمبادرة محلية: (ESIL) تم إنشاء البرامج المهنية لإدماج الشباب (DIPJ) منذ بداية 1990 بصورة مؤقتة وذلك لمساعدة الشباب البطال على اكتساب خبرة مهنية تتراوح بين 3-12 شهر. حيث تتكفل الجماعات المحلية بالتوظيف. ويسير هذا الجهاز بالتنسيق مع وكالات التنمية الاجتماعية (ADS) ومديريات النشاط الاجتماعي (DAS). ويتضمن البرنامج أشغال المنفعة العامة تشغيليا مؤقتا. وبأجرة موازية للأجر الأدنى المضمون (SMNG) لعام 1991 والمقدرة ب 2500 دج.¹

أجهزة التشغيل القائمة على تنمية ودعم التشغيل الذاتي:

تهدف هذه الأجهزة لتقديم الدعم للشباب لإنشاء مشاريعه الخاصة. وهي تتضمن:

مؤسسات التشغيل الذاتية: وهي تتضمن:

¹ .سعدية قصاب، اختلالات سوق العمل وفعالية سياسة التشغيل في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص ص 154-155.

الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ): تم إنشاؤها في 08/09/1996 تهدف لإنشاء مناصب شغل دائمة للشباب (19-35 سنة عن طريق إنشاء مؤسسات مصغرة تستفيد من عدة تحفيزات.

- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة : (CNAC) جهاز لإعادة الإدماج أنشأ عام 1994 تزامنا مع تنفيذ برنامج التعديل الهيكلي مهمته التكفل بالعمال المسرحين، سواء بالتأمين عن البطالة أو التقاعد المسبق، يهدف هذا الجهاز لخلق آلية الأنشطة الممارسة من طرف البطالين بين 50-35 سنة. حيث يقوم بدفع تعويض التأمين عن البطالة ومراقبة المنظمين إلى الصندوق لمدة قدرها 23 شهرا. كما يقوم بالمساعدة والدعم على الرجوع إلى العمل من خلال مركز البحث عن العمل ومركز دعم العمل الحر والتي انطلق نشاطها في 1998.

برنامج المساعدات لإنشاء المؤسسات المصغرة: وهو يتضمن:

- القرض المصغر: آلية أنشئت سنة 2004 لترقية الشغل الذاتي. تتمثل في تجسيد سياسة الحكومة لتخفيف البطالة عن طريق تشجيع العمل الذاتي والمنزلي لدى الإناث وتنمية روح المقاول. ويتم الإشراف على هذا البرنامج جهاز تسير القرض المصغر (ANGEM).

- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات : (ANDI) أنشئت سنة 2001. وجاءت كبديل لوكالة دعم وترقية ومتابعة الاستثمار (APSI) التي أنشئت سنة 1993. وتجمع هذه الهيئة الحكومية بين مهام ووسائل الوكالة السابقة والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ). تقوم هذه الوكالة بإعلام المستثمرين عن آليات إنجاز المشاريع كما تسمح بتقديم التسهيلات اللازمة لتأسيس المشاريع والمؤسسات الجديدة. فبالرغم من القيام ببعض الإصلاحات للبرامج لا سيما بعد سنة 1999 إلا أن النتائج لم تتحسن.¹

¹ دحماني محمد درويش، إشكالية التشغيل في الجزائر: محاولة تحليل، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد، جامعة تلمسان، 2013، ص 221.

خلاصة:

إن البرامج والهيكل التي وضعتها الدولة في مجال الإدماج والتشغيل عديدة ومتنوعة وهامة ولكن يبقى نجاحها مرتبط بدرجة كبيرة بمدى فعالية دور التوجيه والإعلام وتقريب كل بطل بجهاز التشغيل الذي يلائمه، حيث يجب على المؤسسات المكلفة بهذه السياسات مرافقة طالبي الشغل والشباب حامل الشهادات من أجل مرافقتهم لاختيار الوظائف التي تناسبهم، وهذا ما يوفر مستقبلا على المؤسسات عناء البحث عن اليد العاملة والمورد البشري المناسب..

الفصل الرابع:

الأداء الوظيفي

تمهيد

اولا: المفاهيم المرتبطة بالأداء

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

ثالثا: أبعاد الأداء الوظيفي

رابعا: أهمية الأداء الوظيفي

خامسا: محددات الأداء الوظيفي

سادسا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

سابعا: عملية تقييم الأداء

ثامنا: أهداف تقييم الأداء

تاسعا: عناصر تقييم الأداء

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه وتطويره بالاستعانة ببرامج التدريب والتكوين، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء الموارد البشرية دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

أولاً: المفاهيم المرتبطة بالأداء:

نظراً لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها. من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة، الفاعلية والإنتاجية.

- **الفاعلية:** تعرف فاعلية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالاً والعكس صحيح. كما تعرف بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. الفاعلية تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك.

ترتبط الفاعلية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن ذلك.¹

وتشمل الفاعلية عدة معايير هي:

1- تحقيق الأهداف حيث تقاس فاعلية المنظمة بمدى تحقيقها الأهداف المنشودة.

¹ غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 129.

2- تأمين الموارد (المدخلات) تقاس فاعلية المنظمة بالقدر الذي تتمكن من تأمين الموارد اللازمة لتمشية الأعمال.

3- العمليات الداخلية تكون المنظمة ذات فاعلية إذا كانت المعلومات المطلوبة تتدفق بسهولة وبسر.

4- رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة.

- **الكفاءة:** تعرف على أنها العلاقة الجيدة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة.¹

الكفاءة هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك. وترتبط الكفاءة بمقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود. وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤ يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل. فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست ذات كفاءة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة. وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفاعلية هي "إنجاز العمل أو الشيء الصحيح" ومن هنا نفهم أن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.

لذلك فإن الفاعلية والكفاءة هي: "أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة" وترتبط الفاعلية بالقيادة بينما ترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفاعلية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات

¹ فرانسيس ديف، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص

القيادة، في حين تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة .

عند توفر الفعالية مقابل عدم وجود الكفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

- **الإنتاجية:** تُعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد.

يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية.¹

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي:

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي²:

- **الموظف:** تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة، وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع، إضافة إلى والخبرات المهنية.

- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز، إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير

¹ عبوي زيد منير، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة، المشرق الثقافي، الأردن، 2006. ص169-170.

² حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2011، ص 92-93.

الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو بتغيير الأفراد الذين يؤدون العمل، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء.

- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، وتوفر معلومات تتعلق بالوظيفة وتصنيف هذه المعلومات للوصول إلى وصف تفصيلي للأهداف والخصائص والمهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، وكذلك الظروف التي تؤدي فيها هذه الوظيفة، وأيضا الصفات والخصائص المطلوب توفرها في الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة من حيث الخبرة والمهارة، والخصائص الشخصية.

نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز، ومقدار مساهمة الموارد البشرية في إنجاز ذلك العمل.

بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال كالتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية.

ثالثا: أبعاد الأداء الوظيفي:

يمكننا هنا أن نميز بين 03 أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء على أساسها:

1) طبيعة الجهد المبذول: وهي مقدرة الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في

العمل خلال فترة زمنية معينة.

(2) مستوى الدقة، الجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة و يعبر

المعيار النوعي على:

- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.
- درجة خلو الأداء من الأخطاء.
- درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

(3) نمط الجهد المبذول: أي الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها المجهود في العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد تختلف أهميتها من عمل لآخر، كما تختلف حسب مستوى العمال، فما هو مطلوب من العمال التنفيذيين وما يقيمون عليه يختلف عن المشرفين وتختلفان أيضا عن الإطارات، كما تختلف الأعمال الإدارية عن الأعمال التقنية أو اليدوية وتختلف الأعمال الإنتاجية عن الدراسات و هكذا.¹

رابعا: أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي وتقييمه من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيراً في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والطويل، لذلك يعتبر المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحاً.

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهميته في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع المجالات والقطاعات، فإذا

¹ بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط2؛ دار الغرب 2004، وهران، ص 43، 44.

كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين مميزا.¹

ونذكر بعض النقاط التي تبرز أهمية الأداء الوظيفي:

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحا.

- لا نتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل نتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

خامسا: محددات الأداء الوظيفي:

يمكن أن ينظر إلى الأداء في موقف معين على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1- الجهد يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكوناته.²

¹ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 75.

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

ويقول أحمد صقر عاشور أنه يمكننا انطلاقاً من الفكرة التي قدمها فروم والتي مفاده أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل في ما بينها لتحديد هذا الأداء، أن نقيس على هذه الفكرة ونقدم فرضاً مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي.¹

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في التالي²:

الجهد المبذول من طرف الفرد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله

القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه

إدراك الدور (المهمة): ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

1. معايير الأداء:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تغير في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات والنقائص، حيث تستخدم هذه المعايير للترقية بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1983)، ص 65

² شامي صليحة، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، 15 بومرداس، 2010، ص 68.

الموارد البشرية بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

1- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.

2- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الموارد البشرية ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه المورد البشري من خبرات، تدريب وتسهيلات.

3- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، ويعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل.

الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها. لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين

¹ شامي صليحة، مرجع سابق، ص 75.

سادسا:العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:*** الولاء التنظيمي:**

لقد شهدت الثلاثين سنة الأخيرة استحواد مصطلح الولاء التنظيمي في مجال السلوك التنظيمي وكذا علم النفس الصناعي، حيث تركزت اهتمامات العديد من الباحثين حول مسببات الولاء التنظيمي وما قد يترتب عنه من نتائج سلوكية يكون تأثيرها واضحا على المؤسسة وكذا العاملين فيها.

والولاء التنظيمي هو مدى تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، كما أن الفرد الذي يظهر مستوي عاليا من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المنظمة، ويبيدي استعداداه لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة إضافة إلى رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

كما أثبتت الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن زيادة كفاءة الأداء عند العامل الياباني عن غيرهم من العمال في دول أخرى مرده إلى زيادة الولاء التنظيمي عند العمالة اليابانية، هذا الولاء الذي يؤثر في حياة العاملين حتى خارج العمل، ليتأكد بذلك وجود العلاقة الطردية لولاء العاملين في المنظمة وارتفاع مستوى أدائهم.¹

بيئة العمل:

تعد البيئة الفيزيائية والاجتماعية للعمل من أهم العناصر المؤثرة على أداء الموظفين، حيث نعني بالبيئة الفيزيائية عدة عوامل كالضوضاء، التهوية، درجة التلوث، درجة الإضاءة. بينما نعني بالبيئة الاجتماعية عوامل مثل العلاقات بين فريق العمل وأسلوب إدارة العمل (...). والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

¹ عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2003، ص 75، 76.

كل هذه العناصر لها أهمية قصوى في العملية الإنتاجية، فزيادة الضوضاء عن حد معين يجعلها عاملاً مشتتاً للعامل يمنعه من تركيز انتباهه على ما يقوم به من عمل.¹

الرضا الوظيفي:

يعتبر تحقيق الرضا الوظيفي أحد أهم المقومات والركائز التي تقف وراء نجاح العمل في المنظمات بغض النظر عن طبيعة وميدان عملها، وذلك من منطلق أن القوى العاملة تشكل حجر الأساس في أي عمل، وأن استثمار هذه القوى ينعكس بصورة إيجابية على جودة مخرجات العمل، سواء المنتجات، أو الأداء، أو تقارير الأعمال وغيرها، كما ينعكس على نتائج الخطط التي تم وضعها، وتتحقق بالتالي الأهداف المرجوة من العملية الإدارية.²

إن رضا الأفراد عن عملهم يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها خلال وقت قياسي، ويقلل من التحديات التي تواجهها وتتسبب في ضياع الوقت والجهد، لكن بشرط توافق المهام المطلوبة من الشخص مع إمكانياته ومهاراته وميوله.

الثقافة التنظيمية:

هناك إجماع على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز.

¹ كامل محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، (ط1؛ بيروت: دار الكتب العلمية، 1996) ص 10.

² ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، (ط1؛ الرياض: 1993)، ص 19

حدد كل من (Peters and Watermann) في إحدى دراساتهم حول التميز في الأداء عدة معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز تمثلت فيما يلي¹:

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء المورد البشري لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه رغبة لعمله ويجعله يستمتع به.
- ضرورة اعتقاد الموارد البشرية بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- الثقة في قدرة الموارد البشرية على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- ضرورة الاهتمام البالغ بالموارد البشرية ورد الاعتبار لهم، ومراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم التي تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

¹ بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09 مارس 2005، ورقلة، الجزائر، ص 285.

