

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
مسار علم الاجتماع
رقم التسجيل:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية
الموضوع:

طرق التوظيف وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمقر دار المالية - تيارت -

إشراف:
أ. موهوب مراد

إعداد:
- قدوري صليحة

السنة الجامعية

2014م / 2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الشكر لله العظيم، الرحيم من يرحم المكروم الحي القيوم، نشكر كل من ساهم في بناء ذواتنا وتكوين شمعة العلم التي لن تنطفئ وبعد: أقول خالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "موهوب مراد"، الذي تفضل علي بالاشراف وتقديمه لي النصائح و التوجيهات قبل، أثناء وبعد تحضيري لهذه المذكرة، رغم انشغالاته الكثيرة أباي إلا أن يكون صاحب فضل لانجاز هذا العمل المتواضع.... تقبل مني أستاذي الكريم فائق عبارات الاحترام والتقدير... شكرا على كل التوجيهات والنصائح. إلى كل من ساعدنا ببسمة تلتها نسمة تعيد لنا الحياة في كل لحظة زادها دافعية أكثر لإنهاء هذه المذكرة...

ولكل أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وأخص بالذكر:

الأستاذ يحيى عبد المالك والأستاذ شياب محمد أمين... والى كل أساتذتي عبر مختلف مراحلنا التعليمية لأنهم كانوا بالفعل القاعدة الصلبة والقوة الحسنة.

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل الى:والدي أطل الله في عمره.....
لقد غرست في نفسي حب الطموح والاجتهاد والصبر والمثابرة والتطلع الى المستقبل بنفس
ابيه تطمح أن يكون لها موطأ قدم في هذا الكون الفسيح.
وها نحن نقطف اول تلك الثمار التي غرست.....
الى والدتي حفظها الله ورعاها.....
دعاؤك نبراس أضاء لي الحياة.
دعاؤك شمعة الأمل التي أضاءت لي طريق المستقبل.
الى أخي فتحي الذي طالما ساندني لانتمام هذا العمل حتى اخر لحظة...
الى أخي سفيان الذي ساعدني في كتابة المذكرة.....
الى رياحين الحياة أكرم،سيف الدين،عبد الجليل.....اتمنى لهم النّجاح.
الى أختي حنيفة دون أن أنسى زوجها جيلالي بلحيرش على دعمه المتواصل.
الى أختي لمياء وفقها الله في مشوارها الدراسي.
عرفانا وتقديرا لكم فسؤلكم المستمر دفعني لمواصلة الطريق
وفقكم الله جميعا.
كما لا أنسى عائلتي الثانية عائلة"عومر" أخصّ بالذكر الزوج الفاضل "ابراهيم"
الى أمي الغالية أطل الله في عمرها....الى اخوتي وأخواتيالى براعم الحياة
الكتكونة"ريتا".

الى رفيقات الدرب والدراسة الى أغلى الصديقات:

سهيلة بوغدو،حليمة غمار،رقية سالمى.

الى كل من ساعدني في اتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد

الى كل من يحمل في قلبه ذرة ودّ لي.

صليحة

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

كلمة شكر

اهداء

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

1..... مقدمة

الفصل الأول: الاطار النظري والتصوري للدراسة

4..... أولا: اسباب اختيار الموضوع

4..... ثانيا: اهمية الدراسة

5..... ثالثا: اهداف الدراسة

5..... رابعا: الاشكالية

7..... خامسا: الفرضيات

7..... سادسا: تحديد المفاهيم

7..... تمهيد

7..... I: التوظيف

7..... 1- تعريف التوظيف

9..... 2- أهمية التوظيف

9..... 3- أهداف التوظيف

10..... 4- أسباب توافر المناصب الشاغرة

11..... II- طرق التوظيف

11..... الطريقة الأولى: توصيف الوظائف

11..... 1-1 مفهوم توصيف الوظائف

12..... 2-1 مجالات توصيف الوظائف

12..... 3-1 أهمية توصيف الوظائف

13..... 4-1 أهداف توصيف الوظائف

13..... الطريقة الثانية: تخطيط الموارد البشرية

13.....	1-2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية
14.....	2-2 أهمية تخطيط الموارد البشرية
14.....	3-2 أهداف تخطيط الموارد البشرية
15.....	4-2 خطوات تخطيط الموارد البشرية
17.....	الطريقة الثالثة: الاستقطاب
17.....	1-3 مفهوم الاستقطاب
18.....	2-3 أهداف الاستقطاب
19.....	3-3 علاقة الاستقطاب بالتوظيف
20.....	الطريقة الرابعة: الاختيار والتعيين
20.....	1-4 مفهوم الاختيار والتعيين
21.....	2-4 أهمية الاختيار والتعيين
22.....	3-4 صعوبات عملية الاختيار والتعيين
23.....	الطريقة الخامسة: عقد العمل محدد المدة
23.....	1-5 تعريف عقد العمل محدد المدة
23.....	2-5 خصائص عقد العمل محدد المدة
24.....	3-5 أنواع عقد العمل محدد المدة
25.....	4-5 الحالات غير القانونية لبرام العمل المحدد المدة
25.....	خلاصة
26.....	III- الولاء التنظيمي
26.....	1-تعريف الولاء التنظيمي
27.....	2-المصطلحات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي
28.....	3- أهمية الولاء التنظيمي
29.....	4-المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي
30.....	5- أنواع الولاء التنظيمي
31.....	6- مراحل الولاء التنظيمي
32.....	7-آثار الولاء التنظيمي

33.....	8-معوقات الولاء التنظيمي
34.....	خلاصة
35.....	IV- واقع المؤسسة الجزائرية منذ (1962الى مابعد 1980)
39.....	سابعا: الدراسات السابقة
48.....	ثامنا: الأبعاد النظرية للدراسة

الفصل الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة

66.....	تمهيد
66.....	أولا:مجالات الدراسة (المكانية، الزمنية، البشرية)
68.....	ثانيا:منهج الدراسة
69.....	ثالثا:أدوات الدراسة
72.....	رابعا:عينة الدراسة مواصفاتها وخصائصها
80.....	خلاصة

الفصل الثالث:عرض وتحليل ومناقشة النتائج

84.....	أولا: الاختيار والانتماء
93.....	ثانيا: عقود العمل محددة المدة والانتماء
104.....	ثالثا: نتائج الدراسة
104.....	1-نتائج الدراسة في ضوء فروضها
104.....	1-1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الاولى
105.....	1-2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
106.....	2-نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
107.....	3-النتيجة العامة للدراسة
108.....	رابعا:التوصيات
110.....	خاتمة
112.....	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرسة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس	01
75	يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن	02
76	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
77	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الوضعية التعليمية	04
77	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الفئة المهنية	05
78	يوضح طبيعة عقد العمل	06
78	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية	07
79	يوضح توزيع مفردات العينة حسب مكان العمل	08
84	يوضح توزيع مفردات العينة حسب طريقة علمهم بوجود مناصب شاغرة	09
85	يوضح طريقة ايداع ملف العمل	10
85	يوضح الاسس التي تقوم بها المؤسسة في عملية التوظيف	11
86	يوضح مدى مطابقة المؤهلات العلمية مع المنصب الذي يشغلونه	12
87	يوضح الاختيار على أسس موضوعية هل يؤدي الى زيادة الانتماء للعمال	13
88	يوضح رضا المبحوثين في معايير عن عملية التوظيف المعتمدة في المؤسسة	14
88	يوضح رأي المبحوثين في معايير اخرى للتوظيف	15

89	يوضح الخطوات التي اتبعتها المؤسسة اثناء اختيار العمال	16
90	يوضح تلقي الموظفين للتكوين	17
91	يوضح نوع الترقية المتحصل عليها	18
92	يوضح عامل اختيار الوظيفة	19
92	يبين ممارسة العمل بجدية	20
93	يوضح كيفية ادماج الموظفين	21
94	يوضح مدى تاثير طبيعة عقد العمل على الانجاز	22
94	يوضح تعامل الادارة العليا مع اصحاب عقود العمل محددة المدة	23
95	يوضح مدى ارتياح افراد العينة عند العمل بعقد محدد المدة	24
96	يوضح عدالة الادارة في التعامل مع الموظفين	25
97	يوضح تطبيق مبدأ المساواة في تقديم الامتيازات بين العمال الدائمين والعمال المؤقتين	26
98	يوضح الفئة الاكثر خضوعا للرقابة	27
99	يوضح طبيعة عقد العمل ومدى مطابقة المؤهلات العلمية مع المنصب الذي يشغلونه.	28
100	يوضح أقدمية العمال ومدى تطبيق مبدأ المساواة في تقديم الامتيازات بين العمال الدائمين والمؤقتين	29
101	يوضح الاسس التي تقوم عليها المؤسسة في عملية التوظيف ورضا الموظفين	30
102	كيفية الادماج في المؤسسة وعدالة الادارة في التعامل مع الموظفين	31

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	اسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى المنظمة	11
02	خطوات تخطيط الموارد البشرية	17
03	أهمية الولاء التنظيمي	29
04	مراحل الولاء التنظيمي	32

مقدمة

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة ادارة الموارد البشرية كونها تهدف الى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتعود أهمية التوظيف لادارة الموارد البشرية اساسا الى التقليل من توظيف الشخص غير المناسب.

نجد بأنّ العنصر البشري هو أساس النشاط الانتاجي والاقتصادي ومنه تبدأ مسيرة الحياة والتقدم والاستفادة من الموارد المتاحة أفضل استخدام، أنّ المورد البشري المتمثل في الأفراد وفي جماعات العمل هم من أفضل القوى في تشكيل حركة المنظمة، فهم الذين يتخذون القرارات التي تهَيء للمنظمة فرص الانطلاق والنجاح أو تسبّب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيال في المؤسسة.

ومما لاشكّ فيه أنّ اعداد الاطارات الادارية القادرة على تصميم نماذج محددات العمل السليم لرفع الكفاءات وتأطير الامكانيات وتوجيهها يندرج ضمن هذا التوجه الاستراتيجي الهام وهكذا فإنّ الاستقطاب، الاختيار، التوظيف، التنظيم، التوجيه، الرقابة وتقييم الأداء والفعالية التي يحظى بها العامل ومختلف عمليات التحفيز، كلها عوامل تصبّ في هذا الاتجاه وتهدف الى تحفيز الفرد وتحقيق فعاليته داخل المنظمة هذا ما يضمن ولو بشكل قليل تعزيز الثقة والتعاون بين العاملين ويخلق جو من الولاء مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

حيث لا يمكننا الحديث عن مؤسسة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها وهذا طبعا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من ادارة وموظفين وما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية حيث يتحدد نجاح منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس وضمن وجودها واستمرارها وهذا لا يتحقق الا من خلال امتلاكها للكفاءة والفعالية بالاضافة الى التمسك بأخلاقيات منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس وضمن وجودها واستمرارها حيث تمثل هذه التوليفة دعامة ارتكاز بالنسبة للمؤسسة.

انطلاقاً من جملة هذه الاعتبارات نحاول من خلال الدراسة التي بين أيدينا أن نلقي الأضواء على المحددات الواقعية لطرق التوظيف وعلاقتها بالولاء التنظيمي، ولقد تطلب ذلك منا القيام بالدراسة في إحدى المؤسسات العمومية وارتأينا إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة "دار المالية" بولاية تيارت، ومما لاشك فيه أن أي دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم ومترابطة الأجزاء وهو ماتم لنا في هذه الدراسة. حيث قمنا بتوزيع مضامين البحث على ثلاثة فصول: يتناول الفصل الأول المعنون بالاطار النظري والتصوري للدراسة، وتعرضنا فيه لأسباب اختيار موضوع طرق التوظيف وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أهمية الدراسة وأهدافها، الاشكالية، فروض الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، الأبعاد النظرية.

والفصل الثاني المعنون بالاجراءات المنهجية للدراسة تناولنا فيه فقد خصص للبعد الامبريقي وتضمن الاطار العام للدراسة، الاطار الخاص بالدراسة "المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري"، ادوات جمع البيانات، عينة الدراسة مواصفاتها وخصائصها.

أما الفصل الثالث فقد تطرقنا فيه الى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، مقارنة نتائج دراستنا الراهنة بالدراسات السابقة، بالإضافة الى النتيجة العامة للدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد:

تعتبر مرحلة اختيار موضوع البحث نقطة الإنطلاقة في تصميم استراتيجية البحث العلمي برمته، والتي ستكون الدرب الذي تقطعي به الدراسة حتى النهاية، فاختيار أي موضوع تقف وراءه مجموعة أسباب قد تكون ذاتية أو موضوعية أو كليهما.

أولاً: أسباب اختيار موضوع طرق التوظيف وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:

1- الاهتمام الشخصي بموضوع التوظيف.

2- محاولة الوقوف على واقع عمليات التوظيف على مستوى الإدارة الجزائرية نظراً لما تخضع له من شكليات وإجراءات صارمة قصد القيام بمهمة انتقاء وتوظيف الموارد البشرية.

3- الرغبة والاهتمام بالموضوع جعلنا نقوم بدراسة علمية معمقة لطرق التوظيف وعلاقتها بالولاء التنظيمي في مؤسسة دار المالية بتيارت.

4- الوصول إلى نتائج يمكن أن تفيد في تحديد علاقة طرق التوظيف بالولاء التنظيمي أو عدمها داخل المؤسسة.

5- محاولة تسليط الضوء على الطرق التي تنتهجها المؤسسة لتوظيف الموارد البشرية بالإدارة الجزائرية.

ثانياً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذه الدراسة أساساً فيما يلي:

1- زيادة الاهتمام بالموارد البشري اهتماماً استراتيجياً بعد عملية التوظيف وهذا ما يؤدي إلى زيادة ولائه للمؤسسة.

2- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الولاء التنظيمي في حياة المؤسسات على اختلافها، وأثرها الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل ومتميز وعلى مدى

ارتباطها بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا مهما في توجيه العاملين في الوجهة الصحيحة أو التقليل من سلوكه السلبي كالتغيب أو الإهمال أو الشعور بالاحباط.

3- يمكن لهذا البحث المساهمة في زيادة الاهتمام العلمي بالكفاءات البشرية باعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل تسيير المواد البشرية.

ثالثا: أهداف الدراسة:

كل دراسة علمية تسعى في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت هذه الدراسة نظرية تتمثل في محاولة فهم وتفسير الظاهرة الاجتماعية أو تطبيقية. كمحاولة إيجاد حلول للمشكلات الميدانية. ومن هذا المنطلق نصبوا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأساليب المتبعة في اختيار أفضل الأشخاص للتوظيف.
- تحقيق التوافق والانسجام بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب شاغر وبذلك تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التعرف على مستويات الولاء التنظيمي التطابق، الرغبة، الاستمرار، الوفاء والإخلاص لدى العاملين بمؤسسة دار المالية بتيارت.

رابعا: الإشكالية:

تعدّ إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي نجدها في المؤسسة، وذلك لدورها المهم وفعال في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات التي يتم من خلالها انتقاء وتوظيف الموارد البشرية حتى تكون لها مساهمة فعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة. كما تتولّى القيام بمجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، بحيث نجد أن هذه الإدارة هي التي تتكفل بإجراءات توفير اليد العاملة وتوزّعها في مختلف أقسام وفروع المؤسسة، بحيث تتطلّب تفاعل مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتسلسلة فيما بينها والتي تدخل ضمن إطار ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية.

فعملية توظيف الموارد البشرية تعتبر إحدى أهم الوظائف التي تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمات وبالأخص في المنظمة التي تحتل فيها إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هيكلها التنظيمي وتستند إليها مهمة تزويد المنظمة بأهم الموارد فيها وهو العنصر البشري.

تتكامل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في توصيف الوظائف، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الإدماج، وبعد تحديد الخطة التي يمثلها تخطيط الموارد البشرية تتضح الشواغر الوظيفية بكافة مستوياتها وهذا ما يؤدي إلى استقطاب أفراد من داخل وخارج المنظمة واتباع إجراءات محددة وموضوعية في اختيارهم ومن ثم وضعهم في المكان المناسب والاهتمام بهم مع الاقرار بمجهوداتهم المبذولة وحرصهم على تقديم حوافز مادية وأخرى معنوية من شأنها أن تعزز الإبداع والثقة بين العاملين فيما بينهم وبينهم وبين الإدارة، هذا ما يؤدي إلى تطوير قدراتهم والسعي لبلوغ الأهداف التنظيمية وضمان البقاء في المؤسسة وشعور الأفراد العاملين بأهمية الوقت الذي يقضونه في المنظمة وهذا ما يعرف بالولاء للمؤسسة.

يعتبر الولاء التنظيمي عنصرا مهما لفعالية المؤسسة، وقد حظي باهتمام الباحثين في تأثيره في الأفراد العاملين، ففي حالة ارتفاع هذا الأخير تكون نتائجه مرضية نتيجة إخلاص وتفاني العاملين في إعطاء جزء من وقتهم ومجهوداتهم للمؤسسة وهذا ما يزيد من انتمائهم، وفي حالة ما إذا حدث عكس ذلك فينتج عنه مشكلات تنظيمية تؤدي بالدرجة الأولى إلى تدني الأداء وعدم المحافظة على الممتلكات وتزيد من معدلات الغياب وعدم الرضا بالإضافة إلى التسبب الإداري وبالتالي تصبح المؤسسة غير قادرة على تحقيق أهدافها.

على ضوء ما سبق تتجلى إشكالية البحث في السؤال التالي:

ما طبيعة العلاقة الموجودة بين طرق التوظيف والولاء التنظيمي بمؤسسة دار المالية ؟

وضمن هذه الإشكالية تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

-ما العلاقة بين اختيار الأفراد على أسس موضوعية وانتمائهم للمؤسسة؟

-ما طبيعة العلاقة الموجودة بين التوظيف بعقود محددة المدة و الروح المعنوية لدى العمال؟

خامسا: الفرضيات:

في إطار هذه الدراسة يمكن تلخيص فرضيات البحث فيما يلي:

الفرضية العامة:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين طرق التوظيف والولاء التنظيمي بمؤسسة دار

المالية؟

الفرضيتان الفرعيتان:

-هناك علاقة بين اختيار الافراد على اسس موضوعية و زيادة الانتماء الوظيفي لديهم.

-هناك علاقة بين طبيعة التوظيف بعقود العمل المحددة المدة و الروح المعنوية لدى العمال.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

تتعدّد جهات النّظر لكّتاب ادارة الموارد البشريّة في تحديد مفهومي التّوظيف

والولاء التنظيمي، هذا الاختلاف يعود الى الزاوية التي ينظر منها كل منهم الى المفهوم.

لهذا فقد عرضنا مجموعة من التعاريف لمجموعة من الكّتاب و الباحثين في هذا المجال:

تمهيد:

يعد موضوع التوظيف من أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد

البشرية، وذلك باختيار ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، لتحقيق وحدة المؤسسة

ورفع معنويات الموظف طالما أنه يختار لينجز عملا يتلاءم مع ميولاته واستعداداته

وقدراته وتكوينه المهني والنفسي.

I- التوظيف:

1- تعريف التوظيف:

لقد تعددت المفاهيم التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين والمفكرين الذين كتبوا في هذا المجال وفيما يلي سنذكر بعض من هذه التعاريف:

التعريف الأول:

"انتقاء أصح الأفراد لمهنة معينة حتى يستطيع إعطاء أكبر إنتاج بأقل طاقة ممكنة..." (أحمد زكي بدوي، 1984، ص371)

التعريف الثاني:

أنه العملية التي يتم عن طريقها اختيار أفضل العناصر الإدارية والمهنية لشغل وظائف معينة في المؤسسات، مع ضرورة أن يتم هذا الاختيار وفقا لمتطلبات الوظيفة والتخصص الإداري والمهني نفسه. (عبد الله عبد الرحمان، 2009، ص143)

التعريف الثالث:

توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل. (حمداوي وسيلة، 2004، ص92).

التعريف الخامس:

توفير العمالة اللازمة للمنظمة من حيث النوعية والأعداد المطلوبة وجدت واستقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار أفضلهم بالاستعانة بأساليب الاختيار كالاختبارات، المقابلات، اتخاذ قرار تعيين واستكمال المسوغات وإبرام عقد العمل. (حبيب الصحاف، 1996، ص11).

التعريف السادس:

مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. (فيصل حسونة 2011 ص 65).

التعريف الإجرائي للتوظيف:

هو عملية مستمرة تقتضي من المؤسسة تعيين الموارد البشرية من بين مجموع المستقطبين والذين يتوافق تحليلهم مع تحليل الوظائف الشاغرة والذين يتوقع منهم تقديم الأفضل خلال تأدية المهام الموكلة إليهم.