الحوافز:

تعد الحوافز الوسائل التي تقوم بالمساهمة في تقديم الدعم للموارد البشرية أثناء تأديتهم لمهامهم، وذلك من أجل تحقيق أهداف العمل والمتمثلة في زيادة الإنتاجية، ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة الطرق التي يتم استخدامها في عملية تقديم الشكر والتقدير من جانب إدارة العمل إلى العاملين في بيئة العمل وذلك يكون في مقابل العمل المتميز والجيد الذين قاموا بأدائه وبتحقيقه في خلال فترة زمنية محددة أو في حالة تمكنهم من تحقيق النجاح في الوصول إلى الأهداف المخطط لها من قبل إدارة العمل مما يعمل على زيادة تميز العمل وكفائته¹.

سابعا: عملية تقييم الأداء:

■ مفهوم عملية تقييم الأداء:

تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقدير أداء الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى الأداء، وتنفيذ العملية لتحديد فيما كان الأداء جيدا أم لا، أو في أية مجالات هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الاعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه".² كما يعرف بأنه "الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، الحوافز، الترقيات، النقل، التكوين وهو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية أداء المورد البشري وفقا لمعايير محددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة"³.

ثامنا: أهداف تقييم الأداء:

يمكن القول أن برنامج تقييم أداء العاملين تقوم بتحقيق هدفين أساسيين هما:

¹ معين أمين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، الجزائر، ط1، 2010، ص 351.

² سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط 2، 2007، ص 434.

³ حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 270.

- هدف إداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.
 - هدف تطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب على نقاط الضعف، بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

إن معظم المؤسسات تدعي أن برنامج التقييم قد وضع لتحقيق هذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة معظمها يهدف لتحقيق وخدمة الهدف الإداري بالدرجة الأولى، وعموما فإن تقييم أداء العاملين يهدف إلى ما يلي¹ :

- 1- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- 2- تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- 3- تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- 4- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- 5- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- 6- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- 7- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.
- 8- اطلاع المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.

- 9- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
- 10- اختيار الأفراد المستحقين للترقية.
- 11- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل...
- 12- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 337.

إن تحديد الأهداف يعتبر من الأمور الهامة في المؤسسة، ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن أسباب فشل الكثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو عدم دقتها ووضوحها.

تاسعا: عناصر تقييم الأداء:

تتعدد عناصر تقييم أداء العاملين لتشكّل إطاراً متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفيما يلي عناصر ومراحل نظام تقييم الأداء¹:

- تحديد أهداف المنظمة: حيث أن الرؤساء يقيمون أداء مرؤوسيهـم بناءً على مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها وبالتالي أهداف المنظمة.

- تحديد مجالات التقييم: ويقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفعالية سلوك الفرد. ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجالات أو عناصر هي:

1- عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني مثل حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيها.

2- عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادأة والتعاون والحماس والالتزام، والابتكار ومهارات التعامل مع الرؤساء/ الزملاء/ المرؤوسين/ العملاء.

3- عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل.

¹ نوري منير، المرجع السابق، ص 25.

الفصل الخامس:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات الدراسة

رابعاً: عينات الدراسة ومواصفاتها

تمهيد:

لقد تم التطرق في الفصول السابقة إلى الجانب الإطار النظري، حيث تم العرض لأهم جوانب الموضوع التي تتطلب اختبارا ميدانيا، وبناءا على ما تم طرحه في مشكلة البحث واعتبارا لأهمية وأهداف الدراسة وفروضها، والتي تتطلب وضع منهجية مناسبة، ثم يتم تحديد المنهج المتبع في البحث، ووصف الأدوات الأساسية للدراسة، إضافة إلى العينة وكيفية اختيارها، وأخيرا كيفية عرض البيانات وصولا إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة ونتائج الدراسة السابقة وربطها بالإطار لنظري الذي انطلقت منه الدراسة.

أولا: مجالات الدراسة:

المجال الجغرافي للدراسة: ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو

بالتحديد بلدية مشرع الصفا.

نبذة عن بلدية مشرع الصفا:

يعود تاريخ إنشائها إلى سنة 1928 أما مساحتها تقدر ب: 302.79 كلم³ و يبلغ عدد

سكانها سنة 2008 ب : 16054، الكثافة السكانية تقدر ب : 53.02 نسمة / كلم³

أما ارتفاعها عن سطح البحر يقدر ب : 675 م، أما بالنسبة إلى حدودها فيحدها من

الجهة الشرقية بلديتي تاقدمت و قرطوفة و من الجهة الغربية بلدية حيلالي بن عمار و من

الجهة الجنوبية بلديتي سيدي بختي و ملاكو و مدغوسة ومن الجهة الشمالية بلدية

الرحوية، ويبلغ عدد الدواوير فيها 28 و عدد المزارع 07 .

ميدان التعليم : توجد ثانوية و 03 متوسطات و 11 مدرسة ابتدائية أما بالنسبة للنقل

المدرسي يستفيد قرابة 968 تلميذ من النقل المدرسي موزعين عبر مختلف القرى و الدواوير

والمزارع المحيطة بالبلدية .

ميدان الصحة : يوجد مركز صحي و 05 قاعات علاج موزعة على إقليم البلدية

ميدان الرياضة : توجد 03 جمعيات رياضية و هي

* الاتحاد الرياضي لبلدية مشرع الصفا

* مشعل سد بخدة

* الجمعية الرياضية للملاكمة / عكرمة

هيئات البلدية:

1- هيئة مداولة : المجلس الشعبي البلدي

المجلس الشعبي البلدي : يعتبر الخلية الأساسية في بيانات الدولة في جميع الميادين السياسية منها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و هو المنتخبة حول لها القانون الجديد البلدي، صلاحيات واسعة ضمن نطاقها الجغرافي فالبلدية هيئة إدارية اللامركزية لها اسم ومركز و مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي

تشكيلة المجلس الشعبي البلدي

يتألف المجلس الشعبي البلدي حسب البلديات من 07 أعضاء إلى 23 عضو هذا حسب ما جاء في المادة 81 من القانون 13/29 المؤرخ في 1989/08/06 المتضمن قانون الانتخابات ينتخب لمدة 05 سنوات¹ من قيل جميع سكان البلدية الاقتراع العام المباشر والسري دون التمييز في الجنس و البالغين أكثر مكن 18 سنة المسجلين ضمن القوائم الانتخابية و أن لم يكن محكوم عليه أي بعدم الأهلية

و يجتمع المجلس كل 03 أشهر أي جلسات عادية و كما يمكن له أن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت الضرورة لذلك بطلب من طرف الوالي أو ثلاث أعضاء حسب²

2- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي

إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية : تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي

¹ المادة 81 من القانون 98-13 المؤرخ في 07 أوت 1989 المتضمن القانون الانتخابات

² المادة رقم 15 من القانون البلدية 80/90 (يمكن أن يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة غير عادية كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية و يطلب من رئيس أو ثلث أعضاء أو من الوالي

تمارس هيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع و التنظيم المعمول بها

الهيكل التنظيمي للبلدية و مهام مصالحتها :

الفرع الأول الهيكل التنظيمي للبلدية

الفرع الثاني: مهام مصالح البلدية

*** الديوان تابع لرئيس المجلس البلدي**

*** الأمانة العامة : تتكون من خمسة (05) فروع**

1- فرع البريد المركزي : من مهامه تسجيل البريد بجميع أنواعه من حيث التوزيع،

والمراقبة و المتابعة المرتبطة بالبريد

2- فرع الأرشيف : يهتم بكل ما يتعلق بحفظ و ترتيب الأرشيف و تطويره و تحديثه

3- فرع المداولة : يكلف بإعداد و تسجيل مختلف المداولات المتعلقة بتسيير شؤون

البلدية م متابعتها

4- فرع الإعلام و الإحصاء، يعتبر كخلية أساسية في البلدية لتطوير المحل في الإعلام

الآلي و الانترنت و التنسيق بين مختلف المصالح

5- فرع التوثيق و التخليص : يهتم بكل ما يتعلق بالتوثيق جمع تحاليل و تلخيص

التقارير استغلالها دراستها و حوصلتها

*** مصلحة المالية و الوسائل العامة : تتكون من أربعة مكاتب وستة فروع**

1- مكتب التسيير و تكوين الموارد البشرية

2- مكتب المالية و المحاسبة

فرع التسيير، فرع التجهيز، فرع الوكالات

3- مكتب الممتلكات

يضم فراع واحد هو فرع متابعة الأملاك و تحصيل المداخل

4- مكتب الوسائل العامة : يتكون من فرعين اثنين

فرع التسيير المخزن، فرع الحضيرة

* مصلحة التعمير و البناء : تتكون من أربعة مكاتب

1- مكتب التعمير و البناء

2- مكتب الدراسات التقنية و حماية البيئة

3-مكتب الصفقات العمومية و متابعة البرامج

4- مكتب النظافة والوقاية :إن من أهم الأعمال التي يقوم بها هذا المكتب تتمثل فيما

يلي:

* معالجة نقاط المياه مع ضبط القائمة لكل الموارد و تحديد

* اقتطاع عينات قصد التحليل البكتريولوجي أسبوعيا

* اقتطاع عينات لمعرفة نسبة الكلور في لماء يوميا

*إحصاء تسريبات المياه الصالحة للشرب أو إشعار الهيئة المستخدمة

يضم ثلاثة فروع

فرع التتريس و جمع النفايات، فرع صيانة المساحات الخضراء، فرع الصحة العمومية

مصلحة المالية و المستخدمين : تتفرع مصلحة المستخدمين إلى مكنتين

مكتب المستخدمين :

* مصلحة التنظيم و الشؤون العامة : تتكون من خمسة مكاتب

1-مكتب الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية

2- مكتب النشاط الاجتماعي

3-مكتب الانتخابات و الخدمة الوطنية

الخدمة الوطنية :تسجيل كل الشباب المولودين داخل حدود البلدية و هذا الخدمة الوطنية

عند بلوغهم السن القانوني 18 سنة كاملة يتم استدعائهم

مكتب التنظيم والمنازعات الإدارية و الشؤون القانونية : يضم فرع واحد فرع النشاط

الفلاحي

4- مكتب الحالة المدنية :

مهامهم واختصاصاتهم

تتلخص مهام واختصاصات ضباط الحالة المدنية و ضباط الحالة المدنية المفوضون،

حسب المادة الثالثة من الأمر رقم 20/70 المعدل و المتمم، فيما يلي :

- تلقي التصريحات بالولادات و تحرير العقود المتعلقة بها.
- تحرير عقود الزواج.
- تلقي التصريحات بالوفيات و تحرير العقود المتعلقة بها.
- مسك سجلات الحالة المدنية، أي تقييد كل العقود التي يتلقاها و تسجيل بعض العقود التي يتلقاها الموظفون العموميون الآخرون، و وضع البيانات التي يجب حسب القانون تسجيلها في بعض الأحوال على هامش عقود الحالة المدنية التي سبق قيدها أو تسجيلها.
- السهر على حفظ السجلات الجارية استعمالها وسجلات السنوات السابقة المودعة بمحفوظات البلدية و البعثات الدبلوماسية و المراكز القنصلية، و تسليم نسخ أو ملخصات العقود المدرجة في السجلات إلى الذين لهم الحق في طلبها.

يضم ثلاثة فروع :

فرع مسك العقود ووثائق الحالة المدنية، فرع إصدار و رقمنة سجلات الوثائق البيومترية،

فرع الملحقات الإدارية.

2- المجال الزمني: دامت الدراسة مدة أسبوع من 10 افريل 2022 إلى غاية 14 أفريل

2022

لقد عرف إنجاز الدراسة المرور على مراحل زمنية متعددة كانت على النحو التالي:

المرحلة الأولى: بعد تسلم رخصة النزول إلى ميدان الدراسة من قسم العلوم الاجتماعية تم التوجه نحو المؤسسة محل الدراسة، وبدء الدراسة الاستطلاعية.

المرحلة الثانية: دامت يومين، وخصصت هذه الفترة لإجراء محادثة مع مصلحة المستخدمين من أجل تكوين نظرة حول عمال عقود ما قبل التشغيل، إضافة إلى محاولة الحصول على المعلومات والإحصائيات وكل ما يساعد في موضوع البحث.