2- أهمية التوظيف:

تكمن أهمية التوظيف فيما يلي:

- أ- الحصول على طلبات التعيين وشغل الوظائف بالمؤسسة.
- ب- اختيار أفضل العناصر التي تسعى للحصول على وظيفة.
- ج- ترقية العاملين بالمؤسسة.
- د- فصل العاملين.
- هـ- تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم. (عبد الله عبد الرحمان. 2009. ص 144)

3- أهداف التوظيف:

يسعى التوظيف إلى تحقيق أهداف عديدة نذكر منها ما يلي:

- يهدف التوظيف أساسا إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر ومكونات من مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة على حد سواء.

ويمكن حصر مواصفات الشخص فيما يلي:

- تأهيل عملي من حيث مجالها وعدد سنواتها.

- مهارات شخصية (كالسن، النوع، الهوايات... إلخ)

- التركيب الاجتماعي للفرد (الأصول الاجتماعية، العادات والتقاليد... إلخ)

- التركيب النفسي للفرد (الدوافع، الاتجاهات، الإدراك، التوازن... إلخ)

أما بالنسبة لمتطلبات الوظيفة فيمكن حصرها فيما يلي:

- أداء واجبات معينة.

- تحمل مسؤوليات معينة.

- ممارسة سلطات محددة.

- كما يهدف التوظيف إلى التقليل جهود ونفقات الأنشطة الأخرى التي يقوم بها إدارة

الموارد البشرية في المنظمة، والتي تلحق عملية التوظيف كالتدريب عن طريق التركيز

على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل

الوظائف الشاغرة. (فيصل حسونة، 2011، ص57)

4- أسباب توافر المناصب الشاغرة:

هناك عدة أسباب تدعو إلى توفر المناصب الشاغرة وبالتالي ظهور الحاجة إلى

توظيف موظفين جدد لشغلها ومن بين هذه الأسباب نجد:

أ- نمو المنظمة: إذ يفتح باب التوظيف نتيجة للنمو والتوسع في الخدمات المقدمة لأن هذا

التوسع سوف يؤدي حتما إلى خلق مناصب عمل شاغرة.

ب- استقالة موظف ما: تؤدي استقالة أحد الموظفين إلى وجود منصب شاغر يحتاج إلى

من يشغله.

ج- نهاية الخدمة: يعتبر إنهاء الخدمة من الأسباب التي تؤدي إلى توفر منصب شاغر.

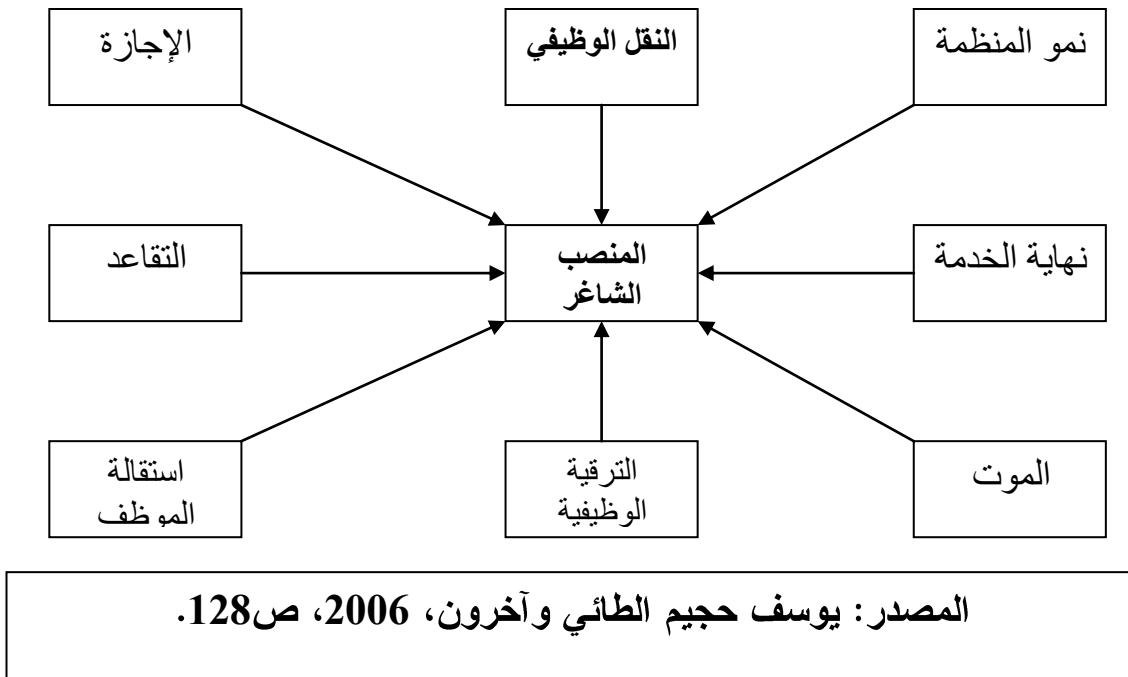
د-موت أحد الموظفين: تتسبب وفاة أحد الموظفين في خلق مناصب عمل شاغرة تحتاج إلى من يشغلها.

هـ-التقاعد: أن تقاعد موظف ما يعني بقاء منصبه شاغرا ويكون التقاعد ناتجا عن إنهاء الخدمات الموظفين لبلوغهم سنا معيناً، وقد يكون التقاعد إجباريا واختياريا.

و-الترقية والنقل الوظيفي: تتسبب ترقية أحد الموظفين في خلو منصبه الذي كان يشغله وبالتالي يتوجب على المنظمة فتح باب التوظيف من أجل سد هذا الشغور وما ينطبق على الترقية ينطبق على النقل الوظيفي.

ي-إجازة تغيب: قد يفتح باب التوظيف في حالة ما إذا قام أحد الموظفين بأحد إجازة تغيب بشكل مؤقت، فيما إذا لم يقرر هذا الموظف العودة إلى منصب عمله.

شكل رقم 1: يوضح أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى المنظمة:



II- طرق التوظيف:

2- الطريقة الأولى: توصيف الوظائف:

1-1 مفهوم توصيف الوظائف:

التعريف الأول:

هو جزء أصيل من عملية التنظيم، وعموما تستهدف عملية توصيف الوظائف تعريف وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة والملقاة على عاتق الفرد. (محمد يوسف عقلة، 2011، ص159)

التعريف الثاني:

أنها إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص83).

التعريف الثالث:

أنها عبارة عن كتابة وصف كامل المهمات والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك المؤهلات العلمية المطلوبة والصلاحيات المخولة وكذلك لمن يرفع تقاريره. (فيصل حسونة، 2011، ص27)

التعريف الإجرائي لتوصيف الوظائف:

تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يكون أدائه على الوجه المطلوب، ويتضمن تحديد العلاقات المتوازنة والمتتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف، بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد، أو على مستويات أعلى.

1-2 مجالات الاستفادة من توصيف الوظائف:

أ: في مجال الاختيار: يعتبر التوصيف الأساس الذي يبين عليه برنامج الاختيار.

ب: في مجال التدريب: يعد توصيف المسؤوليات والواجبات للوظيفة والأدوات المستخدمة الأساس في بناء محتويات برامج التدريب.

ج: في مجال تقييم الوظيفة: وذلك بتحديد المتطلبات البشرية للوظيفة من خلال المواصفات

ويساعد في تحديد المقابل النقدي "الأجر" وفقا لأهمية النسبية لها بالمقارنة بالوظائف

الأخرى. (عبد الغفار حنفي، 2000، ص123)

د: في مجال تقييم أداء الأفراد: لابد من تقييم الفرد حسب خصائص أو سمات معينة كالمبادرة، درجة الاعتماد عليه.. إلخ لكي يتم تحديد أهداف العمل وتقييم الإنجاز وفقا لذلك، وبذلك يساعد توصيف الوظائف في تحديد المجالات التي يمكن وضع أهداف للوظائف.

و: في مجال الترقية والنقل: تساعد المعلومات الخاصة بالوظائف في معرفة ورسم خطوات الترقية ومجالات النقل.

ه: في مجال التنظيم: تساعد هذه المعلومات الفرد الجديد والقديم في التعرف على واجبات وأعباء الوظيفة وفي تفهم التنظيم. (عبد الغفار حنفي، 2000، ص124).

1-3 أهمية توصيف الوظائف:

*يزيد من سير صياغة الإعلانات والمواصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف.

*يسهل على المرشحين عملية فهم المسؤوليات الأساسية المنصب فهمها واضحا مما يمنحهم الفرصة لتحديد ملائمة الوظيفة لهم ويوفر على المؤسسة الوقت والموارد.

*يمهد الطريق للاتفاق بين المراقب وصاحب المنصب بشأن نتائج الأداء الوظيفي المتوقعة والتي بالتالي تقودنا إلى تقييم وظيفي أفضل. (حمد اوي وسيلة، 2004، ص60)

1-4 أهداف توصيف الوظائف:

أ- اختيار الفرد الملائم للوظيفة: تركيز إدارة الأفراد على اختيار الفرد الذي تتوفر فيه الخصائص والسمات المطلوبة لكي يمارس وظيفته بفعالية.

ب- وضع برامج سليمة للتدريب: عند وضع برامج للتدريب الأفراد وتوجه إدارة الأفراد مشكلتين هما: أسلوب التدريب المناسب وتحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها. ويزود التحليل إدارة الأفراد بيانات كافية تساعد على حل المشكلتين السابقتين، إذ تبين المهارات والمعارف التي ينبغي أن يكتسبها الفرد من التدريب، كما يفيد وضع خطة التدريب لأعداد ومكونات الوظيفة الجديدة عند نقله أو ترقية إذ يبين تحليل وظيفته

الأصلية والجديدة الفجوة التدريبية التي يتطلبها الوظيفة الجديدة والتي لم تكن تحتاج إلى الوظيفة الأصلية لتدريب الفرد عليها.

ج- وضع الأسس السليمة للنقل والترقية:

يبين التوصيف المهارات والخبرة والقدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة، وبذلك تتضح الوظائف التي تتشابه من حيث خصائصها الإنسانية مما يسهل معه وضع أسس سليمة للنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة (منير نوري، فريدكورتل، 2011، ص162)

د- تحسين نظم العمل:

يساعد التوصيف على إعطاء وصف كامل للوظيفة، وخطوات إنجازها والترتيب الذي تنجزه هذه الخطوات، ووقت إنجازها وكيفية أدائها، وبذلك يكون من السهل تبسيط الإجراءات عن طريق الغرض من الوظيفة، وبادماج بعض الخطوات أو بإعادة ترتيب بعض الخطوات أو تبسيطها مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وسرعة الأداء.(منير نوري، فريدكورتل، 2011، ص163)

الطريقة الثانية: تخطيط الموارد البشرية:

2-1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

التعريف الأول:

محاولة تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي سنة عادة، وباختصار هو تحديد أنواع أعداد العمالة المطلوبة خلال الفترة الخطة. (أحمد ماهر، 1999، ص97)

التعريف الثاني:

بأنه عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى الموارد البشرية لتنفيذها ويتم بموجب الخطة تحديد كمية نوعية العمالة المطلوبة والمتوفرة وربطها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية ممن توظيف وتدريب وتطوير وغيرها.(حبيب الصحاف، 1997، ص1)

التعريف الثالث:

أنه عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعدها على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد (جمال الدين محمد مرسى، 2003، 148)

التعريف الإجرائي لتخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية وسيلة تمكن المنظمات من تحقيق متطلباتها من خلال تحديد احتياجاتها من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات والمهارات المطلوبة، بما يمكن المنظمات من توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب.

2-2 أهمية التخطيط للموارد البشرية:

-يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع أو الارتباك الناتج عن ترك الموظف لعمله فجأة.
-يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
-التخطيط يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات.

-تخطيط عملية فكرية وتتبع العلم لاكتشاف المشكلات ودراساتها.(محمد رسلان الجيوسي، 2008، ص66)

2-3 أهداف التخطيط للموارد البشرية:

- إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من الفرد والمنظمة.
- يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية.

-يساعد على تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.(فيصل حسونة، 2008، ص50)

2-4 خطوات التخطيط للموارد البشرية:

تتعدد وتتوغل خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقاً لشمولية العملية وأهميتها في المؤسسة وبالرغم من الاختلاف في تحديد خطوات تخطيط الموارد البشرية إلا أن هناك من يصفها بأربع خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية:

أ. **التنبؤ:** تتمثل عملية التنبؤ بتحديد ووضع مجموعة من التقديرات عما يحتمل حدوثه في المستقبل، فالتنبؤات هي محددات أو فروض للتخطيط تعطي البداية فقط، فالافتقار بإعداد تنبؤات دقيقة عن المستقبل فلا يعني القيام بعملية التخطيط وتتضمن هذه الخطوة أربع خطوات فرعية هي:

* **التحليل:** ويرتكز على تحليل مخزون المؤسسة من المهارات وقوة العمل، وحجم الاستخدام أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور، عدد الوظائف... إلخ

* **التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية:** أي حجم الموارد التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل في ضوء مؤشرات العنصر الأول. (خالد عبد الرحيم الهيتي، 1999، ص 63)

* **وضع الموازنات من الموارد البشرية:** في ما يتعلق بالطلب أي اتجاه التوازن بين ما هو موجود في المؤسسة وبينما ما يجب أن تكون عليه المؤسسة.

* **التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** في جانبيه الداخلي والخارجي حيث ترجع بعض المؤسسات إلى الاعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أرصدها الوظيفية من الموارد البشرية في حين ترجع الأخرى إلى سوق العمل الخارجي إشباع طلبها على المورد البشري وهناك تجري الموازنة بين الكلفة والعائد المتحقق في كل اتجاه.

ب. **وضع الأهداف:** وهذه الخطوة تشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت سياسات طموحة، فرفع حجم الموارد البشرية شيء منطقي أما إذا كان العجز فهي لا ترفع من حاجياتها إلى في حالات التقاعد، الاستقالة أو الوفاة.

ج. **تنفيذ الخطة:** تشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن إعداد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت

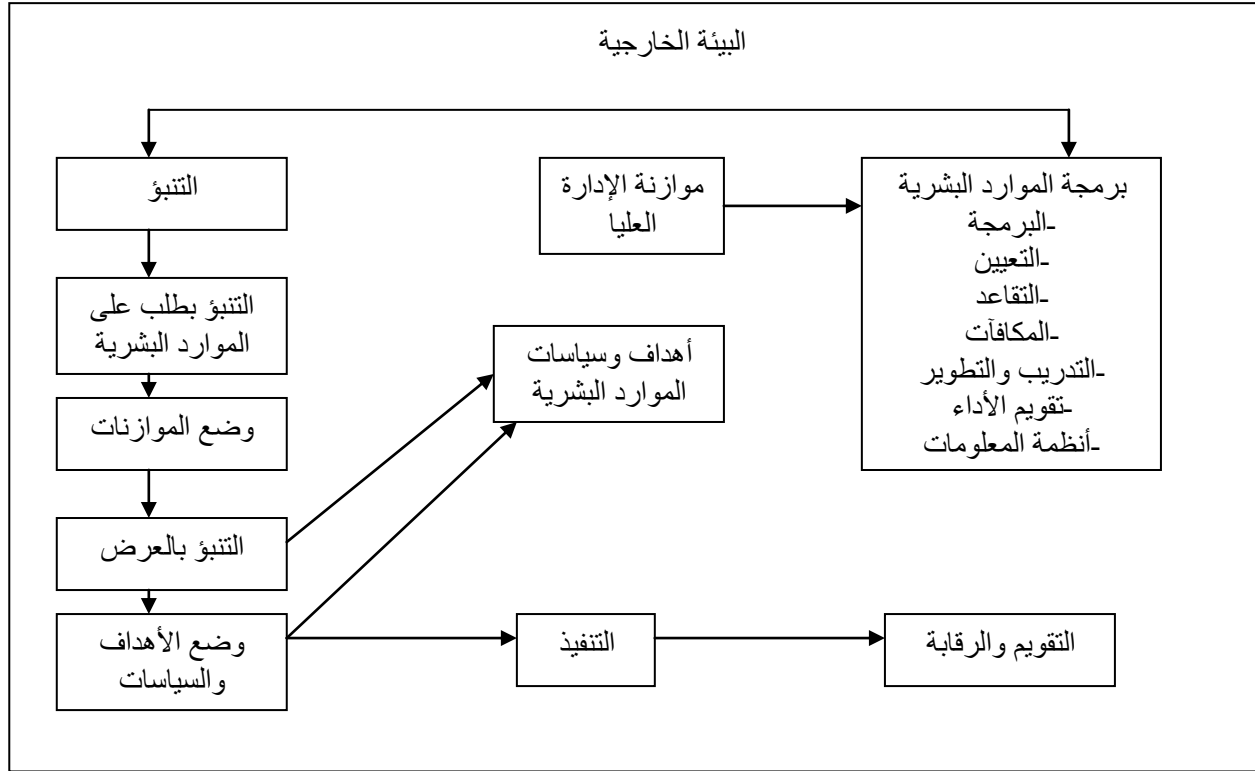
وأنظمة المعلومات، أما في حالة ما إذا كانت المؤسسة ترغب في تخفيض العمالة فإنها تستعمل خطط للقيام بالتعديلات الضرورية. (خالد عبد الرحيم الهيتي، 1999، ص 63)

د.التقويم والرقابة: في هذه الخطوة تنصب الجهود على تكيم قيمة الموارد البشرية وذلك للاعتقاد السائد بأن الموجودات البشرية في المؤسسة هي الأكثر أهمية حيث تعد هذه الخطوة من أهم خطوات تخطيط الموارد البشرية، نظرا لتشخيصها نقاط القوة والضعف فيها، ومن بين المعايير المستعملة هي:

- المعدلات الحقيقية لتحقيق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.
- مستويات الإنتاجية المحققة بالنسبة لمستويات المخطط لها.
- كلفة العمل والبرامج. (خالد عبد الرحيم الهيتي، 1999، ص 64)

وغالبا ما يتم اختيار المعايير في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية التي تشتق من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهذا ما سنوضحه في المخطط التالي:

شكل رقم 2: يوضح خطوات تخطيط الموارد البشرية



المصدر: (خالد عبد الرحيم الهيتي، 1999، ص68)

الطريقة الثالثة: الاستقطاب

3-1 مفهوم الاستقطاب:

التعريف الأول:

تنطوي عملية الاستقطاب على البحث عن وجذب واستمالة الأفراد للالتحاق بالعمل

في المنظمة. (محمد إسماعيل بلال، 2004، ص67)

التعريف الثاني:

اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم بملاً الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة

أو المستحدثة. (فرج الله عبد القادر طه، 2001، ص159)

التعريف الثالث:

الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنها عملية تقوم على مبدأ الوصل بين من يطلبون ويبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها، بين مجموعات الموارد البشرية المتواجدة في أسواق العمل طالبي الوظائف والمؤسسات العارضة لشواغرها (كامل بربر، 2008، ص112).

التعريف الرابع:

فتقول بخصوص الاستقطاب أنه: يتضمن البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة (راوية حسن، 1999، ص 103).

التعريف الإجرائي للاستقطاب:

هو جذب طالبي العمل المتقدمين للمنظمة لشغل وظائف شاغرة حالية أو مستقبلية، وقد يتم ذلك بالاعتماد على مصادر داخلية أو خارجية.

2-3 أهداف الاستقطاب:

يسعى الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

-تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد المناصب الشاغرة.

-إبراز وتسويق دور المؤسسة الاستخدامي أمام الرأي العام.

-كسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية التوظيفية الإيجابية أمامه.

-جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم.(حسن

إبراهيم بلوط، 2002، ص160)

3-3 علاقة الاستقطاب بالتوظيف:

عن تحديد طبيعة العلاقة بين الاستقطاب والتوظيف تفرض بداية تحديد مفهوم الاستقطاب ومن ثم التوظيف. فالاستقطاب هو عملية جذب واكتشاف الأفراد المرشحين للوظائف الشاغرة الحالية او المتوقعة، بينما التوظيف هو عملية اختيار أفضل المرشحين من الموارد البشرية التي تم استقطابها أو تسكينها في الوظائف الشاغرة (إبراهيم حسن بلوط، 2002، ص180).

من خلال ما سبق يمكن رسم طبيعة العلاقة بين العمليتين، فالاستقطاب هو المدخل الطبيعي لعملية التوظيف في المؤسسات وتشكل مخرجاته مدخلات العملية التوظيفية. عمليا تعتمد معظم المؤسسات على طلبات التوظيف أو نماذج لطلب التوظيف كخطوة مبدئية في عملية الاختيار، فطلب التوظيف هو نموذج يتضمن معلومات وافية عن السمات التي يتمتع بها طالب الوظيفة، ويعتبر هذا النموذج من أفضل الطرق وأسرعها في الحصول على بعض المعلومات الدقيقة والمهمة عن راغبي الالتحاق بشواغر المؤسسات. إن تحقيق أهداف التوظيف تستند بالمقام الأول على تصميم هذه النماذج، لذا فإن طلبات التوظيف يجب أن تسهم في توفير معلومات كافية تسهل قرارات المفاضلة والاختيار بين المرشحين على ضوء تلك المعلومات، لذا فإن طلبات التوظيف يجب أن تتضمن أربعة مجموعات من المعلومات تتمثل فيما يلي:

أولاً: المعلومات يمكن من خلالها التقييم والحكم على الأمور الجوهرية والهامة لدى المرشحين.

ثانياً: معلومات يمكن من خلالها التوصل إلى بعض النتائج الخاصة بتطور وتقديم المترشح.

ثالثاً: معلومات تساعد على استقرار درجة استقرار المرشح من خلال تاريخ خدمته.

رابعاً: استخدام كافة البيانات الواردة في طلب التوظيف للتنبؤ بمن سيحقق الاداء المطلوب في الوظائف ومن لا يحقق ذلك. (كامل بربر، 2008، ص127-128).

الطريقة الرابعة: الاختيار والتعيين:

4-1 مفهوم الاختيار والتعيين:

التعريف الأول:

عند ذكر مفهوم الاختيار والتعيين يتبادر إلى الذهن أن هناك عمليتان مختلفتان مفصولتان عن بعضهما البعض، إلا أن المتمعن في تعريف هذه العملية عند معظم الكتاب والإداريين يجد أن التعيين ما هو إلا خطوة أو إجراء من الإجراءات يأتي في نهاية مرحلة الاختيار وكنتيجة لها، بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظفا في المنظمة وذلك بعض اجتيازه الإجراءات للنجاح. (أبو شيخة، 2001، ص80)

التعريف الثاني:

جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات، والقدرات الفكرية. (حمود، الخرسة، 2006، ص109)

التعريف الثالث:

العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين الأفراد واختيار أفضلهم، وهي طريقة البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملائمة (ربايعة علي، 2003، ص45).

التعريف الإجرائي لعملية الاختيار والتعيين:

هو تلك العملية التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا من أجل وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب مهاراتهم وخبراتهم واستعداداتهم وتحقيق الملائمة بين قدرات وميول ومؤهلات الأفراد من ناحية وبين متطلبات الوظيفة من ناحية أخرى مما يؤدي إلى الرفع من معنويات الأفراد.

4-2 أهمية الاختيار والتعيين:

ترجع أهمية الاختيار والتعيين للوظائف في المنظمة لجهتين هما:

أ. أهميتها بالنسبة للمنظمة:

- إن الارتقاء بأداء المنظمة يتم من خلال تعيين الكفاءات وأصحاب المهارات والقدرات، حيث أن أداء المنظمات ما هو إلا أداء مجموعة موظفيها، وذلك تحقيقاً لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

- إن إتباع سياسة الاختيار والتعيين التي تعتمد على مبدأ المساواة والتعيين بين الموظفين والمرشحين للوظائف يرتقي كثيراً بسمعة المنظمة ويزيد من ثقة المجتمع المحلي بها (نصر الله حنا، 2002، ص 122)

ب. أهميتها بالنسبة للموظف:

- إن إتباع السياسات الفعالة والعادلة في الاختيار والتعيين يزيد من ثقة الموظف في منظمته حيث تزداد لديه الرغبة في العضوية في هذه المنظمة، وذلك لأنها أول الإجراءات التي يتعامل من خلالها الموظف مع المنظمة ومن ثم الموافقة وبني سياساتها وبعدها الدفاع عنها والاهتمام بمصيرها. وهذا ما يسمى بالولاء التنظيمي.

- إن اختيار الموظف وفقاً لسياسات فاعلة يشعر الموظف بالأمان الوظيفي من خلال إدراكه لأحقاقه بالوظيفة وجدارته بها وقدرته على القيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن المنظمة لن تتخلى عنه. (محمد المدهون، 2003، ص 66)

- أن خضوع الموظف لإجراءات الاختيار والتعيين المحكمة يقلل من فرصة حدوث بعض المشكلات مثل الغياب عن العمل أو ترك العمل وبالتالي التقليل من معدل دوران العمل كما تقلل من إصابات العمل. (حمود، الخرسة، 2006، ص 110)

-إن إتباع سياسة اختيار سليمة تضمن توافق الوظيفة مع الموظف من حيث الميول والاتجاهات والقدرات والحصول على الأجر المناسب، مما يزد من شعور الموظف بالرضا عن وظيفته. (ربابعة علي، 2003، ص46

3-4 صعوبات عملية الاختيار والتعيين:

أ-ضعف الخلفية الثقافية والعلمية والاجتماعية:

يوجد عدد كبير من الدول التي تعاني من عدم توصلها في المجال التعليمي إلى مستوى يمكنها من تأهيل العدد الكافي من العناصر التي تتمتع بالكفاءة اللازمة للقيام بالمهام المطلوبة منها:

ب-قيام أوضاع اقتصادية مختلفة:

أي أن تكون المؤسسة عاجزة عن منح الموظف أجرا يلاءم مستواه الفكري وكفاءته العلمية مما يجعله يسعى للحصول على مدخول آخر، فينتج عن هذا الانتشار المحسوبة وتسرب الكفاءات.

ج-قيام أوضاع تساعد على نمو المحسوبة:

أهمها تلك المتعلقة بالأوضاع السياسية المشجعة للانتماءات المختلفة الجزئية الطائفية، العائلية والشخصية وفي هذه الحالات تحل المحسوبة محل الكفاءة.

د-تعطيل عملية الاختيار سياسة استيعاب الخرجين:

إذ بهذه السياسة يتم توزيع الخرجين الراغبين في العمل على مختلف المؤسسات، لكن على الرغم من بعض الجوانب الإيجابية لهذه العملية مثل: منح نفس الفرص للمرشحين للحصول على منصب شغل، إلا أن هذه الطريقة قد تؤدي إلى إحداث البطالة المقنعة مما يؤدي إلى نتائج إقتصادية سيئة، وعدم مقدرة المؤسسة الحصول على أفراد أكفاء لشغل الوظائف. (كمال نور الله، 1992، ص116).

الطريقة الخامسة: عقود العمل محددة المدة:

5-1 تعريف عقد العمل المحدد المدة:

يعد عقد العمل المحدد لمدة وسيلة من وسائل في مجال علاقات العمل نظرا لحاجة صاحب العمل لأيد عاملة في فترات معينة طرفين كانت أم دائمة هذه الظروف هي التي جعلت المشرع يقوم بإبرام عقود من هذا النوع بهدف تنفيذ مهمة معينة في وقت معين والأصل هنا أن عقد العمل المحدد المدة سمي كذلك لأنه يتضمن أجلا محددًا أي أن تاريخ بدء العامل في ممارسة مهامه في عمله في تنصيبه في منصب عمله يكون معروف وتاريخ انتهاء العقد يكون معروف كذلك بالنسبة للطرفين (العامل، المؤسسة المستخدمة). (علي عوض حسن، 2001، ص21).

التعريف الاجرائي عقد محدد المدة:

هو اتفاق يتعهد بمقتضاه احد الاطراف بانجاز اعمال مادية ذات طبيعة على العموم لصالح طرف اخر وتحت اشرافه مقابل اجر معين يحدد مسبقا.

5-2 خصائص عقد العمل المحدد:

لعقد العمل المدة عدة خصائص فهو:

أ. يعتبر عقد اذعان:

أي أنه ذو صيغة واسعة النفاذ وأمرة لتنظيم علاقة العمل حيث تدخلت الدولة لحماية الطرف الضعيف في هذا العقد حقوقه ومصالحه من أبحاف أصحاب العمل.

ب. يعتبر عقد حديث ومتجدد:

وذلك لمبررات اقتصادية، سياسية، وتجارية حيث يعتبر ذو طابع واقعي ومكثف ومتنوع الاحتياجات والظروف كما أية متغير بتغيير النظم الاقتصادية الاجتماعية.

ج. يعتبر مقيد بخمسة حالات قانونية:

تنص المادة 12 من القانون 90-11 على انه: يمكن إبرام عقد العمل لمدة محدودة بالتوقيت الجزئي في الحالات المنصوص عليها أدناه:

- 1- عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود انشغال أو خدمات غير متجددة.
2. عندما يتعلق الأمر باستخلاف عامل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقت، ويجب على المستخدم أن يحتفظ بمنصب العمل لصاحبه.
3. عندما يتعلق الأمر بهيئة المستخدمة كإجراء أشغال دورية ذات طابع متقطع.
4. عندما يبرر ذلك تزايد العمل وأسباب موسمية.

5. عندما يتعلق المر بنشاطات ذات مدة محدودة أو مؤقتة بحكم طبيعتها. (جلال مصطفى القرشي، د، س، ص 297)

3-5 أنواع عقد العمل المحدد المدة:

أ. عقد العمل المحدد المدة:

يقصد به كل الأشغال التي تتم في فترات محددة خلال السنة، حيث يرتبط تحديد عقد العمل بفصل من الفصول الأربعة أو يرتبط بأحد المواسم، فيكون العقد في هذه الحالة محدد دون الحاجة إلى اشتراط النص على التحديد في العقد كون المدة المتطلبة لإنجاز العمل والأشغال الموسمية لا تزيد على ستة أشهر نتيجة الظروف الطبيعية والمناخية. (هاشم رفعت هشام، 2002، ص 147)

ب. عقد العمل المؤقت:

هو العمل الذي لا يتكرر دوريات ولا يدخل في النشاط المعتاد لصاحب العمل وبالتالي لا يعتبر من الأعمال المؤقتة كأعمال والتفريغ بالنسبة إلى مقاول الشحن والتفريغ لأن طبيعة هذه الأعمال مماثلة لطبيعة أعمال المقاول الأساسية، وإن تم إنجازها خلال مدة نقل عن ستة أشهر. (جلال مصطفى القرشي، د، س، ص 307).

كما قام المشرع الجزائري بالنص على عقود أخرى محددة المدة وهي:

- عقد التجربة - عقد التمهين - عقد العمل بالمقطوعة... إلخ)

4-5 الحالات غير القانونية لإبرام العمل المحدد المدة:

أ. منح إبرام عقد العمل محدد المدة لأعمال ذات طابع دائم:

من المسلم به قانونا بأن اللجوء إلى التعاقد عن طريق عقد محدد المدة هو الوسيلة احتياطية، فإذا كان النشاط الذي تمارسه المؤسسة أو المنصب المشغول يتميز بعقد الديمومة فلا يمكن توظيف العمال في هذه المناصب إلا عن طريق عقود غير محددة المدة باستثناء حالة الاستخلاف (عبد الحليم أكمون، 2007، ص98)

ب. منع استخلاف المضربين:

الإضراب هو حالة من الحالات التي يترتب عليها تعليق علاقة العمل قانونا وبالرغم من أن الإضراب يؤدي إلى شل نشاط المؤسسة كليا أو جزئيا إلا أن المشرع قد منع المستخدم من إبرام عقود عمل محددة المدة أو غير المحددة المدة في مناصب العمال المضربين. (بن صاري ياسين، 2004، ص96)

ج. منع التشغيل بعد تقليص عدد العمال:

أي أنه يجوز للمستخدم اللجوء إلى التقليص من عدد العمال إذا بررت ذلك أسباب اقتصادية لكن يمنع عليها اللجوء في نفس الوقت إلى توظيف عمال آخرين في الأصناف المهنية بالتقليص في نفس أماكن العمل (بن عزوز بن صابر، 2011، ص328).

خلاصة:

مما سبق نجد بأننا تطرقنا إلى عدة عناصر متعلقة بالتوظيف بحيث يعتبر العملية التي بموجبها يستقطب أكفاء العناصر وترغيبها إلى الانضمام والاشتراك بفعالية، وذلك بالعمل المستمر على تعظيم تنمية الشعور بالولاء والانتماء.

III-الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع النفسية والاجتماعية باعتباره موضوعا يحدد الحاجة إلى الانتماء الاجتماعي للإنسان في جماعات مختلفة.

1-تعريف الولاء التنظيمي:

التعريف الأول:

حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه. (المعاني أيمن عودة، 1996، ص18)

التعريف الثاني:

اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبتهم في الاستمرار بها والدفاع عنها وتحسين سمعته (عابدة خطاب السيد، 1998، ص19)

التعريف الثالث:

إخلاص الموظف لعمله ومنظّمته والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظّمته وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني (مراد أحمد الكساني، 2000، ص410).

التعريف الرابع:

حالة توحد العمل مع المنظمة التي يعمل فيها مع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها.(العطية ماجدة، 2003 ص103)

التعريف الخامس:

درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بدل اكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته القوية في البقاء والاستمرار في هذه المنظمة(صلاح الدين عبد الباقي، 2004 ص181).

التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

يتمثل الولاء التنظيمي في مدى الإخلاص والمودة والاندماج في المؤسسة وينعكس ذلك على تقييم لأهدافها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل لإنجاحها وهذا من خلال بذل أقصى طاقة ممكنة رغبة في الاستمرار في العمل والاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة.

2- المصطلحات المرتبطة بالولاء:

يمكن القول بان هناك كلمات مكافئة او مرادفة يمكن أن تسهم في شرح الولاء نذكر منها الانتماء الإخلاص التفاني التضحية بالالتزام الحب (مدحت محمد أبو النصر 2006، ص39)

* الانتماء:

لغة: بما يقال نما الشيء أي زاد وكثر وارتفع ويقال انتهى الولد إلى أبيه أي انتسب إلى أبيه، أي انتسب إليه، إذن الانتماء يعني الانتساب إلى الشيء. (نائف بن ناصر، 2006، ص14)

يقصد من هذا التعريف أن الانتماء إلى شيء من كان، أو شخص أو فكرة، عقيدة هو الانتساب إلى أي منها.

أما اصطلاحا: الانتماء حاجة نفسية لدى الفرد وتحتاج إلى الإشباع عن طريق الارتباط والتوحد بالآخرين، وأن غاية هذا الانتماء هو شعور الفرد بالقبول والتميز وعليه فإن

الانتماء هو شعور لدى الفرد بأنه جزء من جماعة الفرد، بحيث يدفعه هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات ذلك الانتماء. (نائف بن ناصر، 2006، ص15)

ويشير هذا التعريف إلى أن الانتماء هو شعور الفرد بكونه جزء من جماعة ينتمي إليها كأنه ممثل لها أو متوحد فيها وكان كل ميزة لها هي ميزته الخاصة.

*الوفاء:

لغة: ضد الغدر يقال وفي بعده وأوفى، أما اصطلاحاً هو ملازمة طريق المواساة ومحافظة عهد الخلاء وقيل هو الصبر على ما يبذله الإنسان من نفسه ويرهن به لسانه، والخروج مما يضمنه وإن كان مجحفاً به. (الطعامنة عبد الحليم، 1997، ص 118).

ويشير هذا التعريف إلى خصلة أخلاقية رفيعة المستوى، وفيها معنى الصدق والاحترام وهو سلوك نبيل يوجد لدى الفرد.

*الإخلاص:

لغة: كلمة الإخلاص تدل على الصفاء والنقاء والتنزه عن الأخطاء والأشواب.

أما اصطلاحاً: عرفه العلماء بتعريفات عديدة ومن أوجهها:

هو أفراد الحق بالقصد في الطاعة، قال ابن قدامة "والإخلاص يضاده الإشراف، فمن ليس مخلصاً فهو مشرك" يشير ذلك إلى أن الإخلاص يعني الصفاء والنقاوة والابتعاد عن الاختلاط بالأشياء (الطعامنة عبد الحليم، 1997، ص 119).

*الالتزام:

لغة: العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، ملازم للشيء، المداوم عليه. (ايناس نواوي فلمبان، 2008، ص24) يقصد بهذا التعريف: التمسك بالشيء والمداومة عليه..

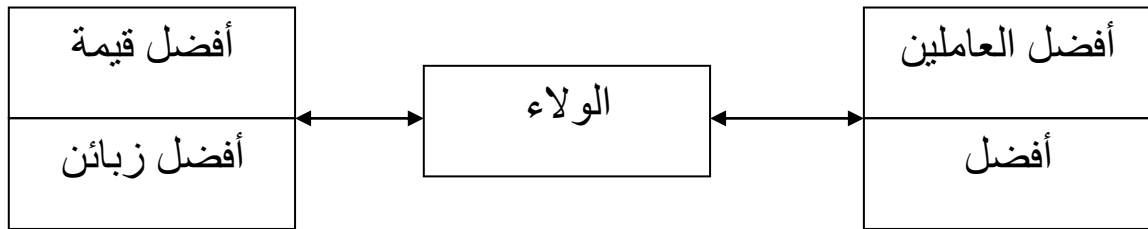
إصطلاحاً: هو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف أو الأهداف ويسعى لتحقيقها (عادل السيد، 2003، ص96)

إن الالتزام شعور إيجابي في أقصى شدته، يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة والتمسك بها، حيث أن الالتزام بشيء سواء كان فكرة، شخص، أو عقيدة يعني الانتساب إليها. (صبرين ابو جاسر، 2001، ص 19)

3- أهمية الولاء التنظيمي: تتجلى أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها منظمات تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى قدر من الإنجاز.
- إن ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما، أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ لبقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل، والانتقال إلى منظمات أخرى.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما لنجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (اللوذي موسى، 1999، ص 118).
- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.

شكل رقم 3: يوضح أهمية الولاء التنظيمي



المصدر: (السويداني، العبدولي، 2003، ص 64)

4- المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي:

أ- الفاعلية التنظيمية: تعرف بأنها قدرة إدارة المنظمة والعاملين بها على استغلال البيئة للحصول على الموارد المناسبة بشكل مناسب، يمكن تحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي

ينتج عنه تعظيم العائد والقيمة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة. (عادل السيد، 2003، ص95).

ب- التوازن التنظيمي: هو اتجاه تبادلي يجعل التنظيمات وأعضائها في علاقة متبادلة، فالتنظيم يطلب أفراد الالتزام بقيمه وأهدافه وتقديم أعلى كمية وأفضل نوعية ممكنة من الإنتاج، وكذلك بالولاء له وعدم تركه إلى تنظيمات أخرى بعد أن تكلف الكثير من المال والجهد والوقت لإعداده، بالمقابل فإن العامل يسعى إلى تحقيق حاجاته المختلفة وتوفير المكانة والاستقرار والأمن. (زيد منير عبوي، 2006، ص207).

ج- الصراع التنظيمي: هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحيط، أو على وشك إحباط الاهتمامات، كما يعرف بأنه التعرض الذي ينشأ نتيجة عن الاتفاق على الأهداف، الأفكار، العواطف بين الأعضاء أو الفرق أو الدوائر أو المنظمات. (عبد الرزاق الرحاحلة، 2011، ص343).

د- العدالة التنظيمية: عرّفها "بايروز" (BYARS 1997) بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المختلفة المتحققة منها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

كما تعرف بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة (راتب السعود، سوزان سلطان، 2009، ص195).

هـ- الرضا الوظيفي: هو عبارة عن حالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبة في النمو والتقدم، وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية وهذا التفاعل قد يكون إيجابي بين الفرد وعمله وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة لعوامل مادية أو معنوية. (عبد الله المدلج، 2003، ص23).

ي- المناخ التنظيمي: (جو العمل): هو نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة او خارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق على إدراكات وإتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري (خالد الوزان، 2006، ص11).

5- أنواع الولاء التنظيمي:

تتازعت عن أنواع الولاء التنظيمي طائفة من الباحثين والدارسين لأفكار وآراء مختلفة ومتبادلة، وهكذا وجدنا هناك مجموعة من التصنيفات حاولت كل منها أن تحدد أنواع الولاء التنظيمي، ومن بين هذه الأنواع نجد ما يلي:

***الولاء المستمر:** يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة، حيث يتكون هذا الولاء نتيجة تراكم المصالح المشتركة مثل (الترقية والتعويضات والمكافئات)، حيث يسميها البعض بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر بالعمل في المنظمة. (سعد الدوسري، 2005، ص90).

***الولاء العاطفي:** وهو يعني أن الفرد لديه رغبة قوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة على المدى البعيد وتفضيلها على المنظمات الأخرى، ذلك لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، تصل هذه الرغبة إلى الارتباط الوجداني بين الفرد والمنظمة، ويدل على ذلك الدفاع عن المنظمة والاهتمام بمصيرها من قبل الموظف. (جرينبرغ بارون، 2004، ص217).