المرحلة الثالثة : توزيع استمارات البحث على العينة المقصودة، والمتمثلة في العنصر النسوي الموظف في إطار عقود ما قبل التشغيل، والبالغ عددهن 40 عاملة.

المرحلة الرابعة : دامت يوما واحدا، حيث قمنا باسترجاع استمارات البحث بعد أن تمت الإجابة عنها

3-المجال البشري:

اقتصرت هذه الدراسة على موظفات عقود ما قبل التشغيل، حيث تم اختيار عينة مكونة من 40 عاملة، وفق تقنية المسح الشامل.

ثانيا: منهج الدراسة :

تؤكد الدراسات العلمية والبحوث الإنسانية والاجتماعية أن طبيعة الموضوع هو الذي يحدد للباحث طبيعة المنهج المتبع وعلى هذا الأساس وبناء على الخطوات التي قمنا بتحديدنا في هذا البحث الذي نحن في صدد دراسته نعتقد أن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي (الكمي الكيفي) والذي يعرفه موريس أنجرس على أنه: " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف"¹ أو هو الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشاكل قصد تشخيصها أو وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل شامل، ويجعل من السهل التعرف عليها.

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص 197.

ولم يكن اختيارنا لهذا المنهج اعتباطاً بل على مبررات علمية.
- فالمنهج يقوم بتحليل الظاهرة وإخضاعها للأساليب الكمية والكيفية

ثالثاً: أدوات الدراسة:

من المعروف أن البحوث العلمية تتوقف على مدى ملائمة التقنيات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية حول الظواهر، وهي من جهة أخرى مرهونة بكيفية استعمالها وجعلها أكثر فاعلية من طرف الباحثين، لأنها تتوقف على مدى صحة البيانات المتحصل عليها ولهذا السبب تمت المحاولة في هذا البحث بدء بالدراسة الاستطلاعية التي تعتبر المرحلة التمهيدية قبل التطرق للدراسة الأساسية من أجل جمع أكبر قدر من المعلومات حول المؤسسة وحول متغيرات الدراسة.

وعليه، تمت الاستعانة في الدراسة الراهنة بعدة أدوات بحثية قصد الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والعلمية التي تتوصل إلى إجابة حول الأسئلة المطروحة.

1- الاستثمار: تعتبر الأداة الرئيسية في عملية جمع البيانات المتعلقة بمشكلة البحث، فقد تم الاعتماد على الاستثمار بشكل كبير لما لها من أهمية كبيرة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

لقد تم توزيع الاستثمارات على عينة مكونة من 40 عاملة بطريقة المسح الشامل.

كما تمت مراجعة الاستثمار وصياغتها، وبذلك أصبحت في شكلها النهائي تضم 26 سؤالاً. وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية، ويضم 3 أسئلة، يتم من خلالها التعرف على خصائص عينة البحث وتضم: السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.

المحور الثاني: يضم بيانات حول تأثير طبيعة المهام الموكلة لعمال ما قبل التشغيل على إنجاز المهام، وتضمن هذا المحور 10 أسئلة.

المحور الثالث: يضم بيانات تأثير الحوافز المقدمة لعمال ما قبل التشغيل على مضاعفة الجهود في العمل، وتضمن هذا المحور 13 سؤالاً.

2- الملاحظة: تستخدم لجمع المعلومات في العلوم الاجتماعية وجمع البيانات والملاحظات، وتعرف بأنها "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"¹

وقد تم استخدام الملاحظة بالمشاركة -بحكم أن إحدى الباحثين تعمل بالمؤسسة موضوع الدراسة- للحصول على البيانات المتعلقة بعمال عقود ما قبل التشغيل.

3- الأساليب الإحصائية: تم تفريغ بيانات الاستمارة وتصميمها وجدولتها باستخدام الأسلوب الإحصائي وهي النسب المؤوية على شكل جداول بسيطة، وقد تم في هذه الدراسة استخدام أسلوبين وهما كالتالي:

-**أسلوب كمي:** وصف الظاهرة وصفا رقميا باستخدام النسب المؤوية فهو الأسلوب القائم على محاولة التعليق على المعطيات الكمية والكيفية، وإبراز أثرهما بما تم عرضه في الجوانب النظرية للدراسة.²

حيث استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS.

-**أسلوب كيفي:** الوصف الظاهرة و التعرف على البيانات وتحليلها وتفسيرها وربطها بمختلف الأطر النظرية والميدانية وكذا بالمقابلات والمشاهدات الواقعية التي تم رصدها بالميدان.

كما تم الاستعانة بمعامل الارتباط (بيرسون)، وذلك لكشف الأثر بين أبعاد الدراسة.

¹ علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتة، قسنطينة، 2012، ص 112.
² إبراهيم السيوطي نائم: مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مكتبة الشرق الدولية، مصر، 2008، ص45.

رابعاً: عينة الدراسة ومواصفاتها:

تعتبر العينة الركيزة الأساسية للبحث الامبريقي السوسيولوجي، فهي عبارة عن نماذج مصغرة Echantillon من المجتمع الكلي، تطبق عليها أساليب البحث التجريبي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على ذلك المجتمع الكلي والمخرجة من تلك النماذج المصغرة.¹

1- طريقة اختيار عينة الدراسة: لم يكن اختيارنا لهذه الطريقة التي تندرج ضمن طرائق المنهج الوصفي (المسح الشامل) بصفة اعتباطية وإنما كان ذلك مبنى على العديد من الاعتبارات المنهجية والعلمية، اكتفينا فقط بمسح جميع مفردات مجتمع البحث والبالغ عددهم 40 مبحوثة، نظراً لصغر حجم مجتمع البحث والعديد من الاعتبارات على اختيار هذه العينة.

- تجاوب مفردات البحث مع الموضوع
- باعتبارنا عمال بمجال ميدان البحث.

2- خصائص العينة:

تشكل خصائص العينة المدخل المناسب لمعرفة العناصر ومكونات مجتمع الدراسة وذلك من خلال التحديد الكمي لخصائصها والذي يمكننا من تحليل المعطيات التي تم جمعها حول فرضيات الدراسة، وتتضح خصائص العينة من خلال المحور الذي يتكون من 03 أسئلة حول المتغيرات الشخصية للمبحوثين.

¹ فضيل دليو، ميلود نغاري وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 186.

أولاً: البيانات الشخصية:

جدول رقم 01: يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
37.5%	15	أقل من 30
57.5%	23	من 31 إلى 35
5%	02	من 36 إلى 41
/	/	42 فما فوق
100%	40	المجموع

من خلال المعطيات الكمية لمتغير السن يتضح لنا أن معظم الأفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 35 سنة بما يعادل 57.5%، أما بالنسبة للفئة الثانية التي أقل من 30 سنة تقدر بنسبة 37.5% ثم تليها فئة من 36 إلى 41 بنسبة 5% .

تبين الشواهد الإحصائية أعلاه أن المؤسسة تعتمد على العنصر النسوي الشبابي، إذ تلجأ المؤسسة للحفاظ على الفئات الشبانية كونها تمثل القوة الفعالة متميزة بالنشاط والحيوية، إضافة إلى كون طالبي الشغل كلهم من الفئات الشبانية لأنه من شروط التوظيف في هذا البرنامج للتشغيل هو أن يكون سن طالب العمل يتراوح ما بين 19 سنة و 35 سنة، حسب ما ينص عليه المرسوم التنفيذي سنة 2008 الخص بجهاز المساعدة على الإدماج المهني المحدد لشروط الاستفادة من هذا الجهاز .

جدول رقم 02: يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
67.5%	27	أقل من 05 سنوات
25%	10	من 5 إلى 10 سنوات
7.5%	3	من 11 إلى 16 سنة
17.5%	7	17 فما فوق
100 %	40	المجموع

يبين لنا الجدول المتعلق بتوزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية أن أعلى نسبة هي 67.5% تنحصر خبرتهم في الفئة أقل من 05 سنوات، ثم تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 25%، من نسبة مجتمع البحث، أما الفئة الثالثة من 11 إلى 16 بنسبة 7.5% تليها فئة 17 سنة بنسبة 00%.

توضح هذه البيانات الكمية أن أغلب العمال الذين لديهم الخبرة المهنية أقل من 05 سنوات وهذا راجع إلى سياسة الدولة في إدماج المهني للعمال عقود ما قبل التشغيل فالعاملات اللواتي لديهن خبرة أكبر قليلون لأن أغلبهم أدمجن في مناصب عمل دائمة في سبتمبر 2019 مع صدور قانون الإدماج المهني لحاملي الشهادات وذوي الخبرة التي تفوق 6 سنوات فما فوق في مناصب تتناسب مع الشهادة والمؤهل العلمي المتحصل عليه ولم يبقى إلا الفئة التي لم يعد لها خبرة كبيرة وهذا راجع إلى إعطاء الأولوية في الإدماج لذوي الخبرة والأقدمية العالية حسب ما ينص عليه قانون التوظيف في الوظيفة العمومي .

جدول رقم 03: يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
/	/	متوسط
% 45	18	ثانوي
% 55	22	جامعي
% 100	40	المجموع

يبين استعراض بيانات متغير المستوى التعليمي بحيث نجد أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية هي النسبة الأعلى بنسبة 55% من نسبة مجتمع البحث الكلي، أما الفئة الثانية المتمثلة في المستوى الثانوي نجد نسبتها 45% في حين تنعدم فئة اللواتي لديهن مستوى تعليمي متوسط.

تبين نتائج الجدول أعلاه اعتماد المؤسسة على أصحاب المستوى التعليمي العالي لتحسين مستوى الأداء ومواكبتها للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات من خلال تنصيب أصحاب الشهادات العليا في مناصب وظيفية هامة موظفين في ذلك كفاءاتهم ومهاراتهم لتحسين جودة الخدمات المقدمة والارتقاء بمستوى الأداء الأمر الذي يؤدي بطريقة آلية إلى تحقيق أهداف المؤسسة

بالإضافة إلى ان شروط التوظيف في اطار عقود ماقبل التشغيل تتطلب مستوى جامعي او ثانوي او خريجي مراكز التكوين والتمهين حسب ماينص عليه المرسوم التنفيذي 2008

5. صعوبات الدراسة:

تلقينا صعوبات جمة منذ بداية التحضير للدراسة، حيث وجدنا صعوبات في النزول إلى ميدان البحث بسبب عدم الحصول على الترخيص، إضافة إلى انتشار الموجة الرابعة من

جائحة كورونا والتي كادت أن تحول دون إجرائنا للتريص الميداني بسبب عدم سماح المؤسسة بدخول أفراد خارجيين عن المؤسسة.

كما صعب علينا إيجاد المراجع الكافية التي تدرس موضوع توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل.

ومن بين أبرز الصعوبات التي واجهتنا تعذر إجراء مقابلات مع المبحوثين وهذا بسبب الضغط العالي على عمال المؤسسة.

الفصل السادس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

اولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضة العامة

ثالثا: القضايا التي تثيرها الدراسة

رابعا: التوصيات والاقتراحات العامة

تمهيد:

بعد تعرضنا للخلفية النظرية لمشكلة الدراسة، والعرض المفصل للمفاهيم التي يتضمنها بالإضافة إلى الخطوات المنهجية لاختيار فرضياته، جاء دور عرض النتائج ومناقشتها وتحليل المعطيات التي جمعت من مجتمع الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى :

تأثير ملائمة مواصفات الوظيفة مع قدرات العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل بشكل كبير على مستوى الأداء الوظيفي لديهن:

جدول رقم 04: يوضح سبب اختيار التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل:

النسبة	التكرار	العبارة
75%	30	نقص عروض العمل
25%	10	سهولة الحصول على العقد
00%	00	تناسب مع قدراتي وظروفي العائلية
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب المبحوثات اخترن عقود ما قبل التشغيل بسبب نقص عروض العمل وهذا حسب إجابات 75% من المبحوثات، في حين ترى 25% منهن أن اختيارهن للتوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل إلى سهولة الحصول على العقد.

إن اختيار طالبي الشغل لعقود ما قبل التشغيل يرجع بالأساس إلى سهولة الحصول على العقد خاصة في سنة 2011 حيث وضعت الدولة كل التسهيلات من أجل استقبال طالبي العمل في مؤسسات الإدارة العمومية، حيث كانت المؤسسات تسمح بتوظيف العمال ضمن عقد عمل مؤقت قابل للتجديد (باختلاف أنواع العقود).

وتم اختيار هذا النمط من التوظيف نظرا للوفرة الكبيرة لتلك العقود في وقت سابق، إضافة إلى التساهل الذي كان يتمتع به أصحاب العقد في المؤسسة، حيث لم تكن تعتمد عليهم المؤسسة كل الاعتماد على عكس الوقت الحالي. كما أُجبر عاملات عقود ما قبل التشغيل على اختيار هذا النمط نظرا لتجميد التوظيف من طرف الحكومة واقتصاره على مناصب معدودة.

جدول رقم 05: يوضح تلقي تكوين حول الوظيفة المشغولة:

النسبة	التكرار	العبرة
00%	00	نعم
100%	40	لا
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن كل المبحوثات لم يتلقين تكويننا حول الوظيفة المشغولة بالمؤسسة، ويمكن تفسير هذا الأمر كونهن يعملن في إطار عقود ما قبل التشغيل ويتم تكليفهن بمهام ثانوية هامشية لا تتطلب تكويننا، لكن وجدت المؤسسة فيهن فائدة لصالح المؤسسة، حيث أصبحت المؤسسة تتوفر على عاملات يعملن كل ما يطلب منهن وبأجر زهيد عكس العمال المرسمين.

كما أوضحت إحدى المبحوثات بأن المؤسسة تقوم بتكليف موظفي عقود ما قبل التشغيل بعدة مهام وتنتهج حيالهم سياسة التدوير وهذا لملئ الفراغ واستغلال طاقاتهم دون تمكينهم من أي تكوين أو تدريب.

بالإضافة إلى إن قانون التشغيل في هذا البرنامج لا ينص على تكوين المتعاقدين على عكس ما ينص عليه قانون الوظيف العمومي الذي يوجب على الموظف التكوين في الوظيفة المشغولة من أجل الترسيم . وهذا ما أكدت عليه نظرية التقسيم الإداري والتي تؤكد على أهمية تكوين العمال من أجل تحسين الإنتاج والرفع من مستوى الأداء.

جدول رقم 06: يوضح هل الوظيفة التي تشغلها تتوافق مع مؤهلاتك العلمية:

النسبة	التكرار	البدائل			
		التكرار			
12.5%	05	نعم			
87.5%	35		ك		لا
		%	10	التدريب المتواصل	
		28.57%	20	العمل تحت وصاية المشرف	
		57.14%	5	العمل بالطريقة التي تتاسبك	
		14.28%	35	المجموع	
100	40	المجموع			

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا بأن فئة كبيرة جدا من المبحوثات يشغلن وظيفة لا تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية، وهذا بنسبة 87.5%، وأكدت المبحوثات بأنهن يسعين إلى التدريب المتواصل من أجل اكتساب الخبرة، والعمل تحت وصاية المشرف لتحصيل ما يمكن تحصيله من معارف مهنية.

ويتبين لنا من هذه النسبة الكبيرة أن المؤسسة لم تعتمد في توظيفها العنصر النسوي على مختلف مراحل التوظيف المتعارف عليها، حيث لاحظنا بأن المؤسسة قد وظفت عمالا وأسندت إليهم مهام خارج إطار تخصصهم، وهذا ما أكدته إحدى المبحوثات والتي صرحت بأن عقود ما قبل التشغيل كان تقدم بالمحابة والمحسوبية دون مراعاة شروط التخصص أو الشهادة والكفاءة، وهذا ما قد يسبب للمؤسسة أزمة موارد بشرية قد تنعكس بالسلب على أدائها المهني، ومنه على مردودها.

كما لاحظنا خلال فترة منح عقود ما قبل التشغيل فوضى كبيرة وسوء تنظيم وسوء تخطيط في توجيه طالبي العمل إلى المؤسسات، حيث كانت مؤسسة التشغيل ترسل أصحاب الشهادات التقنية أو العلمية للتوظيف في مؤسسات تعليمية كإداريين أو أعوان مكاتب، وهذا

يدل على أن أرباب العمل يتجاهلون المادة 1 من عقد التشغيل التي تلزمهم بتعيين موظفي عقود ما قبل التشغيل في منصب يتناسب مع مؤهلهم العلمي، بهدف مساعدتهم على الاندماج المهني وهذا ما قد يجعل الفرد غير راض وغير مرتاح بسبب إلغاء حق من حقوقه وتجاهلها.

جدول رقم 07: يوضح تأثير عدم توافق المؤهل مع الوظيفة المشغولة:

النسبة	التكرار	العبرة
87.5%	35	نعم
12.5%	05	لا
100%	40	المجموع

من خلال البيانات المقدمة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب المبحوثات تؤثر على أدائهن عدم توافق المؤهل مع الوظيفة، حيث أقرت هذا نسبة 87.5% من المبحوثات، بينما نجد بنسبة 12.5% من المبحوثات لا يتأثرن بذلك.

ومنه نستنتج بأن تجاهل المؤسسة الموظفة لعمال ما قبل التشغيل يعود بالسلب على أدائهن، حيث يؤدي التوظيف العشوائي ومنح العقود بالمحاباة دون تخطيط أو تحديد أولوية للمناصب الشاغرة إلى تكوين يد عاملة غير مؤهلة بتاتا، إضافة إلى إمكانية تعرضها لضغوط نفسية شديدة جراء عدم تمكنها من إنجاز المهام التي لا تندرج ضمن التخصص والكفاءة العلمية.

إن هذه السياسة العرجاء التي انتهجتها أغلب المؤسسات في منح عقود تعد عملية خطيرة على المؤسسة وقد تؤثر على استقرارها، ولا يمكن حل هذا المشكل إلا بإعادة تنظيم منح هذه الشهادات ومحاولة تدارك الخطأ في أقرب الأوقات.

يمكننا القول بأن نظرية العدالة تطرقت لهذا البعد من خلال تأكيدها على ضرورة التوزيع العادل للمهام حسب كفاءة كل عامل وخبرته.

جدول رقم 08: يوضح مساعدة المشرف بتقديم توجيهات ونصائح لتحسين الأداء:

النسبة	التكرار	البدائل			
		التكرار			
% 80	32	%	ك	بذل مجهودات إضافية	نعم
		%40.62	13		
		%28.12	9	الاحتكاك بذوي المهارات والخبرات	
		%31.25	10	تقديم وعود بالإدماج	
		%100	32	المجموع	
%20	8	لا			
100	40	المجموع			

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب عاملات عقود ما قبل التشغيل يساعدهن المشرف بتقديم توجيهات ونصائح وهذا بنسبة 80%، حيث تتمثل تلك لنصائح في بذل مجهودات إضافية في العمل ومحاولة الاحتكاك مع أصحاب الخبرة، في حين لا يقوم المشرف بتقديم التوجيه والنصح حسب إجابات 20% من الباحثات.

يعتبر المشرف المسؤول المباشر على الموظف والمكلف بتقييم عمله، ويتطلب هذا المنصب تقديم كل التوجيهات اللازمة والنصائح للمرؤوسين من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة وتأدية المهام على أكمل وجه، حيث تؤكد أغلب النظريات على أن التوجيهات المقدمة للعامل تعتبر تكويناً للعامل يمكنه من التعرف على جميع متطلبات العمل واكتساب الخبرة اللازمة، وهذا ما أكدته نظرية التقسيم الإداري أكدت على ضرورة تقديم التوجيه والتنسيق بين العمال من أجل تحسين الإنتاج ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

جدول رقم 09: يوضح تزويد المشرف بالمعلومات و المعارف التي تخص طريقة العمل:

النسبة	التكرار	العبارة
80%	32	نعم
20%	8	لا
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب عاملات عقود ما قبل التشغيل يساعدن المشرف بتقديم توجيهات ونصائح وهذا بنسبة 80%، في حين لا يقوم المشرف بتقديم التوجيه والنصح حسب إجابات 20% من الباحثات.

إن تزويد العامل بالمعلومات والمعارف الخاصة بالعمال يعد مؤشرا إيجابيا حول العلاقات بين المشرف والعاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل، وهذا راجع إلى دور التنسيق والتوجيه الذي يقوم به المشرف مع مرؤوسيه وطريقة التفاعل التنظيمي أثناء تعامله مع الموارد البشرية كونها ينشط ضمن حدود يفرضها العمل، وهذا ما أكدت عليه أغلب المبحوثات واللاتي صرحن بأن المشرف لا يبخل عنهن بأية معلومات تخص العمل.

ويمكن القول بأن نظرية العلاقات الإنسانية قد حصرت مفهوم التعاون بين العمال ضمن أهم مبادئها والتي تساهم بشكل كبير في تحسين العلاقات بين العمال وتحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاج.

جدول رقم 10: نوع المهام التي يتم تكليف العاملات بها:

النسبة	التكرار	العبرة
30%	12	المهام البسيطة
70%	28	المهام التي تتوافق مع قدراتي
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن 70% من المبحوثات صرحن بأنه يتم

تكليفهم بمهام تتوافق مع قدراتهن، في حين صرحت 30% بأنه يتم تكليفهم بمهام بسيطة.

بينت ملاحظتنا لواقع عاملات عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة بأن المشرفين يحرصون على إسناد المهام التي تتوافق مع مؤهلات العاملات وقدراتهن وهذا من أجل صقل مهارات العاملات في التخصص وتلقينهن تدريباً عملياً لا نظرياً حول العمل، في حين يتعين في بعض الأحيان على الإدارة إسناد مهام بسيطة لعاملات خارج مجال تخصصهم من أجل شغل المنصب الشاغر وضمان السير الحسن للمهام. بالإضافة إلى أن المسؤول لا يستطيع الاعتماد على عمال عقود ما قبل التشغيل بصفة كبيرة خوفاً من الوقوع في الخطأ وعدم تحمل المسؤولية من طرف عامل متعاقد مع عدم القدرة على تسليط عليه العقوبات التي ينص عليها قانون الوظيف العمومي على الموظف الدائم في حالة الوقوع في الخطأ.

جدول رقم 11: تكليف عمال ما قبل التشغيل بنفس المهام التي يكلف بها العمال الدائمون:

النسبة	التكرار	العبرة
82.5%	33	نعم
5%	02	لا
12.5%	05	أحيانا
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية العاملات بنسبة 82,5% صرحن بأنه يتم تكليفهن بمهام مثلهن مثل باقي العمال الدائمين، في حين لا يرى ذلك 5% من المبحوثين.

كما سبق وأن صرحنا في الجدول السابق، فإن إدارة المؤسسة تعتمد على العدالة والواقعية في توزيع المهام حيث تحرص كل الحرص على تكليف العمال المؤهلين بالمهام دون تمييز بين عامل دائم أو في إطار عقود ما قبل التشغيل.

وصرحت إحدى المبحوثات بأن المؤسسة لا تهتم بطبيعة المنصب وشاغله بقدر ما تهتم بمردوده في العمل، وهذا ما يعتبر تشجيعا صريحا للعمال وعدالة في توزيع المهام مثلما ذكر جون رولز في نظرية العدالة والتي تقر بضرورة العدل في تقسيم المهام.

جدول رقم 12: يوضح التعامل مع عمال ما قبل التشغيل في المؤسسة:

النسبة	التكرار	العبرة
/	/	مثلثهم مثل العمال الدائمين
67.5%	27	عمال مؤقتين
32.5%	13	عمال غير مؤهلين
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن 67.5% من المبحوثات صرحن بأنه يتم التعامل معهن على أساس عاملات مؤقتات، في حين يتم التعامل معهن على أساس عاملات غير مؤهلات حسب إجابات 32,5%. إن طريقة التعامل اتجاه العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل ترجع إلى القانون المنظم للشغل، حيث يجب على المؤسسة احترامه والتعامل ببوده، لذلك يتم التعامل مع العاملات على أنهن عاملات مؤقتات لهن ما لهن من حقوق وعليهن ما عليهن من واجبات، في حين لاحظنا بان بعض العمال والمسؤولين ينظرون إلى عمال عقود ما قبل التشغيل بأنهن غير مؤهلين مما يمنعهن من التوظيف في مناصب.

جدول رقم 13: يوضح تلقي التشجيع الكامل من طرف المشرف في أداء المهام:

النسبة	التكرار	العبرة
15%	06	نعم
75%	30	لا
10%	04	أحيانا
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب العاملات يقرون بأنهن لا يتلقين التشجيع الكامل من طرف المشرف، وهذا بنسبة 75%، في حين نجد أن المشرف أحيانا ما يقوم بالتشجيع حسب إجابات 10% من المبحوثات، بينما تقر 15% من المبحوثات بأن المشرف يقوم بتشجيعهن على أداء المهام.