* **الولاء الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها السلطة على الفرد. (عبد الرحمان هيجان، 1998، ص130).

6- مراحل الولاء التنظيمي:

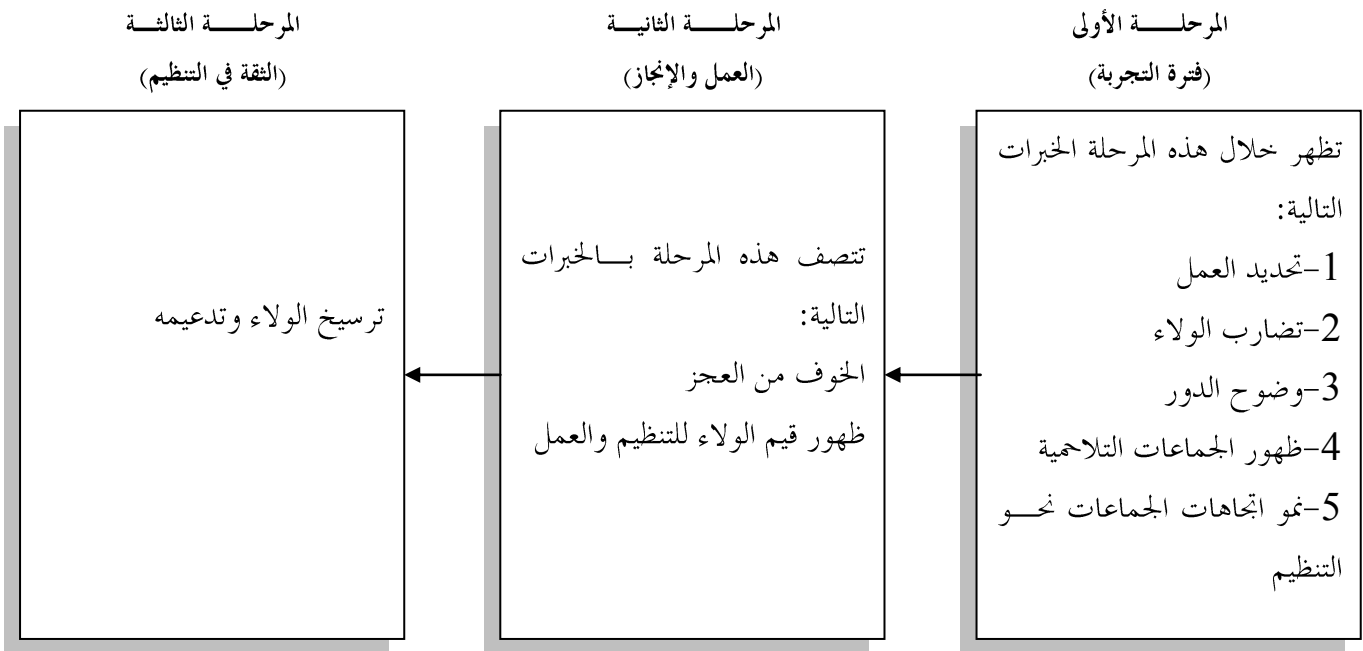
*تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فقد أشار المعاني أن للولاء التنظيمي ثلاث مراحل وهي:

***مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصبّ اهتمامه على قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراتهم في أدائه.

* **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين سنتين إلى أربع سنوات وتلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

* **مرحلة الثقة للتنظيم:** وهي مرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد للمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك بحيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج (عبد الرحمن أحمد هيجان، 1998، ص25).

شكل رقم 4: يوضح مراحل الولاء التنظيمي



المصدر: بتصريف من (أيمن عودة المعاني، 1996، ص23)

7- آثار الولاء التنظيمي:

يجب أن يدرك بالولاء التنظيمي بأن للولاء آثار إيجابية وأخرى سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بالسلب الولاء التنظيمي، ولهذا نذكر آثار الولاء التنظيمي الإيجابية والسلبية.

أ- الآثار الإيجابية:

* شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. (خطاب عابدة، 1998، ص34).

* آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع لدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل. (أحمد ماهر، 2000، ص231).

* زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل والعمل بروح الفريق. (خطاب عابدة، 1998، ص24)

* المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية. (العقبى، السواط، 1977، ص21)

ب- الآثار السلبية:

الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله. (سلمان، أحمد عيسى، 2004، ص32).

8- معوقات الولاء التنظيمي:

توجد عدة عوامل تعيق التزام الفرد وولائه لمؤسسته ومن جملتها نذكر ما يلي:

- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض وذلك لاختلاف القيم، العادات والتقاليد، المستوى التعليمي، طريقة التفكير، نمط الشخصية، السن....

- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة حاجات الفرد الشخصية والاجتماعية.

- التذمر من طرف العامل وعدم رضاه العملي خاصة في حالات التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.

خلاصة:

من خلال ما سبق نجد باننا تطرقنا إلى عدة عناصر متعلقة بالولاء التنظيمي، وانطلاقاً من الأهمية التي يكتسبها هذا الأخير في حياة المنظمات برزت الحاجة الكبيرة إلى هذا العنصر الذي يؤدي إلى الحفاظ على عطاء ووجود وبقاء المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها، كما يسهم في شعور الأفراد التابعين لهم بالإعتراز والاستقرار.

IV- واقع المؤسسة الجزائرية (منذ 1962 إلى ما بعد 1980):

اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية و تعويض ميزانيات المؤسسات العمومية ويمكن تقسيم هذه المرحلة الى مرحلتين:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الاصلاحات (ما قبل 1980).

المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد الاصلاحات (ما بعد 1980).

أولا: مرحلة ما قبل الاصلاحات تميزت بفترتين هما:

1-1962-1970 يمكن تقسيمها الى:

1-1 مرحلة التسيير الذاتي:

التي اعقبت الاستقلال مباشر و امتدت الى حوالي 1965 المؤسسة المسيرة ذاتيا، وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسية معينة، ذلك أن الأساليب و التقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد سادتها و طغت عليها فكرة الايديولوجية الاشتراكية.

1-2 مرحلة التسيير البيروقراطي:

والتي امتدت حتى سنة 1970، حيث تقلص حجم المشاركة العمالية الى درجة كبيرة. وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدول على القطاع العام و الاستمرار في اضعاف الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي، ومبادرة السلطة السياسية انذاك الى تقليص التبعية اتجاه الخارج وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي و الاجتماعي، وتتميزت بخصوصية المبادرة بمجموعة التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر انذاك. (بالكبير بومدين، 2010، ص 136-137)

2-1971-1980:

وهي فترة الأسلوب الاشتراكي للمؤسسات، فترة انتقال من شكل المؤسسة العامة او المشروع العام، إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عدة عوامل أهمها:

- اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل ايجابياتها و سلبياتها باعثا على ضرورة ايجاد صيغة المشاركة الفعالة في التسيير، وكذا الأسلوب الجديد الذي يأخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير و الرقابة من خلال مساهمتهم العقلية في ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية،

وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وقد عرفت العديد من الاثار و العوائق الناتجة عن الأبعاد الثقافية للتغيير التنظيمي السائد وذلك على مستويين:

أ- المحيط الداخلي للمؤسسة:

* تعدد مراكز اتخاذ القرار:

بسبب جهل العاملين لأسس و ميادين التسيير وقلة ثقافته و نقص تكوينه التقني و السياسي، و بروز نوع من العلاقة التناظرية بين المسيرين و ممثلي العمال، وكذلك تأثير المسؤولين و المسيرين بنماذج التسيير المستوردة، والسعي لتطبيقها دون الاهتمام بالخصوصيات الاقتصادية الوطنية و المحيط السائد.

* تعدد المهام و الوظائف:

تعدد المهام الثانوية و مجهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي، اذ حظيت مشاكل الصحة و السكن و النقل و الرياضة و الترفيه، باهتمامات أثرت على سير العملية الانتاجية للمؤسسة و مواردها المالية و انعكس على أداء المؤسسة و فعاليتها.

***ضخامة حجم المؤسسة:**

ان اضطلاع المؤسسات العمومية بعد كثير من المهام الثانوية و التقليدية من تموين وتوزيع و انتاج افرز تضخما في جهازك الاداري وفي هياكلها ووسائلها، مما سبب تذبذرا في المجهود، وتكرار في العمل، وتشابك المسؤوليات، عدم القدرة على ضبط تكاليفها اختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها، ومركزية القرار الذي أدى الى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الانتاجية لمعظم المؤسسات. (بالكبير بومدين، 2010، ص 137-139)

*** نقص تأطير الكفاءات وتهميش الاطارات:**

نقص التأطير وعدم الاستعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الانتاجي بالصور المطلوبة، والتهميش للاطارات في هذه الفترة، ورغم المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية حال دون الاندماج الفعلي للاطارات الأسمى في المجال التطبيقي.

ب- المحيط الخارجي:

تمثل في مجموعة من القوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة وجهات متعددة أسندت اليها مهام الوصاية و الاشراف والرقابة والوساطة في بعض الأمور، وعرفت فيها المركزية المفرطة للعلاقات وكذلك تدخل الجهة الوضعية في كل كبيرة وصغيرة أدى بالمشرفين الاداريين الى اعتماد سياسة المراوغة و اخفاء الحقائق عند اعداد تقارير الأداء الموجه اليها. (بالكبير بومدين، 2010، ص 140).

المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد الاصلاحات:

كانت المؤسسة العمومية بحكم التجربة المتحققة مستهدفة انذاك لعملية اصلاح شامل على عاتقها الفعالية و الكفاءة، أو المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة الحرية في أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وتحفيزها على النشاط الموكل اليها الى مستوى الأهداف المرجوة في هذه المرحلة، وتمثلت فيما يلي:

* إعادة الهيكلة العضوية: لقد انطلقت في الواقع بعد صدور المرسوم المتعلق بها 04-1980-11 ضمن المخطط الخماسي للتنمية 1980-1984 حتى تتم ترجمة المرسوم انطلاقاً من نفس الفترة، والتي لم تشهد التجسيد الفعال الى بعد ذلك، بعد انشاء نوعين من اللجان المكلفة بذلك التاريخ 15-11-1980، تم تنصيب اللجنة الوطنية لاعادة الهيكلة من طرف وزير التخطيط و التهيئة العمرانية التي كانت قد أحدثت بمرسوم 04-10-1980. أما النوع الثاني فهي لجان وزارية تم تنصيبها شيئاً فشيئاً حسب تقدم عملية اعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية، والهدف من ذلك تحويل شركات القطاع العام الكبيرة الى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر كفاءة مما يسهل عملية التسيير والمراقبة.

* إعادة الهيكلة المالية:

تعتبر بمثابة اعادة توزيع جغرافي للمركز اتخاذ القرار وتوزيع لاعادة الهيكلة العضوية، وكان الغرض منها اعادة الهيكلة لديون المؤسسات.

* استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية:

وهذا أن المؤسسة تتحرر في ادارتها تسييرها مجرد اعادة النظر في ملكية الدولة وادارة المؤسسة و الفصل بينها. وقد كانت فترة اصلاحها على المستويين التاليين:

أ- على الجانب الاجتماعي:

ركزت الاصلاحات على النواحي الاقتصادية من خلال العمل على اعادة التوازن الى ميزات المدفوعات وتحقيق عجز الميزانية العامة للدولة، وتوجيه الاقتصاد نحو العمل بقوة السوق، لكنها كانت وخيمة على الجانب الاقتصادي من خلال ارتفاع معدل البطالة نتيجة تسريح العمال من المؤسسات وانخفاض مستوى المعيشة وزيادة الفئات محدودة الدخل والفقيرة... الخ.

ب- الجوانب الاقتصادية الكلية:

اذ سجلت الجزائر أزمة حادة وخاصة بعد تراجع صادراتها من المحروقات. حيث سجلت معدلات سالبة للنمو الاقتصادي 2.6% و 2.9% كان ذلك سنة 1993 وارتفعت مستويات التضخم ب:38.5% سنة 1994. وقد بلغت خدمة الدين 73% من مجموع الصادرات. (بومدين بالكبير، 2010، ص141-143).

سابعاً: الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية بالغة في اطلاع الباحث على بحوث و دراسات يمكنه الاستفادة من منهجيتها و نتائجها وتكون قاعدة واضحة تزيد الموضوع أكثر دقة ووضوح.

1- الدراسات الخاصة بالتوظيف:

أ- الدراسات العربية:

*دراسة معين شعبان حسين العيلة:

رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008-2009 عنوان الدراسة: " واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة.

إشكالية البحث:

التعرف على عملية التوظيف المعمول بها ومعرفة مدى جودتها وملاحظتها وانعكاساتها على عملية اختيار الموظفين، تتدرج الإشكالية على النحو الآتي:
ما مدى جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني في اختيار الموظفين.

فرضية البحث:

تساهم جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني في اختيار الموظفين.

المنهج المستخدم:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم العينه القصدية وذلك بأخذ مجتمع الدراسة البالغ عددهم 565 موظفا من العاملين بالوظائف الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

أهم النتائج المستخلصة: توصل الباحث إلى أن:

- وزارة التربية والتعليم العالي تتأثر في تخطيطها للموارد البشرية بالواقع السياسي السائد بغض النظر عن حاجاتها بهذه الموارد.

- بينت الدراسة أنه يتم التعيين في الوظائف الإدارية والتدريسية بالوزارة للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية التابعة للوزارة وبدرجة عالية.

- إن الوصف الوظيفي المعمول بها في الوزارة بنسجم مع التخطيط الاستراتيجي المستقبلي.

*دراسة حسن فلح حسن:

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009 - 2010، عنوان الدراسة، " استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية.

إشكالية البحث:

التعرف على الأثر الذي تحدثه استراتيجيات التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية، وسؤال الإشكالية على النحو التالي: "ما طبيعة التأثير بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية (استقطاب، اختيار وتعيين) والمزايا التنافسية (الكلفة، الابتكار).

فرضية البحث:

هناك علاقة بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية (استقطاب، اختيار وتعيين) والمزايا التنافسية (الكلفة، الابتكار).

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، كما استخدم المسح الشامل لأفراد الشركة محل الدراسة والبالغ عددهم 80 فرداً، من خلال الاعتماد على الاستبانة قصد جمع المعلومات اللازمة.

أهم النتائج المستخلصة: توصل الباحث إلى أن:

- هناك أسس علمية في عملية اختيار الموظفين للعمل في شركة الاتصال الأردنية.
- الشركات عينة الدراسة لا تعتمد على أسلوب الاستقطاب الإلكتروني في عملها.
- تستخدم الشركات عينة الدراسة وسائل الإعلان المقروءة والمسموعة في الإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها.

ب-الدراسات الجزائرية:

دراسة أحلام قاسي:

رسالة ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد أكلي محند والحاج، البويرة، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2011-2012 تحت عنوان " سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة".

إشكالية البحث:

التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية والسياسات التي تتبعها في المؤسسات الصغيرة ودورها في زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا لدى العمال.

قامت الباحثة بصياغة التساؤلات التالية:

- ما هي المعايير التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في التوظيف داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟.

- هل تساهم عملية التوظيف في توفير التكيف والرضا المهني للعامل؟.

فرضيات البحث:

- تعتمد إدارة الموارد البشرية في عمالية التوظيف داخل المؤسسات الصغيرة على معيار الخبرة والمستوى التعليمي.

- هناك علاقة بين تطبيق معايير الانتقاء في التوظيف والشعور بالرضا الوظيفي لدى العمال.

المنهج المستخدم:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى مع طبيعة وخصائص موضوع الدراسة، بحيث قامت بالمسح الاجتماعي الشامل لأفراد المؤسسة 70 عامل قصد الحصول على معلومات دقيقة وواضحة، من خلال الاعتماد على الاستمارة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث.

أهم النتائج المستخلصة: توصلت الباحثة إلى أن:

- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أعلت اهتماما بالغاً لعملية التوظيف لضمان المؤسسة استقطاب أجدر الموارد البشرية وانتقاء أكفئها.

- تعتمد المؤسسات على معيار الخبرة أكثر من المعايير الأخرى في انتقائها للعمال.

*دراسة عديلة عبد الكريم:

رسالة ماستر، قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014 تحت عنوان "التوظيف في المؤسسة العامة".

إشكالية البحث:

التعرف على مختلف الصعوبات التي تواجه المسؤولين عند القيام بمهمة اختيار وتوظيف الموارد البشرية بالمنظمات العمومية ذات الطابع الإداري، تدرج إشكالية البحث على النحو التالي:

ماهية التوظيف وطرقه في المؤسسة العامة الجزائرية؟

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة عليها قام بتقسيمها إلى أسئلة فرعية هي:

1- ماذا يقصد بعملية التوظيف؟ وما هي أهميتها بالنسبة للمنظمة؟

2- كيف تتم عملية التوظيف بالمؤسسة العامة؟ وما هي الحوائص التي تطبع هذه العملية في هذا القطاع؟

فرضيات البحث:

- تعتبر عملية التوظيف الدعامة الأساسية لنجاح المنظمة.

- تخضع عملية التوظيف بالوظيفة العمومية خضوعا تاما للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- ترجع عدم فعالية الأجهزة الإدارية الجزائرية إلى غياب سياسية التوظيف رشيدة تمكنها من الاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة في المجتمع.

أهم النتائج المستخلصة:

- ضرورة ضبط وتقليص حجم الجهاز الإداري فهذا يعد أحد نقاط البدء الاستراتيجية في إصلاح نظام التوظيف.

- إعادة النظر في مسألة إلغاء التصحيح الثاني للاختبارات.

- إعادة النظر في مضمون مسابقات التوظيف وعصرنتها وجعلها تتماشى مع متطلبات وطموحات الإدارة العمومية.

2- الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي:

الدراسات العربية:

*دراسة العتيبي:

رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008-2009 تحت عنوان: "دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي".

إشكالية البحث:

التنظيم له هدف يسعى لتحقيقه، فمصلحة التنظيم وجب عليها اختيار وتدريب أفراد مؤهلين وقادرين على ضمان ولأئهم للمؤسسة، تتدرج إشكالية البحث على النحو التالي: ما دور البرامج التدريبية التي شارك بها العاملون بمجلس الشورى في رفع مستوى ولأئهم التنظيمي؟

فرضية البحث:

يمكن أن تساهم البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي للعمال.

المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الملائم، فاعتمد على المدخل المسحي من أجل استقصاء أفراد عينة الدراسة بحيث تكون مجتمع الدراسة من 205 موظف وزعت عليهم استمارة البحث.

أهم النتائج المستخلصة:

- إن البرامج التدريبية ساهمت في رفع الولاء التنظيمي للعمال المشاركين بمجلس الشورى..

- إن الأفراد عينة الدراسة لم يختلف مستوى ولأئهم التنظيمي باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية مثل: المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية....).

*دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا:

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، سنة 2009-2010 تحت عنوان: "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي".

إشكالية البحث:

التعرف على ضغوط العمل التي من شأنها أن تؤثر على الولاء التنظيمي، تتدرج إشكالية البحث: ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة؟

فرضية البحث:

يمكن أن تؤثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للعمال.

المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم العينة العشوائية الطبقية واعتمد في بحثه على الاستمارة التي وزعت على 147 فرد من مجتمع البحث.

أهم النتائج المستخلصة:

- شعور الأفراد بالانتماء لوزارة الداخلية بدرجة عالية (90.6%).
- مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بدرجة ضعيفة (53.13%).
- عدم وجود فرق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

دراسة بدر محمد الجريسي:

رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 2010-2011 بعنوان "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمجلس الشورى السعودي".

إشكالية البحث:

التعرف على العوامل المؤدية المرفع الروح المعنوية والولاء التنظيمي من خلال إشكالية البحث التالية، ما علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي؟

الفرضية:

هناك علاقة بين الروح المعنوية والولاء التنظيمي.

المنهج المستخدم:

اتبع الباحث المنهج الوصفي، حيث استخدم العينة العشوائية البسيطة، وتم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على جميع العاملين بمجلس الشورى السعودي وبلغ عددهم 575 موظفاً.

أهم النتائج المستخلصة:

توصل الباحث إلى:

- أفراد عينة الدراسة موافقون على السبل المقترحة لرفع الروح المعنوية.
- كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي.
- الدراسة الجزئية:
- * دراسة مزوار منوبة:

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية من جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2012-2013 بعنوان " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي".

إشكالية البحث:

التعرف على واقع الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمال، تندرج إشكالية البحث على النحو التالي: " ما مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي؟

فرضية البحث:

- تؤثر الحوافز على الولاء التنظيمي.