حيث أرجعت إحدى الباحثات بحكم عملها بالمؤسسة إلى وجود تشجيع من طرف المشرف لكن ليس بالدعم والتشجيع الكامل، وأرجعته إلى وجود ضغوط كبيرة بحكم طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة وكثرة المهام، كما أكدت في نفس الوقت على العلاقة المهنية الطيبة التي تربط عاملات عقود ما قبل التشغيل مع المشرفين.

جدول رقم 14: يوضح مساهمة التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل في زيادة بذل جهودات إضافية في العمل:

النسبة	التكرار	العبرة
12.5%	5	يساهم بشدة
17.5%	7	يساهم بعض الشيء
70%	28	لا يساهم على الإطلاق
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن 70% من المبحوثات يرين بأن التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل لا يساهم على الإطلاق في زيادة بذل جهودات إضافية في العمل، كما نجد أن 17.5% من المبحوثات صرحن بأن التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل لا يساهم في زيادة الجهود، بينما نجد 12.5% من المبحوثات يرين بأن التوظيف يساهم في بذل جهود إضافية.

إن التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل وما يوفر من ظروف تنظيمية، مادية وحتى نفسية لا يساهم إطلاقاً في زيادة بذل جهودات في العمل من طرف العاملات، حيث تجدن أنفسهن في بيئة عمل لا توفر لهن أدنى الشروط التي يحتاجها الموظف، فلا يتلقين أجراً تحفيزياً، ولا يمكن لهن التدرج في الوظائف، ولهذا فإن هذا النوع من التوظيف لا يمنحهن التحفيز اللازم لبذل جهودات إضافية في العمل.

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية :

تأثير توظيف العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل بشكل كبير في زيادة مضاعفة مجهودات إضافية في العمل.

جدول رقم 15: يوضح المحاسبة على الغيابات والتأخر مقارنة بالعمال الدائمين:

النسبة	التكرار	العبرة
95%	38	نعم
05%	02	لا
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا بأن المؤسسة تحاسب على الغيابات وهذا حسب إجابات 95% من المبحوثات.

إن تطبيق العقوبات يعتبر ضروريا لضمان عقاب العمال غير الملتزمين في عملهم، بشرط أن تطبيق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة بين عمال مؤقتين أو دائمين، أكد لنا أحد رؤساء المصالح بأن المؤسسة لا تتسامح مع الموظفين في حال تأخرهم أو تغيبهم عن العمل، حيث تقوم بتطبيق العقوبة مباشرة سواء كانت كتابية أو شفوية وهذا من أجل الحفاظ على انضباط موظفيها والتزامهم بمهامهم.

ويفصل القانون الأساسي للتوظيف العمومي في مسألة الغيابات في المواد التالية:

المادة 207 : باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في هذا الأمر، لا يمكن الموظف، مهما تكن رتبته، أن يتقاضى راتباً عن فترة لم يعمل خلالها.

يعاقب على كل غياب غير مبرر عن العمل بخصم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب، وذلك دون المساس بالعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

المادة 208 : يمكن الموظف، شريطة تقديم مبرر مسبق، الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية:

-لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها،

-للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به،

-للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب،

-لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقاً للتشريع المعمول به.

-للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية.

المادة 209 : يمكن الموظف أيضا الاستفادة من تراخيص للغياب، دون فقدان الراتب، للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي، التي لها علاقة بنشاطاته المهنية.

جدول رقم 16: يوضح قيمة الأجر تتناسب مع الأعمال والمجهودات المبذولة:

النسبة	التكرار	العبرة
00%	00	نعم
100%	40	لا
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن كل المبحوثات غير راضين عن قيمة الأجر المتقاضى.

إن قيمة الأجر التي تتلقاه المرأة العاملة في إطار عقود ما قبل التشغيل يبدو حسب المبحوثين إجحافا في حق العمال لأن هذه الفئة تعمل كباقي الموظفين سواء من ناحية حجم الوقت أو الأعمال الموكلة إليهم، غير أنهم محرومات من المنح التي يستفيد منها الموظف الدائم، ناهيك عن الأجر الزهيد الذي يشعر العاملات بالتمييز والتفرقة، وأنهن عاملات من الصف الثاني.

وبالرغم من عدم الرضا عن الأجر، فإن عاملات عقود ما قبل التشغيل يضاعفن من جهودهن لإثبات الوجود بالمؤسسة.

جدول رقم 17: يوضح قيمة الأجر الذي تتلقاه المرأة العاملة في عقود ما قبل التشغيل يشجعها لزيادة أدائها:

النسبة	التكرار	العبرة
00%	00	نعم
100%	40	لا
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن كل المبحوثات يتقن على أن الأجر الزهيد الذي يتلقينه لا يشجعهن على زيادة الأداء.

ويعتبر الأجر الذي يتقاضاه عامل عقود ما قبل التشغيل زهيد جدا مقارنة بالموظف الدائم والذي يصل إلى 3 أضعاف أو أكثر، فهذا الأمر الذي يجعل المرأة العاملة في إطار عقود ما قبل التشغيل تصاب بنوع من الإحباط نتيجة الفارق الكبير في الأجر، وتصنيفها الدائم كعاملة مؤقتة يمكن الاستغناء عنها في أي وقت، الأمر الذي يجعلها لا تبذل جهدا زائدا في عملها. وهذا ماذهبت له نظرية العدالة يحث يحدث نوع من عدم الشعور بالعدالة بين الموظفين الدائمين والمؤقتين بالمقارنة مع المجهودات المبذولة والاجر الممنوح.

جدول رقم 18: يوضح تقدم الإدارة كل مستلزمات العمل مقارنة بالعمال الدائمين:

النسبة	التكرار	العبرة
45%	18	نعم
55%	22	لا
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن 55% من المبحوثات تؤكد على أن الإدارة لا تقدم لهن مستلزمات العمل مثل العمال الدائمين، في حين نجد أن 45% من المبحوثات يتم تقديم المستلزمات مثلهم مثل العمال الدائمين. أكدت إحدى المبحوثات على أن بعض المسؤولين يتعاملون بنوع من التفرقة بين العمال، حيث يغيرون طريقة التعامل مع عاملات عقود ما قبل التشغيل مقارنة بالعاملات الدائمات، حيث لا يوفر لهن ما يوفر للدائمين، وأرجعت إحدى الباحثات هذا إلى النظرة القاصرة لهؤلاء العمال لعمال عقود ما قبل التشغيل بالمؤسسة.

جدول رقم 19: يوضح تلقي التشجيع من المسؤولين أثناء أداء المهام:

النسبة	التكرار	البدائل		
		التكرار	ك	%
15%	06	1	ك	مضاعفة مجهوداتك
		2	ك	زيادة ولائك للمؤسسة
		3	ك	الشعور بالرضا
		6	ك	المجموع
85%	34	لا		
100	40	المجموع		

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب المبحوثات لا تتلقين التشجيع من المسؤول وهذا بنسبة 85%، في حين نجد أن 6% من المبحوثات يتلقين الدعم مما يؤدي بشعورهن بالرضا الوظيفي.

إن العلاقة بين المسؤول وعاملات ما قبل التشغيل في المؤسسة محل الدراسة والتي تنتم بنوع من التوتر حيث أكدت الباحثة الموظفة بالمؤسسة بأن بعض المسؤولين يعتمدون التقليل من جهد عاملات عقود ما قبل التشغيل من أجل الإنقاص من قيمة عملهن

وكفاءتهن، وهذا ما يؤثر على نفسية العاملات ويترك فيهن أثرا سلبيا مما يساهم في انخفاض مستوى تقديرهم للذات ومنه قد يتطور الأمر إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي.

جدول رقم 20: يوضح تشجيع المسؤولين في المؤسسة على العمل الجماعي داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	البدائل		
		التكرار	ك	%
82.5%	33	23	69.69%	اكتساب الخبرة
		10	30.33%	رفع مستوى الأداء
		33	100%	المجموع
17.5%	07	لا		
100	40	المجموع		

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية العاملات يؤكدن على تشجيع المسؤولين للعمل الجماعي، حيث أجابت على ذلك 82.5% من المبحوثات، في حين نفته 17.5%.

تشير هذه الدلالات الإحصائية إلى أهمية المورد البشري داخل المؤسسة باعتباره أساس العملية الوظيفية مما يخلق ويعزز روح الفريق بين المجموعات بحيث يعمل على التنسيق الفعال لتوضيح المهام لتصل المؤسسة إلى التكامل وذلك من خلال طريقة التفاعل الإيجابية، باعتبار أن المشرفين يؤثرون في الموارد البشرية ويقومون بتتبع رغباتهم ومحاولة تحقيقها وإشباعها، فالمشرف يمارس دورا أساسيا في النشاط التنظيمي كونه المرشد والموجه من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

فبعض المبحوثين الذين أدلوا بأرائهم بأن تشجيع المشرف لطريقة عمل جماعية يكون من خلال التعاون والتشاور مما يدفع إلى الاستمرارية في العمل وزيادة الخبرة، فكثرة المهام في المصلحة ونقص الموارد البشرية لا يكون عائقا إذا كان المشرف متقهما ويعمل بطريقة واضحة ويتصل بجميع الأفراد دون عوائق ومشاكل، وهذا ما دلت عليه الباحثة العاملة بالمؤسسة أين أكدت بأن المشرف يشجع على عمل واحد ويتبادل الأفكار للوصول إلى أداء أفضل.

جدول رقم 21: يوضح الحصول على المكافآت والتشجيعات على الأداء

النسبة	التكرار	البدائل			
		التكرار			
%22.5	09	%	ك	علاوات ومنح فقط	
		/	/		
		%100	9	تقديرات معنوية فقط	
		/	/	تحصل عليهما معا	
%77.5	31	لا			
100	40	100	44	المجموع	

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه بأن نسبة 77.5% من عينة مجتمع البحث لا يحصلون على المكافآت والتشجيعات، وفي مقابل ذلك نجد نسبة 22.5% تقر بتحصلها على مكافآت أو تشجيعات على العمل متمثلة في التقديرات المعنوية فقط. نستنتج من هذه البيانات بأن عاملات عقود ما قبل التشغيل محرومات من المكافآت والعلاوات على عكس العاملات الدائمات بالمؤسسة، حيث تكفي الإدارة بمنحهن تقديرات معنوية فقط، وليس لهن الحق في الاستفادة من المنح المخصصة للعمال الدائمين.

وصرحت إحدى المبحوثات بأنها تريد مكافآت مادية باعتبارها تغطي جزء من الحاجات الاجتماعية، كما صرحت بأن عملية منح المكافآت تستثني عمال عقود ما قبل التشغيل.

جدول رقم 22: تلقي الدعم والتعاون من الزملاء في مكان العمل:

النسبة	التكرار	البدائل		
		التكرار	ك	%
62.5%	25	المساعدة في حل المشاكل		
		12	48%	
		9	36%	تكوين وتقوية علاقات العمل
		4	16%	بناء فريق عمل متكامل
37.5%	15	لا		
100	40	100	44	المجموع

يكشف الجدول أعلاه نسبة 62.5% من أفراد عينة مجتمع البحث يتلقين الدعم والتعاون من طرف زملائهم في مكان العمل وذلك من خلال بناء فريق عمل متكامل بتكوين وتقوية علاقات عمل جيدة، ومساعدتهم في حل المشاكل.

وعلى غرار ذلك نجد نسبة 37.5% تثبت أنها لا تتلقى الدعم والتعاون من طرف الزملاء في العمل.

من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه يتضح لنا بأن المؤسسة توفر لموظفيها الدعم اللازم لأداء المهام وتحقيق التعاون كونه أساس العملية التنسيقية، كون المورد البشري ينفق جزءا كبيرا من وقته داخل المؤسسة، وعلى هذا الأساس نجدهم يميلون إلى السلوك بطرق تتفق مع أهداف فريق العمل رغبة في الحصول على الاعتراف بهم كأعضاء، وبالتالي يحصلون على تأييدهم لهم وتدعيمهم مواقفهم، فأهمية فريق العمل يتمثل في الدور الذي

يلعبه للتأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم واتجاهه نحو تحقيق غايات أفرادها الذاتية تجعل من الضروري على الإدارة التعرف على المشاكل المرتبطة بنتيجة علاقات العمل الجيدة والسعي لتحويل فريق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فبالإضافة إلى تكوين علاقات العمل الجيدة بين الموظفين ومدى تماسكهم والمعايير السائدة بينهم يفرض على الإدارة تطوير أساليب تعاملية تساعد في تحقيق التفاهم، والاتفاق المتوازن بين الحاجتين المختلفتين للتنظيم والأفراد، فالأصل في تلقي الدعم والتعاون بين الموظفين هو قوة تماسكهم وتوحدهم وجاذبيتهم، فإن تحقيق الهدف يقوى بتوافر مهارات فريق العمل ويضعف بضعفهم، أي طريقة التعامل مع بعضهم، ومدى قيام ذلك على أساس من الوعي والاحترام المتبادل بين الأعضاء على المستوى الفردي أو الوظيفي.