المنهج المستخدم:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي قصد معرفة علاقة التأثير الموجودة بين التحفيز والولاء بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج الإحصائي قصد اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية، يضم مجتمع الدراسة في بحثها 182 فرداً، واعتمدت على الاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة.

أهم النتائج المستخلصة:

- تختلف الدوافع من فرد لآخر، ولدى نفس الفرد بمرور الزمن وبالتالي تختلف الحوافز التي يهتم لها العمال.

- الولاء التنظيمي عقد معنوي بين العمال والمؤسسة ومفادهم السعي لإنجاحها والرقى بها.

- الولاء التنظيمي حافز ذاتي قوي يؤدي إلى تبني أهداف مؤسسته ويسعى لتحقيقها.

-مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

-التعرف على كل دراسة و أهم النتائج التي توصلت إليها بغرض الاستعانة بها لرسم الطريق الذي يسير وفقه البحث.

-الاستفادة المنهجية من كل دراسة من حيث المنهج و ادوات جمع البيانات و العينة وكيفية اختيارها.

-الاستعانة بالدراسة من حيث وضع تصور لاستمارة البحث و كيفية السير ميدانياً.

ثامنا: الابعاد النظرية للدراسة:

أ-نظريات التوظيف:

إن ازدياد حجم المنظمات دفع إلى وضع مبادئ لإدارتها وتنظيمها والتي جاءت نتيجة لأبحاث قام بها من أولوا اهتمامهم بالتنظيم من بينهم فريديك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر، التون مايو وغيرهم.

1-النظريات الكلاسيكية:

1-1 نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر تايلور أول من اهتم بالسلوك الإنساني في العمل، في بداية القرن التاسع عشر، حيث أنه أشار إلى أهمية العنصر البشري، إذ كان أول من نادى بالعناية بظروف العمل وشروطه لرفع الكفاية الإنتاجية، صاحب نظرية الإدارة العلمية والتي تقوم على أن الإدارة يمكن أن تكون علما قائما بذاته يقوم على قوانين ومبادئ كما يبين أن الإدارة مسؤولة عن اختيار وتدريب العمال على كيفية أداء العمل بالشكل المطلوب، كما يجب على الإدارة والعاملين التعاون على تنفيذ الأعمال وفق المبادئ العلمية، التي توصل إليها تايلور (منير نوري، 2010، ص 57).

كما اهتم في دراسته بمدى تأثير الشروط الفردية على مردود الإنتاج وكانت مشكلته كيفية الاستغلال الأمثل للطاقات الجسدية للأفراد وإيجاد سبيل يتيح للتنظيم العلمي العمل في المؤسسات وفي نفس الوقت وجد نفسه أمام حاجز جديد هو البحث عن مبادئ تكفل إيجاد تنظيم اداري للتنظيمات عكس ما كان سائدا في إدارة المؤسسات (منير نوري، 2010، ص 58).

ما دفعه إلى وضع مبادئ الإدارة العلمية في كتابه المنشور سنة 1911.وعليه فإن التوظيف في هذه النظرية يتم انطلاقا من وصف المركز بدقة واختيار أفضل الموارد المتاحة والتي لها قوة بدنية كبيرة مع اعتبار العنصر البشري من التكاليف الثقيلة التي

تتحملها المؤسسة وعلى ذلك وجب خفضها إلى أدنى حد ممكن. (علي غربي وآخرون، 2002، ص 52).

1-2 نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر هنري فايول رائد هذه المدرسة، بين هذا الأخير أن العمليات الإدارية لا تتم من قبل مصلحة مختصة، وإنما في كل مستويات السلطة الهرمية كما يمكن للعمال أن يشاركوا في العملية الإدارية بدرجة ما، وأنه كلما ارتفعنا في هرم السلطة زادت أهمية هذه الوظيفة والعكس صحيح، كما أشار إلى ضرورة الاهتمام بمبدأ تقسيم العمل، ومبادئ تسيير الموارد البشرية تحت أشكال الاستقرار والمبادرة والاتحاد، روح الجماعة وكذلك المكافأة.

إن فكرة فايول عن التوظيف تتجسد حين يتحدث عن مبدأ الترتيب، إذ يؤكد على ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب انطلاقاً من التوافق بين خصائصه كالخبرة ومتطلبات العمل الذي سيقوم بإنجازه. (منير نوري 2010، ص 65).

1-3 النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين، ويعتبر ماكس فيبر مؤسسها ورائدها. يرى من خلال مبادئ البيروقراطية أن اختيار العمال يتم على أساس الكفاءة بمعنى استخدام الخبرات واعتماد الطرق العلمية في تعيين الأفراد وترقيتهم وكذلك عدم التحيز وممارسة الإدارة في إطارها القانوني بعيداً عن المصالح الشخصية والأعمال الفردية (محمد رسلان الجيوسي، 2008، ص 44).

والتي كان الهدف منها وصف الجهاز الإداري للمؤسسات وكيفية تأثيرها على الأداء ولقد حاول فيبر من خلالها تقديم واقتراح نموذج يمكن من خلالها، إجراء مقارنة بين مختلف الأجهزة الإدارية، للوصول إلى ما يعرف بالنموذج البيروقراطي، الذي يتضح جلياً من خلاله أنه يعتمد على تقسيم العمل مما يتيح وظائف متخصصة تتفرغ عن النظام الكلي وفقاً لها ولمتطلباتها يتم توظيف الأفراد وترقيتهم ويظهر ذلك من خلال التركيز على

الخبرة والشهادة العلمية التي يمتلكها المترشح للعمل إضافة إلى الكفاءة الفنية التي تستتبط من خلال إجراء المقارنة بين العمال لتحديد أيهم الأكفأ لتولي الوظيفة المراد شغلها، أي أن التوظيف يتم وفق أسس تصنيفية مميزة كالاختيار الفني المميز، الخبرة، الحصول على الشهادة العلمية (عبد الله محمد عبد الرحمان 2009، ص 82).

2- النظريات النيوكلاسيكية:

2-1 مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن الانتقادات التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية المتمثلة في ثلاث نقاط هي:

- تحليل العمل بطريقة آلية.

- تقسيم العمل يؤدي إلى الملل.

- الحوافز المادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاج.

هذه الانتقادات سمحت لتيار العلاقات الإنسانية بالبروز من خلال دراسات وأبحاث القائمين بها.

ومن أهم رواد هذه المدرسة الأمريكية التون مايو وغيره من علماء النفس الاجتماعيين والتي جاءت بمبادئ حسب كل موقف تمثلت في:

- إن المنشأة أو المنظمة هي نظام اجتماعي إضافة إلى أنها نظام وظيفي حيث يحتاج مديرو المنظمات إلى مهارات اجتماعية (محمد رسلان الجيوسي، 2008، ص 48).

- إعادة تصميم الوظيفة، حيث توفر قدرا كبيرا من التحدي لقدرات العامل والمشاركة في نشاطات المنظمة.

إن الدراسة التي قام بها التون مايو المعروفة بأعمال هاوثورن التي أجراها بالشركة العامة للكهرباء بأمريكا، والتي كشفت له التنظيم الغير رسمي الذي كان خافيا آنذاك والتي كان يهدف من خلالها إلى البحث عن العلاقة السائدة بين نوعية الإضاءة وفاعلية العمال في الأداء. (فاروق مداس، 2002، ص 15).

3- النظريات الحديثة:

3-1 مدخل الموارد البشرية:

نظرا لأهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، أصبح التركيز على توظيف الموارد البشرية في مختلف الأعمال يتم بواسطة المفاضلة بين المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة انطلاقا من الأجراء الذي يصف الوظيفة وصفا دقيقا ومعرفة خصائص وقدرات الأفراد وهذا ما يمثله مدخل الموارد البشرية الذي يدمج نتائج النظريات السابقة، حيث يكون التعامل مع الأفراد خلال عملية التوظيف قائما على:

- الأفراد عبارة عن استثمار إذا تمت إدارته وتتميته بالشكل السليم فإنه يحقق بذلك مكاسب طويلة للمؤسسة وذلك من خلال زيادة الإنتاجية.

- ضرورة توجيه البرامج والسياسات نحو إشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للأفراد.

- تهيئة بيئة العمل التي تشجع الأفراد على تنمية مهاراتهم واستغلالها أحسن استغلال.

- مراعاة برامج وممارسات الموارد البشرية لتحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

إن مدخل الموارد البشرية يركز على تنمية الموارد البشرية وفق استراتيجيات العمل على أساسها إدارة الموارد البشرية لبلوغ أهدافها (علي غربي وآخرون، 2002، ص95).

3-2 نظرية الإدارة اليابانية (ويليام أوشي):

تقوم سياسات العمل في معظم المؤسسات اليابانية على أسلوب توظيف العاملين مدى الحياة، وهذا ما يجعل هذا الأسلوب أكثر استقرارا لكل العاملين ومؤسساتهم وأصحاب العمل عموما، وإن كان هذا الأسلوب لا تتمسك به جميع المؤسسات اليابانية مؤخرا، إلا أن قوانين العمل لا تحيز طرد العامل أو إحالته للتقاعد إلا عند بلوغه سن 55

من عمره وهذا ما يضمن الولاء التام للمؤسسة طوال هذه المرحلة العمرية (عبد الله محمد عبد الرحمان، 2009، ص 100).

ب- المدخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم المدخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى مدخلين رئيسيين وهما:

1- المدخل السلوكي:

يعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها (العوفي محمد غالب، 2005، ص 35).

2- مدخل الاتجاهات:

وفقا لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظّمته ولا يفكر في تركه والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد وبمنظّماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك (عويضة إيهاب، 2008، ص 30).

3- المدخل المعياري

في فترة الثمانينات ظهر مدخل ثالث للولاء التنظيمي وهو المدخل المعياري وقد أضاف هذا المدخل البعد الأخلاقي للولاء التنظيمي للعمال، إذ حسب هذا المدخل للولاء التنظيمي هو عبارة عن التزام أخلاقي بالبقاء في المؤسسة، ولطن هذا الالتزام ليس

بالضرورة بسبب اتفاقية مبرمة بين الطرفين، وإنما هو عبارة عن عقد وهمي مدعوم بأخلاقيات الأعمال (أميرة محمد رفعت الحواس، 2003، ص58).

ج- نظريات الولاء التنظيمي:

1- نظرية المنظمات الخيرية:

جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك ذاحل المنظمة وهذا النموذج يمثل استراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمؤسسات الحديثة حيث تم تفضيل هذا النموذج على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة استخلاص الولاء من القوى العاملة، لكن لا يمنع هذا التفضيل عن وجود نقاط مشتركة بينهما تتمثل في كونها تستندان على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة في المؤسسات التي تعود إلى نموذج المؤسسات الخيرية يحدد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين وانجذاب ولائهم، كذلك يعطي أهمية شديدة لبرامج الرفاهية مثل برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات غير الرسمية بين الأفراد والاحتفالات والتركيز في السكن والقروض للأشخاص، كل هذا يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات.

لقد اتبعت بعض المؤسسات الغربية هذا النموذج مثل: اليابان حيث أصبحت تسمى المؤسسات اليابانية بمنظمات الضمان الاجتماعي، وقد صار ينظر إلى العامل الياباني على أنه أكثر ولاء والتزام وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة اليابانية بصفة عامة والتي تؤكد على صلة الفردج القوية بمجتمعه (عبد الرحمان أحمد هيجان، 1998، ص42).

لم تسلم هذه النظرية من الانتقادات الموجهة إلى المؤسسة البيروقراطية حيث يرى المنتقدون أن نموذج المؤسسات الخيرية يمثل نموذج البيروقراطية فهو يؤكد على اتباع المركزية واتباع الصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد وهذا يؤدي إلى ضياع هوية الأفراد كما يدفع بهم إلى التوحد مع الأقسام أو جماعات العمل الصغيرة التي ينتمون إليها بدلا من الولاء إلى مؤسستهم ككل لذلك فقد كان الرد على هذه الانتقادات من طرف

مؤيدوا النظرية الخيرية وذلك بالتأكيد على إتباع الصيغ الرسمية لأنها تسهل عملية الانضباط بين الأفراد وبين واجباتهم لأن أي تصرف تم توضيحه بصورة قانونية يقود الأفراد إلى نوع من الاحترام، وبالتالي الولاء للمؤسسة، لذلك فإن عامل الضبط أقل من أن يقوم الموظفين بالاغتراب مقارنة بالإشراف المباشر (عبد الرحمان أحمد هيجان، 1998، ص 43).

2- النظرية الثقافية (النموذج الثقافي):

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في دراسة المنظمات وإطارا جديدا في تغيير ظاهرة الولاء، باعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها وخاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة وعلاقتها بالمنظمات الأخرى تعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي.

كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات.

يتضمن الولاء حسب هذا النموذج توحيدها لفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنه قيمة وهادفة، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمتها يعتبر عاملا أخلاقيا ويتعدى كمجرد رضا الفرد في عمله، وكذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته والتضحية من أجلها غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته (عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، 1998، ص 45).

إن الولاء التنظيمي الذي تسيير إليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن الإحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات والقواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة، ذلك أن الولاء النابع من الإحساس يحد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج أوقات الدوام.

إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الأسباب التي تقودنا إلى الولاء وبالتالي فإن هذا النموذج من النماذج السابقة قد عالج جانبا واحدا من جوانب ظاهرة الولاء وهو بذلك يكمل جانب من جوانب القصور في النظريات السابقة (عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، 1998، ص46).

3- النموذج الاستثماري للولاء:

إن تخيل الولاء بهذه الطريقة يمكن أن يعطي له إطارا قائما على منهج السلوك والاتجاهات والمكافآت والاستثمارات مجتمعة كإضافة يمكن أن تقدم قياسا لمستوى الولاء الذي يمكن أن يظهره الفرد، ولقد أظهرت الدراسات السابقة ل Wallace (1995) إن الولاء يعتمد إلى حد كبير على مدى إدراك الفرص المتاحة للتطور الوظيفي وتوزيع المكافآت.

وقد تمت دراسته بصورة أضييق في علاقته بالولاء الوظيفي والذي يعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة حيث يعتبر النموذج الاستثماري الولاء الوظيفي نتيجة للرضا الوظيفي، وهو تصورات الوظيفة تعطي من المكافآت والمزايا ما يفوق التكاليف والاستثمار في الوظيفة وهذا استخدام واضح للنظرية التبادلية لتفسير الرضا الوظيفي كما فعل Mowday (1982) في تفسير للاتجاهات الملزمة.

إن مكونات النموذج الاستثماري قد بنيت أساسا على أفكار Becke (1964) و Salanikh (1977) كما هو الحال في المنهج السلوكي للولاء، حيث يبدو أن المنهج يقدم إطارا كافيا لتطوير المعرفة حول الولاء التنظيمي وأن مفهوم (التبادل) و (الاستثمار) هو مفهوم معلل وليس محصورا فقط في شرح العلاقة بين عناصر الولاء (عبد المالك الطجم، 1996، ص 107).

قائمة مراجع الفصل الأول

قائمة مراجع الفصل الأول

أولاً: القواميس :

1- بدوي أحمد زكي، محمد كامل مصطفى، 1984، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

ثانياً: قائمة المراجع:

2- ابراهيم البيومي، 2008، مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مصر، مكتبة الشروق الدولية.

3- أبو شيخة قادر، 2000، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع

4- أحمد ماهر، 2000، السلوك التنظيمي، د.ط، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر .

5- أحمد ماهر، 1990، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية للطباعة و النشر .

6- بن عزوز بن صابر، 2011، نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري والمعارف، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع .

7- جلال مصطفى القريشي، د.س، شرح قانون العمل، ديوان المطبوعات الجامعية .

8- جمال الدين محمد مرسي، 2003، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن (21)، القاهرة، د.ط، الدار الجامعية للنشر و التوزيع .

9- جلال مصطفى القريشي، د.س، شرح قانون العمل، ديوان المطبوعات الجامعية .

10- جر ينبرغ جير الدوبارون، 2004، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفعي بسيوني إسماعيل، الرياض، دار المريخ للنشر .

11- هاشم رفعت هشام، 2002، عقد العمل في الدول العربية، د.ط، مصر، دار القومية للنشر و التوزيع .

- 12- وسيلة حمداوي، 2004، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بالجامعة .
- 13- زيد منير عبوي، 2006 ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، عمان، دار أسامة، دار المشرق العربي .
- 14- حنا نصر الله، 2002، إدارة الموارد البشرية، د.ط، عمان، دار زهران .
- 15- حسن إبراهيم بلوط، 2002، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت لبنان دار النهضة العربية .
- 16- ياسين بن صاري، 2004، عقد العمل المحدد المدة، الجزائر، دار هومة .
- 17- يوسف حجيم الطائي و آخرون، 2006، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع .
- 18- كامل بربر، 2008، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، ط1، بيروت، دار المنهل اللبناني.
- 19- كامل بربر، 1997، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع .
- 20- كمال نور الله، 1992، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دمشق، دار طلاس .
- 21- محمد يوسف عقلة، 2011، إدارة الأفراد، ط1، عمان، دار البداية ناشرون و موزعون.
- 22- منير نوري، فريدكورتل، 2011، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع .
- 23- منير نوري، 2010، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية .
- 24- محمد رسلان الجيوسي، 2008، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

- 25- مدحت محمد أبو النصر، 2006، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط3، مصر، دار اليازوري .
- 26- محمد إسماعيل بلال، 2004، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية الجديدة .
- 27- ماجدة العطية، 2003، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، ط1، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع .
- 28- محمد المدهون، 2005، إدارة و تنمية الموارد البشرية، ط1، غزة .
- 29- موسى اللوزي، 1999، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ط1، عمان، دار وائل للطباعة و النشر .
- 30- عبد الله محمد عبد الرحمان، 2009، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية، بيروت، دار المعرفة الجامعية طبع، نشر، توزيع .
- 31- عبد الرزاق الرحاحلة، 2011، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع .
- 32- عبد الحلیم أكمون، 2007، تحرير العقود الإدارية و المهنية في ظل تشريع العمل والقانون الإداري، الجزائر، قصر الكتاب .
- 33- علي ربايعة، 2003، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع .
- 34- علي غربي وآخرون، 2002، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع .
- 35- علي عوض حسن، 2001، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي .
- 36- فيصل حسونة، 2011، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع .
- 37- فيصل حسونة، 2008، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع .

38- فاروق مداس، 2002، **التنظيم وعلاقات العمل**، الجزائر، دار مدني .

39- فرج الله عبد القادر طه، 2001، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ط1، القاهرة، دار
قبا للطباعة و النشر .

40- صلاح الدين عبد الباقي، 2004، **السلوك الفعال في المنظمات**، الاسكندرية، الدار
الجامعية

41- صلاح الدين عبد الباقي، 2001، **الجوانب التطبيقية والعلمية في إدارة الموارد
البشرية بالمنظمات**، الاسكندرية، الدار الجامعية .

42- راوية حسن، 1999، **الموارد البشرية**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .

43- خضر حمود، ياسين الخرسة، 2006، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار المسيرة
للنشر و التوزيع .

44- خالد عبد الرحيم الهيتي، 1999، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عمان، دار
وائل للنشر والتوزيع .

ثانيا : الرسائل الجامعية :

45- احلام قاسي، (2011-2012)، **سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في
المؤسسة الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماستر، البويرة، معهد العلوم الانسانية
والاجتماعية جامعة العقيد اكلي محند والحاج.

46- بدر محمد الجريسي، (2010-2011)، **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من
وجهة نظر العاملين بمجلس الشورى السعودي**، رسالة ماجستير في العلوم
الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

47- حسن فلاح حسن، (2009-2010)، **استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في
تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردنية.

48- محمد صلاح الدين ابو العلا، (2009-2010)، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء
التنظيمي**، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة.

49-معين شعبان حسين العيلة،(2008-2009)،واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظة غزة،رسالة ماجستير،قسم ادارة الاعمال،كلية التجارة الجامعة الاسلامية.

50-مزوار منوبة،(2012-2013)،اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال،كلية العلوم الاقتصادية،بومرداس،جامعة امحمد بوقرة.

51-عديلة عبد الكريم،(2013-2014)،التوظيف في المؤسسة العامة،رسالة ماستر،قانون اداري،كلية الحقوق والعلوم السياسية،بسكرة،جامعة محمد خيضر.

52- ايناس فؤاد نواوي قلبان،(2008-2009)،الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية،جامعة أم القرى .

53- ايهاب عويضة،(2008-2009)،أثر الرضا على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير،غزة، الجامعة الإسلامية .