جدول رقم 23: منح بيئة العمل الدافعية على الإنجاز:

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل	
		ك	%	فرق العمل	نعم
62.5%	25	12	48%	الظروف المتوفرة	نعم
		9	36%		
		4	16%		
		لا		لا	
37.5%	15			لا	
100%	40	44	100	المجموع	

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن 62,5 % المبحوثان توافق على منح بيئة العمل على الدافعية للإنجاز، في حين يرفض ذلك 37.5%.

من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن بساطة ووضوح الأساليب المعمول بها وتطبيقها على كل الموظفين وتحسين ظروف عملهم، حيث يعتبر هذه تحسين لبيئة العمال من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة بهم، بالإضافة إلى أن العمل في فرق يعتبر أيضا بيئة مناسبة للعمال في إعطائهم الدافعية في انجاز المهام وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية عندما أعطت أهمية للعوامل النفسية والاجتماعية للعامل في تحسين أدائه وذلك من خلال العمل الجماعي لا العمل الفردي.

جدول رقم 24: يوضح إشراك عمال ما قبل التشغيل في اتخاذ القرارات:

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
%2.5	01	01	100%	الإدلاء بالآراء ومناقشتها
		/	/	تشجيع الإبداع والابتكار
		/	/	تعزيز ثقة المؤسسة بعمالها
		/	/	تقوية علاقة المؤسسة بعمالها
%97.5	39	لا		نعم
100	40	100	44	المجموع

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 97.5% من المبحوثات لا يتم إشراكهن في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

ومن خلال هذا يتبين أن المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة مجال الدراسة يكون من المستويات الإدارية العليا، ويشكل مركزي، كما أن هناك قرارات خارجية لا يتدخل فيها المدير ولا الموظفين باعتبارها تسري ضمن القوانين، فمن خلال تصريح أحد المشرفين فقد أكد بأن القرار التنظيمي هو الذي يتخذ ضمن إطار الوظيفة الرسمية التي يوجد فيها المدير داخل المنظمة، وتتمثل في الأنظمة والتعليمات التي يصدرها انطلاقاً من السياسة الداخلية للمؤسسة أما بالنسبة للموظفين يتم إشراكهم في قرارات ثانوية ولا يشاركون في قرارات مصيرية

فالقرار من الناحية القانونية إعلان للإدارة يصدر عن سلطة إدارية في صورة تنفيذية بقصد إحداث أثر قانوني إزاء الأفراد لا يقبل المناقشة أو أي ردة فعل، فهذا يجعل الموظفين متذمرين وغير راضين خاصة وإذا كان يتعارض مع أهدافهم أو لا يلائم قدرتهم العملية.

جدول رقم 25: يوضح الشعور بالعدالة في تقسيم المهام الموكلة إلى العمال:

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
2.5%	01	ك	%	تكافؤ بين العمل الذي تؤديه والأجر الذي تتلقاه
		01	100%	
		/	/	وضوح المهام والشفافية في تقسيمها
		/	/	تعزيز ثقة المؤسسة بعمالها
		/	/	لثقة في تطبيق نظام الحوافز والمكافآت
97.5%	39			لا
100%	40	44	100	المجموع

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 97.5% من المبحوثات لا يشعرن بالعدالة في تقسيم المهام الموكلة إليهم

وهذا الشعور بعدم الرضا في تقسيم المهام الموكلة إلى عاملات عقود ما قبل التشغيل راجع بالدرجة الأولى إلى شغل مناصب لا تتناسب مع تخصصاتهم في الشهادة وهذا ما يجعلهم يشعرون بعدم وجود عدالة في تقسيم المهام الموكلة إليهم بالإضافة إلى صعوبة العمل بض المصالح مثل العمل بالمصلحة التقنية ومانتطلبه من قدرات ومهارات عالية من الخبرة والعمل بجدية على عكس مصلحة التنظيم الشؤون العامة التي لا تتطلب الكفاءات العالية وهذا ما يشعر العمال بعدم الشعور بالعدالة في تقسيم المهام الموكلة.

جدول رقم 26: يوضح الرغبة في تغيير الوظيفة:

النسبة	التكرار	البدائل		
		التكرار	ك	%
87,5%	35	01	ك	تقوم المؤسسة بتقدير كفاءتك ولا ترغب في التخلي عنك
				20%
		20%	1	تلمي مؤسستك طموحاتك
		05	05	نعم
100	40	المجموع		

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين بنسبة 87.5% من المبحوثات يرغبن في تغيير وظيفتهم، في حين لا يرغب في ذلك 12.5% منهن.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أغلب العاملات يرغبن في تغيير الوظيفة في حال سنحت لهن الفرصة، وهذا راجع إلى عدة أمور ونقائص يعاني منها عمال ما قبل التشغيل، ونذكر من أبرزها الشق المادي من العقد، حيث تتلقى العاملات أجرا زهيدا لا يفوق 15000 دينار وهو اقل من الأجر القاعدي، وهو ما لا يتوافق مع شهادتهن المحصل عليها، حيث لا يعقل أن أجر موظفة بشهادة ماستر لا يفوق 15000، إضافة إلى الشق التنظيمي والذي يقر بأن سنوات الخبرة لا تدخل في التقاعد. ومن هنا يجب أن تعيد وزارة العمل النظر في القانون الخاص بهذه الفئة وتحقيق كل متطلباتها.

الجدول رقم 27 : يوضح توافق الوظيفة مع المؤهل ومساهمة التوظيف في إطار عقود ما

قبل التشغيل في زيادة مجهودات الأداء:

المجموع		مساهمة التوظيف في إطار العقود في زيادة المجهودات						السؤال	
		لايساهم على الإطلاق		يساهم بعض الشيء		يساهم بشدة		السؤال	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100	13	46.2	6	15.4	2	38.5	5	نعم	توافق الوظيفة مع المؤهل
100	27	59.3	16	22.2	6	18.5	5	لا	
100	40	55	22	20	8	25	10	المجموع	

تشير المعطيات الكمية الواردة أعلاه أن اتجاهه العام نحو عدم توافق وظيفة المرأة الموظفة في إطار عقود ما قبل التشغيل مع مؤهلاتها أدى إلى عدم مساهمة ذلك النوع من التوظيف في زيادة المجهودات بنسبة 59.3 % مقابل نسبة 22.2 % أين يؤكد بأن عدم ملائمة الوظيفة للمؤهلات تساهم بعض الشيء في بذلهم لمزيد من المجهودات، بينما نرى أن نسبة 18.5% يرين بأنه يساهم بشدة.

في حين وجدنا أن توافق المؤهل مع الوظيفة لا يساهم على الإطلاق في زيادة الجهود لدى عاملات ما قبل التشغيل وذلك بنسبة 46.2%، كما نلاحظ أن 15.4% من العاملات أكدن على أن عدم توافق الوظيفة مع المؤهل يساهم بعض الشيء في زيادة الجهود، بينما نلاحظ أن عدم التوافق بين الوظيفة والمؤهل يساهم حسب 25% من المبحوثات في زيادة الجهود.

من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول اعلاه يتبين لنا ان عدم توافق المؤهل العلمي المتحصل عليه من طرف العاملات في اطار عقود ما قبل التشغيل لا يتناسب مع الوظيفة المشغولة في المؤسسة وهذا مايؤثر سلبا على الاداء الوظيفي وتحقيق اهداف المؤسسة وهذا ماكدت عليه نظرية الادارة العلمية في ضرورة الاختيار العلمي للعاملين (الشخص المناسب في المكان المناسب) باعتبار العنصر البشري مورد من موارد المنظمة ويجب الاستثمار في طاقاته.

الجدول رقم يوضح 28: تلقي التكوين حول الوظيفة ومساهمة التوظيف في إطار عقود

ما قبل التشغيل في زيادة جهودات الأداء:

المجموع		منح بيئة العمل الدافعية للإنجاز				السؤال	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت	السؤال	
100	26	100	4	/	/	نعم	قيمة الأجر يشجع على زيادة الأداء
100	14	27.2	10	72.2	26	لا	
100	40	35	14	65	26	المجموع	

تشير المعطيات الكمية الواردة أعلاه أن المبحوثات اللاتي يرين بأن الأجر الذي تتحصل عليه المرأة العاملة في إطار عقود ما قبل التشغيل لا يشجع على الأداء يرون بأن بيئة العمل تمنح الدافعية للإنجاز بنسبة 72.5 % في حين نجد أن من يرون بأن بيئة العمل لا تمنحهم الدافعية للإنجاز بنسبة 27.2 % .

توضح هذه البيانات الكمية الموضحة في الجدول ان المبحوثات يرون بان البيئة التي يعملن فيها تشجعهم على مضاعفة الجهودات في العمل، لكن الشيء الذي يحبط معاوياتهم هو الاجر الزهيد اللواتي يتلقينه مقابل الجهد المبذول وهذا مايجعلهم غير راضين ويقللون في ادائهم .

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية العامة:

الجدول رقم: 29 عرض نتائج الفرضية الأولى:

مفادها: تؤثر طبيعة المهام الموكلة لعاملات عقود ما قبل التشغيل على إنجاز المهام:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.01	**0.63	طبيعة المهام
		إنجاز المهام

من خلال بيانات الجدول أعلاه والذي يوضح تأثير تلقي تكوين حول الوظيفة ومساهمته في زيادة الجهودات.

من خلال مناقشة نتائج جدول الارتباط حول طبيعة المهام ودورها في تحقيق إنجاز المهام يتبين لنا أن معامل الارتباط بين البعدين يبلغ 0.63 عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يبين وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين طبيعة المهام الموكلة لعاملات عقود ما قبل التشغيل على إنجاز المهام.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها تأكد لنا ذلك، حيث لاحظنا التأثير الكبير للمهام التي يوكلها المشرف للمرأة العاملة في إطار عقود ما قبل التشغيل على إنجازها لها، وهذا راجع في بعض المرات إلى طبيعة المهام التي تكون خارجة عن مجال العاملة أو حتى خارجة عن تخصصها مما يؤدي إلى إنجازها في وقت طويل أو أن تنجز عكس المطلوب.

الجدول رقم: 30 عرض نتائج الفرضية الثانية:

مفادها: يؤثر توظيف العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل بشكل كبير في زيادة

مضاعفة مجهودات إضافية في العمل:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.01	* * 0.58	توظيف العاملات
		مضاعفة المجهودات في العمل

من خلال بيانات الجدول أعلاه والذي يوضح تأثير توظيف العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل بشكل كبير في زيادة مضاعفة مجهودات إضافية في العمل.

من خلال مناقشة نتائج جدول الارتباط حول توظيف عاملات عقود ما قبل التشغيل بكثرة ومضاعفة المجهودات في العمل يتبين لنا أن معامل الارتباط بين البعدين يبلغ 0.58 عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يبين وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين توظيف العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل بشكل كبير في زيادة مضاعفة مجهودات إضافية في العمل.

ومن خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن عاملات ما قبل التشغيل يضاعفن من مجهوداتهن في العمل من أجل الحصول على منصب دائم أو الظفر بالإدماج في منصب دائم، عكس بعض العاملات اللاتي يتراخين في إنجاز مهامهن.

مناقشة الفرضية العامة:

مفادها: لتوظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل تأثير كبير على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة .

من واقع الشواهد والدلائل الكمية، والقراءات التحليلية والتفسيرية المستنبطة من الجداول المرتبطة بمؤشرات فرضيات الدراسة، والتي أكدت على تحقق الفرضيات الجزئية، ومن واقع ما أفرزته الأساليب الإحصائية المطبقة في الجداول المركبة المشار إليها آنفاً، يمكننا القول بأن الفرضية الرئيسية والتي مفادها: **توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل على الأداء الوظيفي قد ثبت تحققها.**

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها :

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها تأكد لنا، ان هناك تأثير على ملائمة الوظيفة لقدرات العاملات في اطار عقود ما قبل التشغيل على مستوى انجاز المهام بشكل كبير ،كما يساهم توظيف العاملات في اطار عقود ما قبل التشغيل بشكل كبير في زيادة مضاعفة مجهودات اضافية في العمل ،وهذا ما يبين لنا أن عاملات ما قبل التشغيل يضاعفن من مجهوداتهن في العمل من أجل الحصول على منصب دائم أو الظفر بالإدماج في منصب دائم، عكس بعض العاملات اللاتي يتراخين في إنجاز مهامهن.