54- مراد أحمد الكساني،(2001-2002)،أثر الضغوط المهنية على الولاء التنظيمي،دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة،جامع آل البيت .

55- محمد غالب العوفي،(2006-2006)،الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية عن هيئة الرقابة و التحقيق، رسالة ماجستير، الرياض ن جامعة نايف للعلوم الأمنية .

56- نائف بن ناصر المطيري،(2006-2007)،العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، رسالة ماجستير، الرياض،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

57- سعد الدوسري سعد بن عميقان،(2005-2006)،ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

58- سلمان أحمد عيسى، (2004-2005)، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس .

59- أميرة محمد رفعت الحواس، (2003-2004)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة العليا على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، مصر، قسم إدارة الأعمال ن جامعة القاهرة .

60- عبد الله المدلج (2003-2004)، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .

61- عبد الرحمان أحمد هيجان، (1998-1999)، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية .

62- صابرين مراد نمر أبو جاسر، (2010-2011)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على إبعاد الأداء السياقي "دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية .

63- خالد الوزان، (2006-2007)، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

ثالثا : المجالات :

64- أيمن المعاني عودة، 1999، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط، م21 ع78 .

65- ادم غازي العتيبي، 1993، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والاداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية، مجلد 1.

66- عبد المالك عبد الغاني الطجم، 1996، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمدى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الادارية السعودية، المجلة العربية، المجلد 4، العدد الاول.

67- عادل السيد، 2003، الالتزام التنظيمي و علاقته بفاعلية المنظمة الجامعية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الإسكندرية، العدد 43 .

68- عايدة خطاب السيد، 1998، الانتماء التنظيمي و الرضا عن العمل، دراسة ميدانية على المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ع 134 .

69- راتب السعود، سوزان سلطان، (2009-2010)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1 و 2.

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الجانب النظري للدراسة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بطرق التوظيف والولاء التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة المستعملة في جميع المعلومات وخصائص مجتمع البحث.

أولاً: مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي و ذلك لما يكسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يتفق أغلب الباحثين بمناهج البحث الاجتماعي، لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي: (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني)

أ. المجال الجغرافي:

يقصد به النطاق المكاني لجراء البحث الميداني، حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة " دار المالية " بولاية تيارت

*** الموقع والمساحة:**

تقع " دار المالية " في مدينة تيارت على بعد حوالي 2 كلم عن مركز المدينة، يحدها شرقاً مقر الولاية، عن الشمال المجلس القضائي، أما جنوباً وغرباً مباني عمرانية، تقدر مساحتها الإجمالية بحوالي 1000 متر مربع.

*** تعريف مؤسسة دار المالية:**

هي مؤسسة عمومية خدمتية، ذات طابع إداري محض، تنتمي لقطاع التوظيف العمومي، الذي يحكمه تركة القوانين الموروثة من الدستور، كانت تسمى سابقاً وزارة الإقتصاد والتي كانت تنسيقية، ثم أصبحت تسمى مديرية أملاك الدولة سنة 2011 هدفها المحافظة على أملاك الدولة وإدارتها بشكل سليم حيث تعتمد على معلومات عقارية دقيقة، شاملة وسهلة الاسترجاع

المهام الموكلة إلى المؤسسة:

تعنى بدراسة وتوثيق ومتابعة طلبات الإيجار، التفويض والتخصيص، وإحالتها إلى اللجان المختصة، وإعداد جداول أعمال اللجنة العليا لأملاك الدولة و تدوين قراراتها ومتابعة تحصيل أقساط بدلات الإيجار، بالإضافة إلى مراقبة قضايا الإعتداءات على أملاك الدولة ومتابعة أحكامها والسير بإجراء الاستهلاك والحيازة الفورية والتخلي عن الأموال غير المنقولة للحكومة والمؤسسات الرسمية العامة، وكذلك تنفيذ قرارات الأحكام القطعية بخصوص استعادة العقار المستهلك، من قبل مؤسسات غير حكومية.

ب. المجال البشري:

إن عدد الموارد البشرية في المؤسسة حقل الدراسة تشغل حوالي 207 عامل حيث

تمثل:

المجموع	عدد العمال المؤقتين	عدد العمال الدائمين
207	39	168

ج. المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية في مجتمع البحث و الذي كان في البداية في مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تيارت انطلقت الدراسة يوم: 2014/12/16، ثم بعد الغوص في تفاصيل الدراسة تبين أن مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي لا تملك موظفين مؤقتين، فهي تعتمد على سياسة الإدماج بعد 06 أشهر من التربص وصادف أنه بعد بدايتنا للدراسة تمت عملية الإدماج و بالتالي لم نجد أي عمال مؤقتين، هذا ما دفعنا، إلى تغيير مجتمع البحث ن واستغرقنا إيجاد مجتمع بحث جديد يناسب دراستنا في فترة ما بين 18 ديسمبر 2014 إلى 18 مارس 2015، ويرجع سبب

طول مدة البحث إلى أن معظم المؤسسات التي رغبتنا في إجراء دراستنا فيها تعتمد نفس أسلوب مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي في التوظيف أي سياسة الإدماج.

بدأنا العمل الميداني في مؤسسة " دار المالية " يوم 18 مارس 2015م ودامت مدة شهر كامل أي إلى غاية 21 أبريل 2015م، حيث تم في هذه الفترة توزيع الاستمارات واسترجاعها.

ثانيا: المنهج المعتمد في الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها، (شفيق محمد، 2001م، ص 86).

وعليه فإن المنهج المتبع في البحث يعتبر خطوة مهمة وضرورية يعتمد عليها الباحث لدراسة موضوعه دراسة علمية، وأن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين.

ففي دراستنا الراهنة حول " طرق التوظيف وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية " استعنا بمنهجين أحدهما أساسي و الآخر ثانوي.

فيما يخص موضوع البحث الذي تناولناه، المنهج الوصفي هو المنهج الأساسي الملائم للدراسة، حيث يعرف هذا الأخير بأنه: " أحد المناهج الرئيسية التي يعتمد عليه بشكل رئيسي في الدراسات العلمية حيث أنه يصف لنا الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات و تقنيات البحث العلمي، كما يقوم على دراسة وتحليل و تفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها، ووصف العلاقات بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها فحسب، بل يشمل تحليل البيانات وقياسها و التوصل إلى وصف دقيق للظاهرة و نتائجها (حامد خالد، 2008م، ص 31)

بالإضافة الى أننا استخدمنا بعض طرق المنهج المقارن كمنهج ثانوي لجمع المعطيات من خلال طرق التوظيف وعلاقتها بالولاء التنظيمي المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة.

ويعرف المنهج المقارن بأنه:

"يركز هذا المنهج من البحوث على مقارنة جوانب التشابه و الاختلاف بين الظواهر الاجتماعية لغرض اكتشاف أي العوامل أو الظروف التي تصاحب حدوث ظاهرة اجتماعية أو ممارسة معينة، على أن تكون المقارنة في حقبة زمنية واحدة، أو تقوم بمقارنة ظاهرة واحدة في نفس المجتمع في فترة ومنية مختلفة لمعرفة تطورها وتغيرها".
(عمر،معن خليل،2004م،ص 155).

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

وهي على العموم مجموعة الوسائل والأدوات الفنية التي تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشكل التصور النظري العام للدراسة. ونظراً لأنّ موضوع الدراسة يتعلّق بدراسة العلاقة بين طرق التوظيف والولاء التنظيمي. وقد ركزنا على كل وسيلة ساعدتنا في جمع البيانات ونذكر منها:

1-الملاحظة:

تعرف الملاحظة على أنها توجيه الحواس لمشاهدة الظاهرة كمل هي في الواقع، بهدف رصد تغيرات هذه الظاهرة. (علي غربي،2009،ص85).

حيث استعنا في دراستنا بالملاحظة غير المباشرة، وقد تم رصد بعض أفعال عينة الدراسة، وتجدد الإشارة الى أنّ الملاحظة أفادتنا عموماً فيما يلي:

-التعرف على بعض الأقسام والوحدات التنظيمية الموجودة في المؤسسة.

-معرفة مدى تجاوب بعض العمال مع أهداف البحث ومتطلباته، وفي المقابل تم رصد بعض ردود الأفعال غير الايجابية فيما يخص التعاون معنا لاعداد بحثنا. وربما يرجع ذلك الى الأعباء الموكلة اليهم.

2-الاستمارة:

حيث تعرف بأنها: نموذج يضم مجموعة من الأسئلة، توجه إلى الأفراد قصد الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل عبر البريد. (رشيد زرواتي، 2008م، ص 82)

اعتمدت الدراسة الراهنة على الاستمارة كأداة أساسية قصد جمع البيانات. فبعد تحديد المشكلة تحديدا دقيقا، وصياغة الفرضية العامة وتقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين، بالإضافة إلى جمع المعلومات حول موضوع بحثنا قمنا بعرضها على أساتذة محكمين قصد الحكم على مدى صدقها و ملاءمتها، وهم الأساتذة الآتية أسماؤهم:

* الأستاذ: **ياحي عبد المالك**، الأستاذ: **شياب محمد الأمين**، الأستاذ: **بونخلة فريد**.

بعد ذلك قمنا بتجريب الاستمارة على مجموعة من العمال (10 عمال) وبناءا على دراسة النتائج الأولية قمنا بإجراء بعض التعديلات ومن بينها نجد أن:

السؤال الأول 18: ما نوع الترقية المتحصل عليها ؟ كان السؤال على النحو التالي:

* على أساس الكفاءة * على أساس الأقدمية * كليهما معا

إلا أننا وجدنا الفئة الوظيفية في هذه المؤسسة تعتمد على نوع آخر من الترقية فأصبح السؤال

كما يلي:

* في الدرجة * في الفئة * كليهما

السؤال رقم 24: حسب رأيك هل العمال بعقد محدد المدة يجعلك غير مرتاح في عملك ؟

* نعم * لا

في حالة الإجابة بنعم هل يؤثر ذلك على:

* أدائك المهام * الروح المعنوية.

نظرا لإجابة المبحوثين أثناء توزيع الاستمارة التجريبية أصبح السؤال كالتالي:

حسب رأيك هل العمل بعقد محدد المدة يجعلك غير مرتاح في عملك ؟

* نعم * لا

في حالة الإجابة بنعم هل يؤثر ذلك على:

* أدائك المهام * الروح المعنوية * كليهما معا

وفي الأخير قمنا بصياغة الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تضمنت 27 سؤالا

موزعة على ثلاثة محاور رئيسية وهي على النحو التالي:

* المحور الأول: يضم البيانات الشخصية حول العمال - من السؤال (1- 8)

* المحور الثاني: يغطي الفرضية الجزئية الأولى تحت عنوان: "أسس الاختيار و زيادة

الانتماء" من السؤال (9 - 20).

* المحور الثالث: يغطي الفرضية الجزئية الثانية تحت عنوان: "الإدماج ورفع الروح

المعنوية" من السؤال (21 - 27).

ج. المقابلة:

تعرف بأنها: "عبارة عن المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب وهي التي تقوم على

الاتصال الشخصي والاجتماع وجها لوجه مع الباحث أو معاونيه المتمرنين معه

والمبحوثين كل على حدى وتحت مناقشة موجهة من أجل جمع البيانات التي يريد الباحث

الحصول عليها وذلك لغرض معين". (عبد الرزاق سلطاني، 2001، ص 158).

لقد قمنا بإجراء مقابلة حرة مع المدير الفرعي للوسائل العامة بغية التقصي والتحري عن معلومات من شأنها إثراء بحثنا، إلا أنه رفض ذلك رغم أنها معلومات ليست سرية مثل: عدد عمال المؤسسة الإجمالي بما فيهم العمال المؤقتين و الدائمين وهم محور دراستنا، كذلك بالنسبة للهيكل التنظيمي و الموقع الجغرافي... وكل المعلومات التي من شأنها إثراء دراستنا الميدانية.

د. السجلات والوثائق:

هي عبارة عن تقنية أو وسيلة من وسائل جمع البيانات و المعلومات التي تفيدنا في دراستنا بالمزيد من المعطيات و المعلومات التي كنا نجمعها من قبل حيث:

تم الحصول على الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة بعد اعتمادنا على بعض العلاقات في مؤسسة فرعية أخرى تابعة لمؤسسة دار المالية بولاية تيارت، وذلك قصد توضيح عدد المصالح التي تحتوي عليها المؤسسة.

رابعا: العينة كيفية اختيارها وخصائصها:

لقد عرف محمد عبد الحميد العينة عل أنها: جزء من المجتمع الكلي المراد تحديد سماته ممثلة بنسبة مئوية، يتم حسابها طبقا للمعايير الإحصائية وطبيعة مشكلة البحث ومصادر البيانات (عمار بوحوش، 2009م، ص 28).

تحتوي مؤسسة "دار المالية " على 207 عامل موزعين بين: العمال الدائمين و العمال المؤقتين، والجدول الآتي يوضح ذلك

العدد	طبيعة العمل
168	العمال الدائمين
39	العمال المؤقتين
207	المجموع

ونظرا لتباين مجتمع البحث، نأخذ نسبة تقدر بـ: 15% وذلك حسب امكانياتنا المادية والزمنية و البشرية، وفقا لأسلوب العينة العشوائية الطبقيّة بطريقة التوزيع المماثل.

$$\text{مجتمع البحث} * \text{النسبة المختارة} = \frac{\text{حجم العينة}}{100}$$

$$100$$

$$15 * 207$$

$$31 \cong 31.5 = \frac{\text{حجم العينة الكلي}}{100} =$$

إذن حجم العينة: 31 عامل

$$15 * 168$$

$$\text{العمال الدائمين} = \frac{25 \text{ عامل}}{100} =$$

$$15 * 39$$

$$\text{العمال المؤقتين} = \frac{06 \text{ عمال}}{100} =$$

وتجدر الإشارة في هذا المقام أننا واجهنا صعوبات كبيرة جدا في اختيار العينة نظرا لامتناع إدارة المؤسسة عن تقديم العدد الفعلي الإجمالي لعدد العمال، وعدد كل من العمال الدائمين و المؤقتين، وهذا ما جعلنا نعتمد على بعض العلاقات و الرجوع إلى الزملاء الذين يقومون بالدراسة الميدانية في نفس المؤسسة " دار المالية " حيث تفاجأنا بأنهم واجهوا نفس الصعوبات مما جعلنا نعتمد على بعض الإحصائيات لسنة 2014 وهذا ما أثر سلبا على دقة العينة المختارة لكن الأسباب خارج عن نطاقنا.

خصائص العينة:

تعتبر البيانات الشخصية بمثابة الإطار المفاهيم لأية دراسة ميدانية بحيث تقدم للباحث صورة واقعية عن مجتمع البحث بمختلف خصائصه وهذا ما ساعد على تحليل وتفسير البيانات الميدانية وربطها بالإطار التصوري والنظري للدراسة، وفي هذا الصدد نشير إلى البيانات الأولية لدراستنا الراهنة اشتملت على (8) أسئلة تدور حول الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الوضعية التعليمية، الفئة المهنية، طبيعة عقد العمل، الأقدمية، مكان العمل.

جدول رقم (01): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الجنس
41.94%	13	ذكر
58.06%	18	أنثى
100%	31	المجموع

تبين لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (01) والمتعلقة بمتغير الجنس أن كلا الجنسين متواجدين في مؤسسة "دار المالية" حيث أن:

✓ 18 فردا بنسبة 58.06 % إناث.

✓ 13 مبحوثا بنسبة 41.94 ذكورا.

نلاحظ أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور رغم الفارق البسيط ويرجع هذا التفاوت إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة حيث لا يتطلب جهد عضلي كبير ولا يتطلب بدوره دوام ليلي، هذا ما يدل على أن السياسات التي تتبعها المؤسسة في عملية التوظيف لا تقتصر على الذكور وإنما تعطي الفرص للإناث قصد المشاركة والحصول على المهن والوظائف التي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم.

جدول رقم (02): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الجنس
3.22%	1	أقل من 25 سنة
25.81%	8	25-30 سنة
25.81%	8	31-36 سنة
6.45%	2	37-42 سنة
16.13%	5	43-48 سنة
16.13%	5	49-54 سنة
6.45%	2	55- سنة فأكثر
100%	31	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (02) والموضح لمتغير السن، تبين أن أغلب أفراد العينة وبنسبة 25.81% تنحصر أعمارهم في الفئة العمرية الممتدة ما بين 25-30 سنة و 31-36 سنة، تليها نسبة 16.13% تنحصر أعمارهم في الفئة الممتدة من 43-48 سنة و 49-54 سنة، كما نجد نسبة 6.45% يتراوح سنهم ما بين 37-42 سنة. وكذلك نجد 6.45% من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية 55 سنة فأكثر، وأقل نسبة تقدر بـ 3.22% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 25 سنة.

من هنا يمكن القول أن فئة الشباب تسيطر على المؤسسة باعتبارها قوة فعالة تتميز بالقدرة على أداء مهامها بالإضافة إلى طموحاتها المستقبلية، لأن الاستغلال الأمثل لهذه الطاقات البشرية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (03) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الحالة الاجتماعية
32.26%	10	أعزب
61.29%	19	متزوج
6.45%	2	أرمل
/	/	مطلق
100%	31	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (03) والتي تدور حول الحالة الاجتماعية، تبين أن أغلب أفراد العينة بنسبة 61.29% متزوجون، تليها نسبة 32.26% عزاب، بعدها نجد نسبة قليلة من أفراد العينة تقدر بـ 6.45% أرامل، فيما نجد أن نسبة المطلقين منعدمة.

وهذا راجع للعمال، حيث نجد 25 عامل منهم دائمين، وبالتالي فإن الاستقرار المهني سمح لهم بتكوين أسر، وكذلك السن الذي يتراوح ما بين 25-36 سنة، مما يدل على ارتفاع متوسط أعمار العمال، هذا ما يمنح لأدائهم دفعة خاصة لأنهم يتمتعون بالاستقرار النفسي والشخصي، ما يؤدي بهم إلى بذل مجهودات أكثر قصد الحصول على مستوى مهني مقبول لتحسين أو زيادة في أجورهم وبالتالي المحافظة على الوظيفة من الأولويات.

جدول رقم (04): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الوضعية التعليمية

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الوضعية التعليمية
38.71%	12	ثانوي
61.29%	19	جامعي
100%	31	المجموع

يبين التحليل الإحصائي في الجدول رقم (04) والخاص بالوضعية التعليمية أن:

✓ 19 فردا بنسبة 61.29% متحصلين على مستوى جامعي.

✓ 12 فردا بنسبة 38.71% متحصلين على مستوى ثانوي.

هذا ما يدل على أن نسبة المؤسسة تسعى إلى استقطاب يد عاملة مؤهلة ذات مستوى تعليمي عالي وهذا بدوره يؤدي إلى تسهيل الاتصال وتطبيق القوانين وتحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

جدول رقم (05) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الفئة المهنية:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الفئة المهنية
25.81%	8	إطار
9.68%	3	عون تحكيم
64.51%	20	عون تنفيذ
100%	31	المجموع

يوضح الجدول رقم (05) الخاص بالفئة المهنية أن غالبية أفراد العينة بنسبة

64.51% أعوان تنفيذ، تليها نسبة 25.81% غطار، بعدها نجد نسبة قليلة من أفراد العينة

تقدر، بـ 9.68% أعوان تحكيم.

هذا يقودنا إلى أن طبيعة عمل المؤسسة يركز بدرجة كبيرة على التجسيد الميداني في ممارسة العمليات.

جدول رقم (06) يوضح طبيعة عقد العمل:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة طبيعة عقد العمل
80.65%	25	عقد دائم
19.35%	6	عقد محدد المدة
100%	31	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (06) أن:

✓ 25 مبحوثا بنسبة 80.65% عمال دائمين

✓ 6 افراد بنسبة 19.35% من ذوي العقود محددة المدة

يرجع هذا التفاوت الى طبيعة العمل الذي تحتاجه المؤسسة قصد اكتساب الخبرة اللازمة.