و من خلال القراءات التحليلية والتفسيرية المستنبطة من الجداول المرتبطة بمؤشرات فرضيات الدراسة، والتي أكدت على تحقق الفرضيات الجزئية، ومن واقع ما أفرزته الأساليب الإحصائية المطبقة في الجداول المركبة المشار إليها، يمكننا القول بأن الفرضية الرئيسية والتي مفادها: **لتوظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل تأثير كبير على الأداء الوظيفي بالمؤسسة قد ثبت تحققها.**

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إن الاعتماد على الدراسات السابقة أمر ضروري من أجل الاستفادة من نتائجها في البحث على جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وربطها بمراحل البحث المختلفة، وعلى رأسها النتائج المتوصل إليها بهدف الكشف عن نقاط الاتفاق أو الاختلاف بينها.

وفي هذا السياق خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها تأثير توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل على الأداء الوظيفي، وهذا ما اتفق مع دراسة الهاني عاشور والتي خلصت إلى تأثير سياسات وبرامج التشغيل الحكومية على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث أكدت بأنه على الرغم من عدم توافق المؤهلات العلمية والمهنية مع المناصب التي يشغلها المبحوثين إلا أن ذلك يساعد في تقديم أداء جيد في العمل.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة حمود سعيدة التي أكدت بأن المؤسسات التي توظف عقود ما قبل التشغيل لا تهتم بالمؤهل العملي أو التخصص لأنها لاحظت الجهد المبذول من طرف عمال ما قبل التشغيل.

في حين نجد بأن دراسة شامي صليحة قد اتفقت مع نتائج دراستنا في تأثير المناخ التنظيمي والمتمثل في طبيعة المهام والحوافز المقدمة على مستوى الأداء الوظيفي لعمال ما قبل التشغيل.

واتفقت دراستنا مع دراسة دراسة حبيب سميح خوام التي خلصت بأن هناك شعور واضح لدى الموظفين بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما عندهم أثناء تأديتهم لمهامهم.

3- مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النظريات:

فسرت مختلف النظريات التنظيمية بأن التوظيف الصحيح هو القائم على تحديد والتخطيط للاحتياجات قبل كل شيء، حيث أكدت نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول والتي

تركز على أهمية تحديد ما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية حسب الاختصاص أو المؤهل مما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف.

كما تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية.

في حين نجد أن نظرية العدالة تؤكد في مبادئها على ضرورة التوزيع العادل للحوافز في المؤسسة، من خلال مقارنة نسبة الجهود في العمل مع المكافآت والحوافز عليها، وهو الذي يتنافى مع ما وجدناه في المؤسسة، حيث تعاني فئة عاملات ما قبل التشغيل من نقص في الاستفادة من الحوافز خاصة المادية، الأمر الذي قد يؤثر بعض الشيء في أداء المهام.

ثالثاً: موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم:

حاولت الدراسة الراهنة أن تبرهن على الأثر الذي يتركه توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل في مستوى الأداء الوظيفي، وناقشت عدد من المتغيرات والتي شكلت محور اهتمام التنظيم وهذا ما دفعنا إلى محاولة اختيار رؤية تصورية مفادها تأثير التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل في الأداء الوظيفي للعنصر النسوي، مع محاولة معرفة تأثير ملائمة وظيفة مواصفات الوظيفة مع قدرات العاملات بشكل كبير على مستوى الأداء الوظيفي لديهن، إضافة إلى محاولة التعرف على تأثير توظيف العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل بشكل كبير في زيادة مضاعفة مجهودات إضافية في العمل.

ضمن هذا المنظور فإنّ الدراسة الراهنة قد عالجت من الناحية النظرية والمنهجية والإمبريقية أهم متغيرات نظريات التنظيم، فهي تحاول أن تقدم تفسيرات جزئية و كلية لمسألة توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل وأثره على الأداء الوظيفي، ولقد تجلّى هذا واضحاً في معالجتها للبيانات الميدانية أين أبرزت أهم النتائج التي تؤكد تأثير التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل في الأداء الوظيفي للعنصر النسوي.

ومن هنا تطرقت الدراسة الراهنة جملة من النظريات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع دراستنا الراهنة، فكانت البداية مع النظريات الكلاسيكية والتي ترى أن على المؤسسات التخطيط الجيد للاحتياجات البشرية التي تساعد على تحقيق أهدافها من خلال ضبط التخصص والمستوى وحتى الفئة العمرية التي تحتاجها وتتطلبها الوظيفة، وكمرحلة ثانية تناولت الدراسة الراهنة مدرسة العلاقات الإنسانية والتي أكدت على ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظف من أجل تركيزه الكامل في العمل، وفي مرحلة ثالثة استعرضت الدراسة النظريات ضرورة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت والتحفيزات على العمال، وعدم التمييز بين العمال المؤقتين والدائمين، مما قد يسبب انشقاقا في صفوف العمال.

رابعا: الاقتراحات والتوصيات الهامة:

استنادا إلى النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة ومن هنا نتقدم بهاته التوصيات الهامة:

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على الزيادة في الأداء لدى الموظفين في إطار عقود ماقبل التشغيل
- نقترح إجراء دراسات أخرى عن موضوع توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ماقبل التشغيل وتأثيره على الأداء الوظيفي .
- ضرورة تكليف العامل بالمهام التي تتناسب مع قدراته العلمية .
- التعديل في القوانين التي تحكم عمال عقود ماقبل التشغيل من قبل الوزارة الوصية

خاتمة

خاتمة:

بعد تطرقنا لموضوع التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل وأثره على الأداء الوظيفي، وبالتركيز على توظيف العنصر النسوي وإحاطتنا بمختلف جوانب الموضوع النظرية والميدانية تبين لنا أسس هذا الموضوع والذي تطرقنا فيه إلى تحديد أدبيات عملية التوظيف والتطرق إلى عقود ما قبل التشغيل وأنواعها وصيغها القانونية، والتي أوصلتنا إلى صياغة إطار تصوري للدراسة، كما أشرنا إلى بعض الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع البحث وفق منظورات معرفية ومنهجية.

من خلال التصورات والمنطلقات النظرية حاولنا صياغة الإشكالية (مشكل البحث) وما طرحته من تساؤلات وفرضيات، كما اعتمدنا على إطار منهجي متكامل يساعدنا في رسم معالم البحث الإمبريقية والتي حاولنا من خلالها كشف العلاقة بين متغيرات الدراسة وفقا لأبعاد تنظيمية مستمدة من ميدان الدراسة.

وتوصلنا من خلال الإجراءات الميدانية المطبقة إلى النتائج التالية:

- يؤثر توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل على الأداء الوظيفي.
- تؤثر ملائمة وظيفة مواصفات الوظيفة مع قدرات العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل بشكل كبير على مستوى الأداء الوظيفي لديهن.
- يؤثر توظيف العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل بشكل كبير في زيادة مضاعفة مجهودات إضافية في العمل.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- إبراهيم السيوطي نائم: مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مكتبة الشرق الدولية، مصر، 2008
- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1983).
- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بدون ذكر البلد، 1999.
- بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الباحث، ط1، برج بوعرييج، 2019.
- بوطبة مراد: دروس في الوظيفة العمومية، مطبوعة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص: قانون عام، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية الحقوق، قسم القانون العام، 2017.
- بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، ط2؛ دار الغرب 2004، وهران.
- جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2003.
- حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005.
- حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (ط1 ؛ بيروت: دار النهضة العربية، 2002) .
- حسن راوية محمد: "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004 .

- حسين محمد حراشنة: ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2011.
- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، (جامعة قالمة: مديرية النشر، 2004) .
- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005.
- خضير كاضم حمود و ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، (ط1 ؛ عمان: دار المسيرة، 2007)..
- راوية حسن :إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001.
- سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط 2، 2007.
- السعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، من دون سنة النشر .
- ضياء المجد الموسوي: سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 .
- طامر محمود كلادة: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
- عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات "دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
- عبوي زيد منير: التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة، المشرق الثقافي، الأردن، 2006.

- علي غربي: أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتة، قسنطينة، 2012.
- غربي علي و آخرون : تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- فرانسيس ديف، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، 1995.
- فريد فهمي : زيادة وظائف منظمات الأعمال -مدخل معاصرة-، دار اليازوني للنشر والتوزيع، د ط، 2009 عمان .الأردن.
- فضيل دليو، ميلود نغاري وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
- فليه فاروق عبد، عبد المجيد السيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الأردن/ دار المسيرة، 2009.
- كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الاجتماعي في الصناعة، (ط1؛ بيروت: دار الكتب العلمية، 1996).
- كمال عبد الحميد زيتون: التدريس نماذجه ومهاراته،(ط1؛ مصر: عالم الكتب، 2003).
- مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي،(الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992).
- مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية، بدون ذكر البلد، 1999
- معين أمين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، الجزائر، ط1، 2010.
- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004.
- موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، ط1، بيروت 2005 .

- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002.
- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، (ط1؛ الرياض: 1993).
- نعمة الله نجيب إبراهيم: نظرية اقتصاد العمل، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2001.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- الرسائل والأطروحات الجامعية :
- بلعوي شكري : واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008
- بوخلف خديجة: أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للألتباع، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007.
- بوراس شافية: سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008.
- تيشات سلوى: أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص : تسيير منظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009.
- دحماني محمد درويش: إشكالية التشغيل في الجزائر: محاولة تحليل، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد، جامعة تلمسان، 2013
- سعدية قصاب: اختلالات سوق العمل وفعالية سياسة التشغيل في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

- سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، 15 بومرداس، 2010.
- شباح رشيد: ميزانية الدولة وإشكالية التشغيل في الجزائر: دراسة حالة لولاية تيارت، مذكرة ماجستير: تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011 .
- عمر سرار: الرضا عن العمل وأثره على الأداء،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، .
- إدريس تواتي: التسيير التقديري للموارد البشرية -حالة الوظيف العمومي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.
- السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل، رسالة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2008
- علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية،(رسالة دكتوراه) غير منشورة،الجزائر: 1999.
- ج-المجلات العلمية:
- بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة: ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09 مارس 2005، ورقلة، الجزائر.

- بن بريكة عبد الوهاب، بن عيسى ليلي: سياسات التشغيل في الجزائر منذ الإصلاحات: عرض وتحليل، الملتقى الوطني: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، 13، 14 أبريل 2011.
- عبد القادر لحسن: سياسة التشغيل وإشكالية معالجة البطالة في الجزائر خلال الفترة 2000:2009 - اقتراح نموذج اقتصادي للتشغيل الخماسي 2010-2014، الملتقى الوطني: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، 13، 14 أبريل.
- المادة 81 من القانون 98-13 المؤرخ في 07 أوت 1989 المتضمن القانون الانتخابيات
- المادة رقم 15 من القانون البلدية 80/90 (يمكن أن يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة غير عادية كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية و يطلب من رئيس أو ثلث أعضاء أو من الوالي
- مغراوي وآخرون: التشغيل في الجزائر - قراءة تحليلية للسياسات التشجيعية، مجلة التنظيم، المجلد 7، ع1، 2018.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

واقع توظيف العنصر النسوي في إطار عقود ما قبل التشغيل وتأثيره على
مستوى الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بلدية مشرع الصفا ولاية تيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

د. خريش زهير

من إعداد الطالبتين:

▪ العربي أمال

▪ بوزيد بختة

ملاحظة هامة

إن المعلومات والبيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق هذه الاستمارة تبقى سرية ولا
تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي وما يقتضيه من ارغامات لا غير ، لذلك نرجو من
سيادتكم مساعدتنا في الإجابة عن الأسئلة وبكل موضوعية .

السنة الجامعية: 2021 - 2022

المحور الأول : البيانات الشخصية:

- 1- السن: أقل من 30 31-35 36-41 42 فما فوق
- 2- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات 5-10 سنوات 11-16 سنوات 17 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

المحور الثاني: تأثير ملائمة وظيفة مواصفات الوظيفة مع قدرات العاملات في إطار عقود

ما قبل التشغيل بشكل كبير على مستوى الأداء الوظيفي لديهن.:

- 4- ما سبب اختيارك للتوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل؟
نقص عروض العمل سهولة الحصول على العقد تتناسب مع قدراتي العائلية
- 5- هل تلقيت تكويناً حول الوظيفة التي تشغلها؟ نعم لا
- 6- هل الوظيفة التي تشغلها تتوافق مع مؤهلاتك العلمية؟؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بلا، في حالة الإجابة بنعم، كيف تستطيعين التوفيق في عملك؟
التدريب المتواصل العمل تحت وصاية المشرف العمل بالطريقة التي تناسبك
- 7- هل ترين أن عدم توافق مؤهلاتك مع الوظيفة التي تشغلها يؤثر على أدائك لمهامك؟ نعم لا
- 8- هل يساعدك المشرف بتقديم توجيهات ونصائح لتحسين أدائك؟ نعم لا أحياناً
- في حالة الإجابة بنعم، أذكر نوع التوجيهات: زيادة بذل مجهودات إضافية في العمل الاحتكاك بذوي المهارات والخبرات جديدة تقديم وعود بالإدماج في حالة مضاعفة الجهود في العمل
- 9- هل يزودك مشرفك بالمعلومات و المعارف التي تخص طريقة العمل؟ نعم لا
- 10- ما نوع المهام التي يتم تكليفك بها؟ المهام البسيطة المهام التي تتوافق مع قدراتي
- 11- هل يتم تكليف عمال ما قبل التشغيل بنفس المهام التي يكلف بها العمال الدائمون؟
نعم لا أحياناً
- 12- كيف يتم التعامل مع عمال ما قبل التشغيل في المؤسسة؟
مثلهم مثل العمال الدائمين عمال مؤقتين عمال غير مؤهلين
- 13- هل تلقين التشجيع الكامل من طرف مشرفك في أدائك لمهامك؟ نعم لا أحياناً
- 14- هل يساهم توظيفك في إطار عقود ما قبل التشغيل في زيادة بذل مجهودات إضافية في العمل؟

يساهم بشدة يساهم بعض الشيء لا يساهم على الإطلاق

- المحور الثالث: تأثير توظيف العاملات في إطار عقود ما قبل التشغيل بشكل كبير

في زيادة مضاعفة مجهودات إضافية في العمل.

- 15- هل يتم محاسبتك على الغيابات والتأخر مثلك مثل العمال الدائمين؟ نعم لا
- 16- هل قيمة الأجر الذي تتلقينه يتناسب مع الأعمال والمجهودات التي تبذلونها؟ نعم لا
- 17- هل ترين أن قيمة الأجر الذي تتلقاه المرأة العاملة في عقود ما قبل التشغيل يشجعها لزيادة أدائها؟
نعم لا
- 18- هل تقدم لك الإدارة كل مستلزمات العمل مثلك مثل العمال الدائمين؟ نعم لا
- 19- هل تتلقين التشجيع من المسؤولين أثناء أداء مهامك؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، هل يؤدي هذا إلى: مضاعفة مجهوداتك زيادة ولائك للمؤسسة
الشعور بالرضا
- 20- هل يشجع المسؤولين في المؤسسة على العمل الجماعي داخل المؤسسة؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، هل يساعدك هذا على: اكتساب المزيد من الخبرة رفع مستوى الأداء
- 21- هل تحصلين على مكافآت وتشجيعات على الأداء المبذول؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، فإنك تحصل على: علاوات ومنح فقط تقديرات معنوية فقط
تحصل عليهما معا
- 22- هل تتلقى الدعم والتعاون من زملائك في مكان العمل؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، فهذا يؤدي إلى: المساعدة في حل المشاكل تكوين وتقوية علاقات العمل
الجيدة بناء فريق عمل متكامل
- 23- هل تمنحك بيئة العمل الدافعية على الإنجاز؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، فهذا من خلال: فرق العمل الظروف المتوفرة
التقدير من طرف المشرف
- 24- هل يتم إشراك عمال ما قبل التشغيل في اتخاذ القرارات؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، فذلك يساهم في: الإدلاء بالآراء ومناقشتها تشجيع الإبداع والابتكار
تعزيز ثقة المؤسسة بعمالها تقوية علاقة المؤسسة بعمالها

25- هل هناك شعور بينك وبين زملائك بالعدالة في تقسيم المهام الموكلة إليكم؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فهذا راجع إلى: تكافؤ بين العمل الذي تؤديه والأجر الذي تتلقاه

وضوح المهام والشفافية في تقسيمها الثقة في تطبيق نظام الحوافز والمكافآت

26- هل لديك الرغبة في تغيير وظيفتك؟ نعم لا

في حالة الإجابة بلا، فهذا بسبب: تقوم المؤسسة بتقدير كفاءتك ولا ترغب في التخلي عنك

أنت غير مستعد للتخلي عن العلاقات الجيدة مع زملائك في العمل

تلمي مؤسستك جميع طموحاتك ورغباتك (المادية والمعنوية)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد: **رئيس المجلس الشعبي البلدي**
المدينة مسعود الصفا

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار ترمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن أتمس من سيادتكم الترخيص

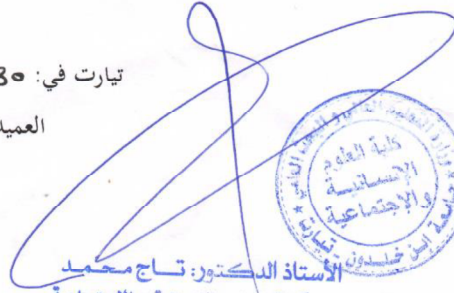
للتالبة: **... ج.و.ز. ي.ج. ... ح.ج.ت.ت. ...**

السنة الثانية ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل لإجراء دراسة ميدانية

لمدة **الأسبوع** ...

تيارت في: 2022 103130

العميد



الأستاذ الدكتور: **تاج محمد**
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد: رئيس المجلس العلمي
السيد ليلدي مروج الصفا

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار ترميم وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتبس من سيادتكم الترخيص

للطالبة: .. العتري .. جمال ..

السنة الثانية ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل لإجراء دراسة ميدانية

لمدة: 01 شهرين ع.

تيارت في: 30 03 2021

العميد



الأستاذ الدكتور: تاج محمد
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) جوزيلية بوجنت.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 9999999999 والصادرة بتاريخ 2016.12.1

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

واقع تطبيع التنوع السوني في إطار عودها قبل التجديد
والشروع على الجوانب الوثائقية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2022/06/01

إمضاء المعني

نظر من أجل التصديق على إمضاء

السيد:

مشرع الصفا: 01 2022

مجلس المجلس الشعبي البلدي

عن المجلس الشعبي البلدي

و التفويض منه

الرئيس مصلح التنظيم والشؤون العامة

إمضاء: بهلول عبد القادر





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيدة)..... العزوي اجاليس

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 206688997 والصادرة بتاريخ: 01/05/2018

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

واقع تطبيق الخدمات المتكيفة في إطار عقود ما قبل التسليم
و إشرافها الإجراء الوطني

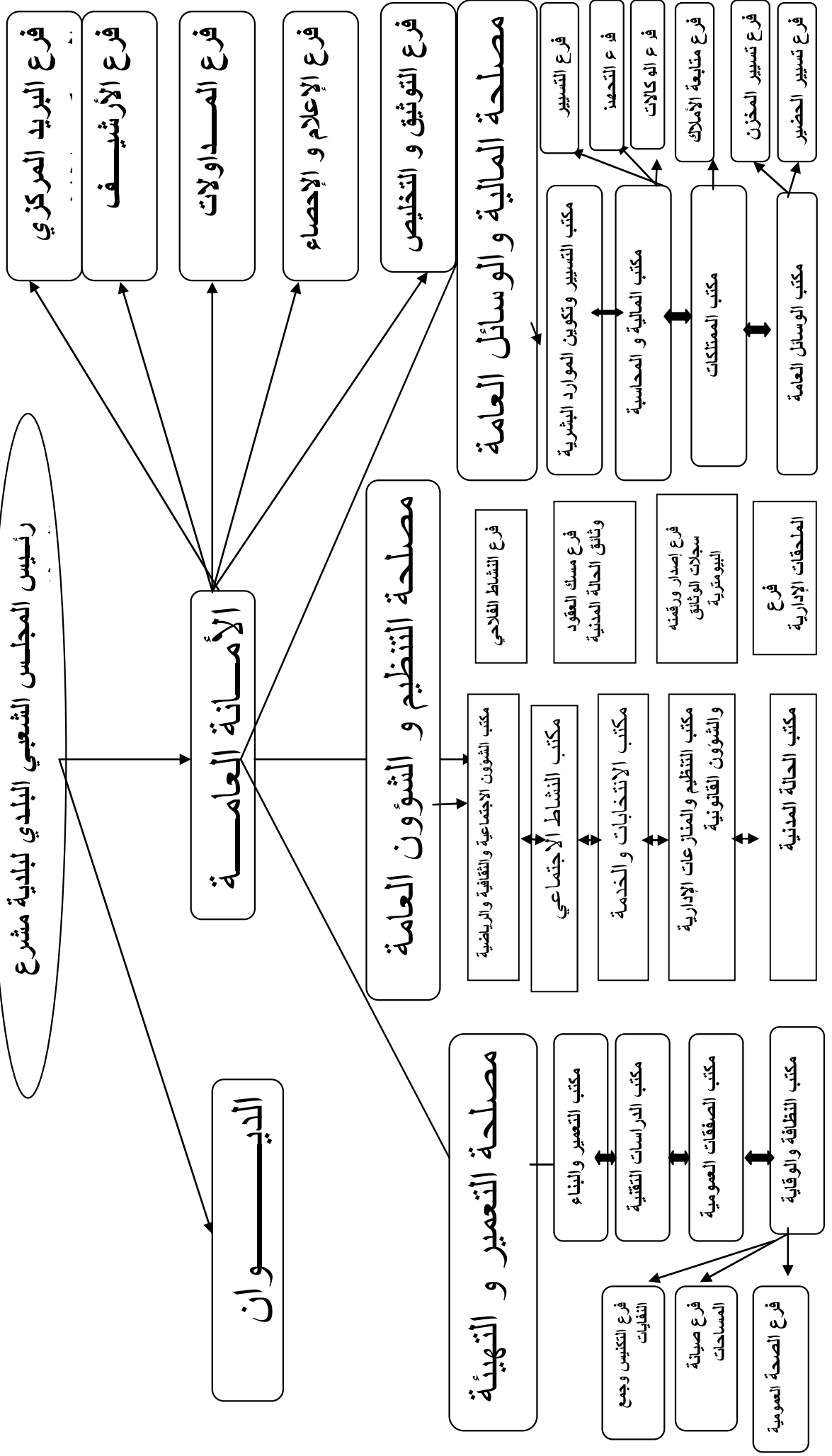
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 01/05/2022

إمضاء المعني

نظر من أجل التصديق على إمضاء
العضو:
مجلس الجامعة
مجلس الجامعة الشعبي البلدي

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
و بالتفويض
رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة
إمضاء: بهلول عبد القادر



رئيس المجلس الشعبي البلدي لمدينة مervان

الأمانة العامة

مصلحة التنظيم والشؤون العامة

مصلحة المالية والوسائل العامة

مصلحة التعمير والتهيئة

الديوان

فرع البريد المركزي

فرع الأرشيف

فرع المدادواولات

فرع الإعلام والإحصاء

فرع التوثيق والتخصيص

مكتب التسيير وتكوين الموارد البشرية

مكتب المالية والمحاسبة

مكتب الممتلكات

مكتب الوسائل العامة

مكتب التسيير

فرع التحصن

فرع الكالات

فرع متابعة الأملاك

فرع تسيير المخزن

فرع تسيير الحضير

مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية

مكتب النشاط الاجتماعي

مكتب الانتخابات والخدمة

مكتب التنظيم والمنازعات الإدارية والشؤون القانونية

مكتب الحالة المدنية

فرع النشاط الفلاحي

فرع مسك العقود وثائق الحالة المدنية

فرع إصدار ورقمته سجلات الوثائق البيومترية

فرع الملحقات الإدارية

مكتب التعمير والبناء

مكتب الدراسات التقنية

مكتب الصفقات العمومية

مكتب النظافة والوقاية

فرع التفتيش وجمع النفايات

فرع صيانة المساحات

فرع الصحة العمومية