جدول رقم (07): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الأقدمية
19.35%	6	أقل من 5 سنوات
25.81%	8	5-10 سنوات
6.45%	2	11-16 سنة
3.22%	1	17-22 سنة
45.17%	14	23 سنة فأكثر
100%	31	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (07) والتي تدور حول الأقدمية في العمل أن غالبية المبحوثين وبنسبة 45.17% تعادل وتتجاوز اقدميتهم في العمل 23 سنة،

تليها الفئة المحصورة بين 5-10 سنوات بنسبة 25.81 % بعدها نجد الفئة التي تضم العمال الذين نقل أقدميتهم في العمل عن 05 سنوات بنسبة 19.35 % بعدها تأتي الفئة المحصورة بين 11-16 سنة بنسبة 6.45 % فيما نجد نسبة قليلة من أفراد العينة الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 17-22 سنة تقدر بـ 3.22 %

من خلال النتائج يتضح لنا جليا أن غالبية عمال المؤسسة لديهم سنوات أقدميه عالية، هذا ما يؤكد ان مؤسسة "دار المالية" تعتمد في توظيفها أسلوب الخبرة، الكفاءة والأقدمية هذا ما يتطابق مع نظرية الإدارة اليابانية أن التوظيف يكون مدى الحياة وبالتالي الأقدمية عالية.

جدول رقم (08): يوضح توزيع مفردات العينة حسب مكان العمل

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة مكان العمل
54.83 %	17	قريب من العمل
45.17 %	14	بعيد عن العمل
100 %	31	المجموع:

تبين الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن:

✓ 17 مبحوثا بنسبة 54.83 % قريب من مكان العمل.

✓ 14 فردا بنسبة 45.17 % بعيد عن مكان العمل.

هذا يحيلنا إلى معطى أساسي وهو أن أغلب عمال المؤسسة يصلون في الوقت المحدد ولا يجدون صعوبة في التنقل وهذا ما تخلف لهم حافزا للأداء الجيد.

خلاصة:

بعد تحديدنا في هذا الفصل مختلف الإجراءات المنهجية التي اتبعناها لإنجاز الجانب الميداني للدراسة الحالية، والتي مكنتنا من جمع المعطيات والبيانات الميدانية للإجابة على الأسئلة التي أثارها في الإشكالية، سوف نقوم في الفصل اللاحق بعرض التحليل الكيفي لمختلف النتائج التي توصلنا إليها.

قائمة مراجع الفصل الثاني

قائمة مراجع الفصل الثاني

- 1- حامد خالد، 2008، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع.
- 2- رشيد زرواتي، 2008، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات.
- 3- شفيق محمد، 2001، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الاسكندرية، المكتبة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 4- علي غربي، 2009، ابجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط2، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري
- 5- عمار بوحوش، 1995، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية
- 6- عمر معين خليل، 2004، مناهج البحث في علم الاجتماع، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع

الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: أسس الاختيار والانتماء:

جدول رقم (9) يوضح توزيع مفردات العينة حسب طريقة علمهم بوجود مناصب شاغرة:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الاحتمالات
6.45%	2	عن طريق أحد العمال
29.03%	9	الجرائد
64.52%	20	الاتصال المباشر بالمؤسسة
100%	31	المجموع

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9) والموضح لكيفية التحاق الموظفين بالمؤسسة إلى أن:

✓ 20 مبحوثاً بنسبة 64.52% علموا بوجود مناصب شاغرة عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة

✓ 09 أفراد بنسبة 29.03% علموا بوجود مناصب شاغرة عن طريق الجرائد.

- مبحوثان بنسبة 6.45% علموا بوجود مناصب شاغرة عن طريق معارفهم من العمال بالمؤسسة.

يمكن القول بأن المؤسسة لا تخرج عن الأطر القانونية المعمول بها في عملية الاستقطاب التي جاءت ضمن قانون الوظيفة العمومية الجزائرية، إذ يتم الاعلان عن التوظيف ضمن اجراءات أو لوائح تتمحور في أغلب الأحيان في الجرائد أو لوحة الاعلانات المخصصة لذلك في المؤسسة وهذا بهدف جذب واختيار أفضل وأكفئ الأيدي العاملة التي تتوافر فيهم الخصائص المطلوبة.

جدول رقم (10): يوضح طريقة إيداع الملف للعمل:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الاحتمالات
93.55%	29	الاتصال المباشر بالمؤسسة
6.45%	2	احد الزملاء
100%	31	المجموع

تؤكد والنتائج في الجدول رقم (10) والمتعلق بطريقة إيداع الموظفين لمفاتيحهم في المؤسسة أن:

✓ 29 فردا بنسبة 93.55% صرحوا أنهم أودعوا مفاتيحهم عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة

✓ مبحثان بنسبة 6.45% أقرروا بأنهم أودعوا مفاتيحهم من خلال أحد معارفهم بالمؤسسة.
- يمكن تفسير هذه النتائج بان غالبية الموظفين يقطنون بأماكن قريبة من المؤسسة ويرجع ذلك إلى قربها من مقر المدينة، فيما نجد أن فئة قليلة من العمال أودعوا مفاتيحهم في المؤسسة عن طريق احد العمال نظرا للعلاقات الشخصية التي تربطهم ببعضهم البعض.

جدول رقم (11) يوضح الأسس التي تقوم بها المؤسسة في عملية التوظيف.

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الاحتمالات
25.81%	8	الكفاءة
32.25%	10	الأقدمية
41.94%	13	المؤهلات العلمية
100%	31	المجموع

تفيد الدلالات الإحصائية في الجدول رقم (11) والخاص بالأسس التي تقوم بها المؤسسة في عملية التوظيف أن:

- 15 فردا بنسبة 48.38% أقرّوا بان التوظيف يتم على أساس المؤهلات العلمية، فيما تليها نسبة 32.25% من الموظفين الذين أفادوا بان التوظيف يتم على أساس الأقدمية، بعدها تأتي نسبة 25.81% من الموظفين الذين يقرون بان التوظيف يتم على أساس الكفاءة.

وعليه يمكن القول بأنّ المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعتمد على مختلف المعايير العلمية و الموضوعية فيما يخص الترقية والتي أقرّت بها مختلف النظريات التنظيمية كحركة التنظيم العلمي للعمل و النظرية البيروقراطية لماكس فيبر اذ نجد هذا الأخير يؤكّد على ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

واعتماد مبدأ الاستحقاق و الجدارة كعوامل فاعلة تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق معدلات الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (12) يوضح مدى مطابقة المؤهلات العلمية مع المنصب الذي يشغلونه.

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الاحتمالات
83.87%	26	تتوافق
16.13%	5	لا تتوافق
100%	31	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (12) المتعلق بمدى مطابقة المؤهلات العلمية مع المناصب التي يشغلونها الموظفون بالمؤسسة نجد ان:

✓ 26 مبحوثا بنسبة 83.87% صرحوا بان مؤهلاتهم العلمية تتطابق مع المنصب الذي يعملون به.

✓ 5 أفراد بنسبة 16.13% أقرروا بأن مؤهلاتهم العلمية لا تتطابق مع المنصب الذي يعملون به.

من خلال هذا نستنتج أن مؤسسة "دار المالية" تسعى إلى الاختيار السليم للموظفين بوضعهم في مناصب تتناسب مع تكوينهم وتخصصاتهم وتقوم بالتوظيف حسب متطلبات المنصب والمؤهلات التي يتطلبها، أما الذين لم يجدوا المناصب تتوافق مع مؤهلاتهم فإنهم وظيفوا من أجل العمل لأنهم لم يجدوا وعملا آخر.

جدول رقم (13) يوضح الاختيار على أسس موضوعية "هل يؤدي إلى زيادة الانتماء للعمال"

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الاحتمالات
100%	31	نعم
/	/	لا
100%	31	المجموع

يوضح الجدول أعلاه المتعلق باختيار العمال على أسس موضوعية إذا كان يؤدي بهم إلى زيادة الانتماء. أن كل أفراد العينة يقرّون بأن الاختيار على أسس موضوعية يساهم في زيادة معدلات الانتماء الوظيفي. وعليه يعتبر مبدأ الكفاءة والموضوعية في عملية الاختيار شرط ضروري وأكد لتحقيق معدلات الانتماء لأن العامل يصبح يشعر بأنه يمتلك قدرات ومؤهلات وكفاءات جعلت منه عنصرا مميزا. إن هذه المعطيات جاءت ضمن سياق طروحات نظرية ابراهام ماسلو للحاجات و التي تقر بأن كل عامل أو كل فرد يسعى إلى تحقيق الذات.

جدول رقم (14) يبين رضا المبحوثين عن عملية التوظيف المعتمدة في المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الاحتمالات
87.10%	27	راض
12.90%	4	غير راض
100%	31	المجموع

تفيد الدلالات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) والموضح لرضا أو عدم رضا أو عدم رضا المبحوثين عن عملية التوظيف، أن أغلبية العمال رضوان بنسبة 87.10%، تليها نسبة تقدر بـ 12.90% من الموظفين غير راضون عن عملية التوظيف في مؤسسة "دار المالية" يمكن تفسير ذلك على أن المعايير المعتمدة في توظيف الأفراد لا تقوم على أساس معايير موضوعية فقط بل تتخللها طرق لا تقوم على أساس معايير موضوعية فقط بل تتخللها طرق غير رسمية وممارسات شخصية كالوساطة والمحسوبية والمحابة التي أصبحت أمراً ضرورياً.

جدول رقم (15) رأي المبحوثين في معايير إضافية للتوظيف

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الاحتمالات
25.81%	8	نعم
74.19%	23	لا
100%	31	المجموع

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (15) والموضحة لأراء المبحوثين حول معايير إضافية للتوظيف أن:

✓ 23 مبحوثا بنسبة 74.19% أقرروا أنهم لا يقترحون معايير أخرى للتوظيف.

✓ 08 أفراد بنسبة 25.81% أفادوا بأنهم يقترحون معايير أخرى للتوظيف

يرجع هذا التفاوت إلى أن غالبية الموظفين يكتفون بالمقاييس المذكورة سابقا (الشهادة، الأقدمية، والمؤهلات العلمية) ويعتبرونها كافية في عملية التوظيف لأنهم يفضلون الابتعاد عن الطرق غير الرسمية لتحقيق نزاهة في التوظيف ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

جدول رقم (16) يوضح الخطوات التي اتبعتها المؤسسة أثناء اختيار العمال

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الاحتمالات
12.90%	4	الاختيار
38.71%	12	المقابلة
48.39%	15	كليهما
100%	31	المجموع

تفيد الدلالات الإحصائية في الجدول رقم (16) المتعلق بالخطوات التي تتبعها المؤسسة أثناء عملية اختيارها للموظفين أن غالبية الموظفين خضعوا إلى الاختيار والمقابلة بنسبة 48.39%، تليها نسبة 38.71% من العمال الذين أجروا مقابلات في حين نجد ان نسبة قليلة من العمال تقدر بـ 12.9% قاموا بالاختيارات.

هذا يقودنا حتما إلى أن المؤسسة تقوم بإجراء مقابلات واختيارات للمترشحين لشغل الوظائف قصد اكتشاف المعارف المهنية والمؤهلات الشخصية للمترشح ومعرفة مدى استعدادهم للعمل وأن الاختيار السليم للأفراد يسهل من عملية وضع كل فرد في مكانه الذي يتناسب مع قدراته.

جدول رقم (17) يوضح تلقي الموظفين للتكوين

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	العدد	بدائل الإجابة بـ (نعم)	
%38.71	12	%16.13	5	مؤهلاتك لا تتطابق مع ما تطلبه الوظيفة	نعم
		%22.58	7	عملك يتطلب تدريب مستمر	
%61.29	19	%61.29	19	لا	لا
%100	31	%100	31	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) المتعلق بتلقي العمال لتكوين أثناء مدة عملهم أن: 61.29% من أفراد العينة لم يتلقوا تكوين أثناء مدة عملهم، في حين نجد أن 38.71% من الموظفين تلقوا تكويننا خلال مدة عملهم، حيث يرى 22.58% من المبحوثين أن عملهم يتطلب تدريب مستمر، بينما يقر 16.3% من أفراد العينة أن مؤهلاتهم لا تتطابق مع ما تطلبت الوظيفة.

من خلال الشواهد الواردة اعلاه يمكن القول أن مؤسسة دار المالية بتيارت تستقطب أيادي عاملة ذات كفاءة وتتوافر فيها الشروط المتعلقة بمواصفات شاغل الوظيفة

والتي تكون محددة مسبقا قبل عملية التوظيف.في حين أنّ الذين تلقوا تكويننا في مجال عملهم يتمثلون في العمال الذين تم توظيفهم مؤخرا بالاضافة الى أنّ عملهم يفرض ذلك خصوصا في ظل السياسة الأخيرة التي انتهجتها الادارة الجزائرية من أجل تحسين وتوجيه الخدمات و تقريب الادارة من المواطن لذلك حرصت المؤسسة محل الدراسة الميدانية على التموقع ضمن هذا التّهج الاستراتيجي.وهذا ما أقرّه لنا بعض العمال من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها معهم.

جدول رقم (18) يمثل نوع الترقية المتحصل عليها.

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	العدد	بدائل الإجابة بـ (نعم)	
%61.29	19	%12.90	4	في الدرجة	ن
		%6.45	2	في الفئة	
		%41.94	13	في كليهما	
%38.71	12	/	12		لا
%100	31	%100	31		المجموع

تؤكد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (18) الخاص بنوع الترقية المتحصل عليها، أن أغلب أفراد العينة بنسبة %61.29 تحصلوا على ترقية، في حين نجد %41.94 صرحوا بانهم متحصلين على ترقية في الدرجة والفئة، فيما يقر %12.90 من الموظفين أنهم تحصلوا على ترقية في الدرجة فقط، تليها نسبة قليلة تقدر بـ %6.45 من أفراد العينة حصلوا على ترقية في الفئة فقط.

وعليه يمكن القول بأن مؤسسة دار المالية بولاية تيارت تولي أهمية بالغة لمتغيري الترقية الوظيفية كعملية أساسية لتحقيق مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين لأن الترقية سواء في الدرجة أو في الفئة يصاحبها زيادة في الأجر لهذا السبب تعتبر حافزا أساسيا ومثيرا داخليا يدفع بالعامل لبذل مجهودات أكبر لتحقيق ذلك.

جدول رقم (19): يمثل عامل اختيار الوظيفة

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة
		الاحتمالات
83.87%	26	تتوافق مع المؤهل العلمي
6.45%	2	المؤسسة وجهتك إليها
9.68%	3	لم تجد عملا آخر
100%	31	المجموع

تفيد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19) الخاص بعامل اختيار الوظيفة أن نسبة 83.87% من الموظفين أقرروا بأن تم اختيارهم للوظيفة لأنها تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية، تليها نسبة 9.68% يؤكدون أنهم لم يجدوا عملا آخر، فيما نجد نسبة قليلة تقدر بـ 6.45% المؤسسة وجهتهم إليها. يرجع ذلك إلى أن المؤسسة في تغطيتها لنقص العمال تراعي المؤهل العلمي بدرجة كبيرة وهذا ما يؤدي إلى فعالية الأداء فيها.

جدول رقم (20) يوضح ممارسة العمل بجدية:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة		الاحتمالات
		النسبة المئوية	العدد	
				بدائل الإجابة بـ (نعم) 9

%100	31	%19.35	6	الأجر المناسب
		%25.81	8	الولاء للمؤسسة
		%12.90	4	الولاء للمؤسسة المؤسسة توفّر فرص للترقية
		%41.94	13	الكفاءة في أداء الوظيفة
/	/	/	/	لا
%100	31	/	31	المجموع

تؤكد البيانات الواردة في الجدول رقم (20) المتعلق بممارسة الموظفين عملهم بجدية أن كل أفراد العينة بنسبة 100% يمارسون عملهم بجدية بما فيهم العمال الدائمين والمؤقتين، فالموظفين الدائمين إذا عملوا بجدية هذا أمر طبيعي لأنهم أصبحوا ينتمون إلى المؤسسة ويعتبرون أنهم سيحققون طموحاتهم واحتياجاتهم المختلفة من خلالها، ولا يستطيعون أن يتهافوا في أداء مهامهم فيحافظون على مكافئتهم الدائمة، لكن الغريب أنه حتى العمال المؤقتين أجابوا بأنهم يعملون بجدية وهذا يرجع ربما إلى محاولتهم بابهار المسؤولين في المؤسسة بمجهوداتهم وتحولهم إلى عمال دائمين.

ثانياً: عقود العمل محددة المدة والروح المعنوية:

جدول رقم (21): يبين كيفية إدماج الموظفين:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الاحتمالات
%22.58	7	طالب توظيف
%61.29	19	الإعلان عن المسابقة
%16.13	5	علاقات شخصية
%100	31	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (21) الخاص بطريقة دمج الموظفين في مناصبهم أن أغلب أفراد العينة بنسبة 61.29% تم تعيينهم عن طريق إجراءهم للمسابقة،

تليها نسبة 22.58% الذين تم تعيينهم بناء على دراسة طلباتهم للتوظيف، بعدها نجد نسبة قليلة من أفراد العينة تقدر بـ 16.13% عينوا عن طريق علاقات شخصية. يمكن تفسير ذلك بأن مؤسسة "دار المالية" تعتمد عند توظيفها للعمال على الإعلان عن مسابقات المتمثلة في الاختيارات الكتابية والشفوية التي تكشف مدى ملائمة الفرد للوظيفة، لكن هناك دائما علاقات شخصية غير رسمية تتدخل في عملية التوظيف والتي تنقص من معايير وأسس التوظيف المطبقة في المؤسسة.

جدول رقم (22): يوضح مدى تأثير طبيعة عقد العمل على الانجاز:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الاحتمالات
19.35%	6	نعم
80.65%	25	لا
100%	31	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) المتمحورة حول مدى تأثير عقد العمل على إنجاز الأعمال الموكلة إلى الموظفين يتبين لنا جليا أن:

✓ 25 مبحوثا بنسبة 80.65% أقرروا بان طبيعة عقد عملهم لا تؤثر على إنجاز أعمالهم.

✓ 6 أفراد بنسبة 19.35% أفادوا بان طبيعة عملهم تؤثر على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

هذا ما يدل على أن إجمالي عدد العمال الدائمين طبيعة عقد عملهم لا تؤثر على إنجاز الموكلة إليهم، يعود السبب إلى أن لديهم أمان على مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة ولعلاقاتهم الشخصية التي تربطهم مع العاملين في الإدارة العليا نظرا لأقدميتهم التي تجاوزت 23 سنة في العمل، في حين نجد أن العمال نوي العقود المحددة بأنهم يعملون

بعقد مؤقت وهذا راجع إلى أنهم يجهلون طرق أداء مهامهم أو أنهم لا يقومون بواجباتهم كما طلب منهم مما يؤثر على إنجاز عملهم.

جدول رقم (23) يوضح تعامل الإدارة العليا مع ذوي العقود محددة المدة:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	العدد	بدائل الإجابة بـ (نعم)	
%45.16	14	%6.45	2	جهل طرق تأدية المهام الموكلة إليهم	}
		%38.71	12	عدم الالتزام بطرق وإجراءات العمل	
%54.84	17	%54.84	17	لا	
%100	31	%100	31	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) المتمحور حول طريقة تعامل الإدارة العليا مع أصحاب العقود محددة المدة يتضح أن: 54.84% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن الهيئة الادارية العليا لاتجد أي اشكال في التعامل مع أصحاب عقود عمل محددة المدة.

في المقابل نجد مانسبته 45.16% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن الهيئة الادارية العليا تجد صعوبة في التعامل مع العمال ذوي عقود محددة المدة،اذ نجد ما نسبته 38.71% يرجعون ذلك الى عدم التزامهم بطرق واجراءات العمل المحددة،في حين نجد 6.45% منهم يرجعون ذلك الى أنه يجهلون طرق أداء مهامهم في كثير من الأحوال.

انّ هذا الاختلاف في النسب المئويّة يمكن مرده الى أنّ العمال ذوي عقود العمل محددة المدة يواجهون عدّة صعوبات ميدانية خصوصا وأنهم لايمتلكون خبرة كافية في العمل، بالاضافة الى كون غالبيتهم في المرحلة التجريبية وهذا ما انعكس سلبا على مستوى أدائهم.

جدول رقم (24) يوضح مدى ارتياح أفراد العينة عند العمل بعقد محدد المدة:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة		
		النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات
%51.61	16	%16.13	5	بدائل الإجابة بـ (نعم) أداء المهام الروح المعنوية في كليهما
		%16.13	5	
		%19.35	6	
%48.39	15	%48.39	15	لا
%100	31	%100	31	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول اعلاه بأن 51.61% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن العمل بعقد محدد المدة يجعلهم غير مرتاحين في عملهم. اذ نجد 19.35% منهم يقرون بأن ذلك يؤثر على مستوى أدائهم وروح معنويتهم. في المقابل نجد ما نسبته 48.39% من مجموع أفراد العينة يقرّون بأن العمل بعقود محددة المدة لا يؤثر على مستوى ارتياحهم في العمل. من خلال ما تقدم يمكن القول بأن التجربة اليابانية رائدة في هذا المجال اذ تعتمد على مبدأ أساسي وهو مبدأ التوظيف مدى الحياة لضمان تحقيق معدلات الولاء التنظيمي.

جدول رقم (25): يوضح عدالة الإدارة في التعامل مع العمال

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة	
		الاحتمالات	العدد
%83.88	26	نعم	
%16.12	5	لا	
%100	31	المجموع	

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم (25) يتبين لنا أن:

27- مبحوثا بنسبة 83.88% أقرّوا بان هناك عدالة في تعامل الإدارة مع العمال، فيما أكد 4 أفراد بنسبة 16.12% بان الإدارة لا تطبق مبدأ العدالة في تعاملهم مع الموظفين. يمكن تفسير هذه النتائج بان مؤسسة "دار المالية" تطبق مبدأ العدالة في تعاملهم مع العمال. وفي هذا الصدد نجد بأنّ نظرية العدالة لادمز تقر بضرورة عدم التفرقة في التعامل مع الأفراد داخل التنظيم مع الحرص على ضرورة تطبيق أو تحقيق العدالة في الأجور، العلاوات... الخ. لأنّ ذلك يؤدي الى تحقيق معدلات رضا عالية للعاملين وهذا مايساهم في خلق مستوى دافعية عالي للانجاز. وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا ماأكدته ايضا نتائج دراستنا الراهنة اذ نجد أنّ مؤسسة دار المالية بولاية تيارت تسعى الى تطبيق مقولات مختلف النظريات التنظيمية لبلوغ مستويات الفعالية.

جدول رقم (26): يبين تطبيق مبدأ المساواة في تقديم الامتيازات بين العمال الدائمين والمؤقتين

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الاحتمالات
61.29%	19	نعم
37.71%	12	لا
100%	31	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) يتضح لنا أن:

19- فردا بنسبة 61.29% يقرون بان المؤسسة تطبق مبدأ المساواة في تقديم الامتيازات بين العمال الدائمين والمؤقتين.

12- مبحوثا بنسبة 37.71% يؤكدون ان المؤسسة لا تطبق مبدأ المساواة في تقديم الامتيازات بين العمال الدائمين والمؤقتين.

من خلال الشواهد الكمية يمكن القول بأنّ العمال المؤقتين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية لا يدركون جيدا مبدأ تطبيق المساواة لأنّه من الواقعي لا يمكن تحقيق ذلك فمثلا العامل المؤقت لا يمكن أن يستشار في كلّ الأمور المتعلقة بالمؤسسة لأنّ محتوى مهامه محددة تحديدا دقيقا وغالبا ما يكونون لا يعملون في التخصص.

أمّا بالنسبة للعمال الدائمون فهم يعدّون من أهم الموارد الذين يعوّل عليهم كثيرا في تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا ما أكدته كثيرا من الدراسات الميدانية فنجد مثلا دراسة بعنوان "عقود العمل المحددة المدة والدافعية للانجاز" تقر بأنّ العمال الذين يشغلون عملهم بعقد محدد المدة تقل دافعيتهم عن العمال الدائمون.

جدول رقم (27): يوضح الفئة الأكثر خضوعا للرقابة:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الاحتمالات
16.13%	5	العمال الدائمين
12.90%	4	العمال المؤقتين
70.97%	22	كليهما
100%	31	المجموع

تفيد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27) أن معظم الموظفين بنسبة 70.90% يؤكدون أن كلا العمال الدائمين والمؤقتين يخضعون للرقابة تليها نسبة 16.13% من أفراد العينة يفتيدون بان العمال الدائمين هم أكثر خضوعا للرقابة، بعدها نجد نسبة قليلة من المبحوثين تقدر نسبة 12.90% يصرحون بان أكثر فئة تخضع للرقابة باستمرار هي فئة العمال المؤقتين.

يحيينا هذا إلى معطى أساسي مفاده أن المؤسسة "دار المالية" تعتمد على نظام الرقابة لكلا الفئتين (العمال الدائمين، العمال المؤقتين) على اعتبار أن الرقابة الادارية تعدّ وظيفة أساسية من وظائف الادارة لأنها تفرض نوع من الانضباط والالتزام بالقوانين المنظمة لمختلف العمليات الادارية مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا ما أكدته كثيرا من النظريات التنظيمية اذ نجد تايلور على سبيل المثال لا على سبيل الحصر يركز على أهمية الرقابة الفورية (اللصيقة) للعامل في مكان العمل لأنها شرط ضروري لتحقيق الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (28) يوضح طبيعة عقد العمل ومدى تطابق المؤهلات العلمية مع المنصب الذي يشغلونه.

المجموع		عقد مؤقت		عقد دائم		عقد العمل تطابق المؤهلات العلمية مع المنصب
%	العدد	%	العدد	%	العدد	
% 84	26	% 16	5	%68	21	تتوافق
% 16	5	% 3	1	%13	4	لا تتوافق
% 100	31	% 19	6	%81	25	المجموع

من خلال الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول رقم(28) والمتعلق بطبيعة عقد العمل ومدى مطابقة المؤهلات العلمية مع المنصب الذي يشغلونه نجد أنّ:

✓ 68% من مجموع افراد العينة ذوي العقود الدائمة يؤكدون على أنّ مؤهلاتهم العلمية تتوافق مع المنصب الذي يشغلونه.

✓ مقابل 16% من الباحثين ذوي عقود العمل محددة المدة أكدوا أنّ مؤهلاتهم العلمية تتوافق مع المنصب الذي يشغلونه.

✓ في حين 13% من عمال المؤسسة من أصحاب العمل الدائم يقرون بأنّ مؤهلاتهم العلمية لا تتوافق مع المنصب الذي يشغلونه، تليها نسبة قليلة جدا تقدر ب: 3% من الباحثين من ذوي عقود العمل محددة المدة يؤكدون أنّ مؤهلاتهم العلمية لا تتوافق مع المنصب الذي يشغلونه.

هذا ان دلّ على شيء انّما يدلّ على أنّ مؤسسة "دار المالية"-بتيارت- تعتمد على مبدأ التخصص الوظيفي سواء بالنسبة للعمال الدائمين أو المؤقتين بالضافة الى أنّ عملية توصيف الوظائف بالمؤسسة تراعي مدى تطابق مؤهلات شاغل الوظيفة مع متطلبات الوظيفة وهذا مايزيد من معدلات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمؤسسة.

جدول رقم (29) يبين أقدمية العمال ومدى تطبيق مبدأ المساواة في تقديم الامتيازات

بين العمال الدائمين والمؤقتين.

المجموع		لا		نعم		تطبيق المساواة
العدد	%	العدد	%	العدد	%	الأقدمية
6	19%	1	3%	5	16%	أقل من 5 سنوات
8	27%	2	7%	6	19%	5-10 سنوات
2	7%	1	3%	1	3%	11-16 سنة
1	3%	0	0%	1	3%	17-22 سنة
14	44%	8	27%	6	19%	23 سنة فأكثر
31	100%	12	40%	19	60%	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (29) والمتعلق بالأقدمية ومدى تطبيق مبدأ المساواة في تقديم الامتيازات بين العمال الدائمين والمؤقتين نجد أن:

✓ 19% من مجموع أفراد العينة يقرون بأنّ هناك تطبيق للمساواة وهم من العمال الذين تنحصر أقدميتهم بين 5-10 سنوات. بنفس النسبة نجد كذلك الذين تزيد أقدميتهم عن 23 سنة يؤكدون ذلك.

✓ في حين أنّ 27% من مجموع أفراد العينة الذين يؤكدون بأنه ليست هناك مساواة في تقديم الامتيازات هم الذين تفوق خبرتهم المهنية 23 سنة.

إنّ هذه النسب الواردة أعلاه ان دلّت على شيء أنّها تدل على أنّ هناك فروق في ادراك عينة الدراسة بتطبيق المساواة في تقديم الامتيازات تعزى لمتغير الاقدمية في العمل، إذ وجدنا بأنّ العمال الدائمون والذين يمثلون رؤساء مصالح يقرون بالعدالة في تقديم الامتيازات. أما البقية المتبقية فتقرّ عكس ذلك لأنّها تمثل فئة العمّال المؤقتين وعليه فإنّ ادراك المساواة في تقديم الامتيازات يتأثر بطبيعة عقد العمل. وهذا ما أكدده لنا بعض المبحوثين من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها معهم.

جدول رقم (30) يبين الأسس التي تقوم عليها المؤسسة في عملية التوظيف ورضا الموظفين:

المجموع		غير راض		راض		الرضا الاسس التي تقوم عليها المؤسسة
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
8	26%	1	3%	7	23%	الكفاءة
10	32%	1	3%	9	29%	الأقدمية

المؤهلات العلمية	11	35%	2	7%	13	42%
المجموع	27	87%	4	13%	31	100%

بالرجوع الى الشواهد الكمية الواردة أعلاه نلاحظ تتبع القراءة الاحصائية المتعلقة بمدى الرضا عن أسس عملية التوظيف في المؤسسة نجد بأنّ جلّ أفراد العينة راضون عن (الكفاءة، الأقدمية والمؤهلات العلمية) كمعايير عالمية موضوعية في عملية اختيار وتعيين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

هذا أن دلّ على شيء انما يدلّ على انّ مؤسسة "دار المالية" بتيارات تعتمد على اسس موضوعية دون اتباع طرق أخرى كالمحسوبية مثلاً، وهذا مازاد من معدلات الرضا والولاء للمؤسسة.

أما الفئة القليلة الغير راضية عن عملية التوظيف تبقى تمثل العمّال بعقد عمل مؤقت.

جدول رقم (31): يوضح كيفية الادماج في المؤسسة وعدالة الإدارة في التعامل مع الموظفين.

المجموع		علاقات شخصية		الاعلان عن مسابقة		طلب توظيف		الادماج العدالة
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
84%	26	13%	4	52%	16	19%	6	نعم
16%	5	3%	1	10%	3	3%	1	لا
100%	31	16%	5	62%	19	22%	7	المجموع

تفيد الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول رقم (31) المتعلق بكيفية الادماج في المؤسسة وعدالة الادارة في التعامل مع الموظفين نجد أنّ:

✓ 19% من أفراد العينة يقرّون بأنه تمّ دمجهم عن طريق طلب توظيف ويقرّون أنّ هناك عدالة في التعامل مع الموظفين.

✓ 52% من المبحوثين يؤكّدون أنّه تمّ دمجهم عن طريق الاعلان عن مسابقة ويصرّحون لنا أنّ هناك عدالة في التعامل مع الموظفين.

✓ 13% من عمال المؤسسة يقرّون أنّه تمّ دمجهم في المؤسسة بناء على علاقات شخصيّة ويؤكّدون كذلك انّ هناك عدالة في التعامل مع الموظفين.

وبناء على ما تقدّم يمكن القول بأنّ مؤسسة "دار المالية" بولاية تيارت تعتمد على مجموعة من المعايير في عمليّة توظيف أو دمج العاملين و المتمثلة في التقدم بطلب توظيف أو الاعلان عن مسابقة سواء في لوحة الاعلانات داخل المؤسسة المتعلقة بهذا الغرض أو عن طريق الصحف والجرائد اليوميّة أو على الموقع الرسمي للوظيفة العمومية الجزائرية، بالضافة الى أنّ ذلك يتمّ بناء على العلاقات الشخصيّة الموضوعيّة والتي تتمثّل في أنّ بعض الأفراد يتصلون بأقاربهم الذين يعملون في المؤسسة

بناء على هذه البيانات نجد بأنّ المؤسسة كذلك لديها عدالة في التعامل مع الموظفين لضمان تحقيق مدى الرضا وكسب ولاء العاملين.

ثالثاً: نتائج الدراسة

بعد الإشارة الى البيانات الميدانية توصلنا الى جملة من النتائج التي ترتبط بفروض الدراسة وهي:

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

1-1: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الاولى: "هناك علاقة بين اختيار الأفراد على أسس موضوعية وزيادة الانتماء الوظيفي لديهم"

✓ يوضح الجدول رقم(09) أنّ: 64.52 % من أفراد مجتمع البحث أقرّوا أنّهم علموا بوجود مناصب شاغرة بالمؤسسة من خلال اتصالهم المباشر بها.

✓ يوضح الجدول رقم(10) أنّ: أغلب أفراد العينة بنسبة 93.55% صرحوا أنّهم أودعوا ملفاتهم للالتحاق بالعمل عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة.

✓ يوضح الجدول رقم(11) أنّ: 41.94% من عمال المؤسسة أكدوا أنّ التوظيف يتم على أساس المؤهلات العلمية.

✓ يوضح الجدول رقم (12) أنّ: 83.87% من أفراد العينة أقرّوا بأنّ مؤهلاتهم العلمية تتوافق مع المنصب الذي يعملون به.

✓ في الجدول رقم (13) كل أفراد مجتمع البحث و بنسبة بلغت 100% يؤكّدون بأنّ الاختيار على أسس موضوعية يؤدي الى زيادة الانتماء للعمال.

✓ يوضح الجدول رقم (14) أنّ 87.10% من المبحوثين راضون عن عملية التوظيف المعتمدة في المؤسسة.

✓ يوضح الجدول رقم (15) أنّ: 74.19% عمال المؤسسة أكدوا أنّهم لا يقترحون معايير أخرى للتوظيف.

✓ يوضح الجدول رقم (16) أن: 48.39% من أفراد مجتمع البحث يقرون أنهم خضعوا الى الاختبار و المقابلة عند توظيفهم في المؤسسة.

✓ يوضح الجدول رقم (17) أن: 61.29% من افراد العينة يؤكدون أنهم لم يتلقوا تكويننا أثناء مدة عملهم.

✓ يوضح الجدول رقم (18) أن: 61.29% من المبحوثين صرحوا لنا أنهم تحصلوا على ترقية في عملهم.

✓ يوضح الجدول رقم (19) أن: 83.87% من أفراد العينة أقرروا لنا أنه تم اختيارهم للوظيفة لانها تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية.

✓ يوضح الجدول رقم (20) أن كل عمال المؤسسة بنسبة 100% من المبحوثين أقرروا بأنهم يمارسون عملهم بجدية.

من خلال الجدول الذي يربط بين الأسس التي تقوم عليها المؤسسة في عملية التوظيف ورضا الموظفين اتضح لنا أيضا وجود علاقة بينهما بالاضافة إلى النسب المؤوية الواردة في الجدول، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الاولى والتي مفادها "هناك علاقة بين اختيار الأفراد على أسس موضوعية وزيادة الانتماء الوظيفي لديهم" ثبت صدقها الميداني.

1-2: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: "هناك علاقة بين طبيعة التوظيف بعقود محددة المدة والروح المعنوية للعمال".

✓ يوضح الجدول رقم (21) أن: 61.29% من مفردات البحث أكدوا لنا أنه تم تعيينهم في المنصب عن طريق الاعلان عن مسابقة.

✓ يوضح الجدول رقم (22) أن: 80.65% من عمال المؤسسة أقرروا بأن طبيعة عقد عملهم لا تؤثر على انجاز اعمالهم.

- ✓ جدول رقم (23) يوضح أن: 54.84% من أفراد العينة أكدوا بأن الهيئة الادارية العليا لاتجد اشكال في التعامل مع أصحاب عقود العمل محددة المدة.
- ✓ جدول رقم (24) يوضح أن: 51.61% من المبحوثين صرحوا لنا بأنّ العمل بعقد محدد المدة يجعلهم غير مرتاحين في عملهم.
- ✓ يوضح الجدول رقم (25) أن: 83.88% من عمال المؤسسة يؤكدون أنّ هناك عدالة في تعامل الادارة مع العمال.
- ✓ يوضح الجدول رقم (26) أن: 61.29% يقرون بأنّ المؤسسة تطبق مبدأ المساواة في تقديم الامتيازات بين العمال الدائمين و المؤقتين.
- ✓ يوضح الجدول رقم (27) أن: 70.97% يؤكدون أنّ كلا من العمال الدائمين و المؤقتين يخضعون للرقابة باستمرار.
- كما أن الجدول الذي يربط بين كيفية الادماج في المؤسسة وعدالة الإدارة في التعامل مع الموظفين اتضح لنا أيضا وجود علاقة بينهما، بالإضافة إلى النسب المؤوية الواردة في الجدول، ويتضح لنا أنّ الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها " هناك علاقة بين طبيعة التوظيف بعقود محددة المدة والروح المعنوية للعمال". ثبت صدقها الميداني.

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تناولنا في الجانب النظري من الدراسة الراهنة بعض الدراسات التي اختصت بموضوع طرق التوظيف وعلاقتها بالولاء التنظيمي أو أحد متغيراتها التي ترتبط ارتباطا مباشرا أو غير مباشر، وسوف نحاول في هذه الدراسة من خلال النتائج الميدانية أن نقارن بين ما تم التوصل اليه في دراستنا بنتائج بعض الدراسات السابقة.

توصلت دراستنا الراهنة الى أنّ هناك علاقة بين اختيار الافراد على أسس موضوعية وزيادة معدلات انتمائهم للمؤسسة، وهذا ما توصلت اليه دراسة "أحلام قاسي". اذ تؤكد على أنّ المؤسسة التي تم فيها اجراء دراسة ميدانية تعتمد على معيار الخبرة

باعتباره من أهم الأسس الموضوعية في عملية انتقاء العمال، وفي نفس المقام نجد دراسة "حسن فلح حسن" تؤكد على أن المؤسسة تعتمد على وسائل الاعلان المقروءة والمسموعة عن الوظائف الشاغرة وموضوعية في عملية الانتقاء وهذا ما تشابهه مع نتائج دراستنا الراهنة.

في المقابل نجد أن باقي الدراسات الأخرى اختلفت مع نتائج دراستنا الراهنة اذ يرجع ذلك الى اختلاف في طبيعة المتغيرات المدروسة بالاضافة الى اختلاف في خصائص العينة ونوعها، زيادة على ذلك فإن اختلاف البيئة التنظيمية والسياقات الاجتماعية قد تؤثر بشكل واضح على اختلاف النتائج.

وهنا تجدر الإشارة الى أن اختيارنا لهذه الدراسات لم يكن عن طريق الصدفة بل على الرغم من عدم تشابه نتائج دراستنا الراهنة مع هذه الدراسات لكن تبقى لها أهميتها العلمية والعملية بالنسبة للبحث والباحث، اذ بمجرد الاطلاع عليها فقط تم تغيير زاوية الاشكالية البحثية المدروسة فضلا على أنها أفادتنا كثيرا في تجنب المزالق والأخطاء التي وقع فيها الباحثون من قبل.

3- النتيجة العامة للدراسة:

بما أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: "هناك علاقة بين اختيار الأفراد على أسس موضوعية وزيادة الانتماء الوظيفي لديهم"، والفرضية الثانية والتي مفادها: "هناك علاقة بين طبيعة التوظيف بعقود محددة المدة والروح المعنوية للعمال" ثبت صدقهما الميداني بالاضافة الى تشابه بعض نتائج دراستنا الراهنة مع بعض نتائج الدراسات السابقة يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي مفادها: "هناك علاقة بين طرق التوظيف ومعدلات الولاء التنظيمي بمؤسسة "دار المالية".

رابعاً: التوصيات:

استناداً الى النتائج التي توصلنا اليها فاننا نوصي بما هو آت:

- ✓ نقترح اجراء دراسات أخرى عن موضوع طرق التوظيف وعلاقتها بالولاء التنظيمي بهدف ابراز أهمية التوظيف والولاء في مختلف المؤسسات.خصوصاً أننا لاحظنا نقص كبير في الجانب النظري والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.
 - ✓ الاستمرار في توطيد العلاقات بين الرؤساء والزملاء لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الولاء لدى الموظفين.
 - ✓ رفع الأجور بما يضمن المحافظة على الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة.
 - ✓ ضرورة تفعيل الحوافز التشجيعية كالترقيات والمكافآت مما يزيد من فرص الولاء التنظيمي.
- بما اننا استخدمنا في دراستنا الاستمارة كأداة أساسية،فاننا نوصي باستخدام أدوات أخرى
مثل: المقابلة

خاتمة

خاتمة:

من هنا نكون قد وصلنا الى المرحلة الأخيرة من مراحل البحث، والذي كان ثمرة جهد عمل كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتا ثميناً ولانزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي، لأن ذلك أمر عسير نوعاً ما في العلوم الاجتماعية خاصة اذا تعلق الأمر بالانسان، ولكن يكفينا أننا استوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة في أي بحث، وأن الكمال المنشود في العلم كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي، أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي من بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص، فالعلم في تطور مستمر ووسائله كذلك.

وقد حاولنا في هذه الدراسة التي بين أيدينا أن نناقش موضوع طرق التوظيف وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بدءاً بالاطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار العمل على ضوئها، كما تطرقنا الى بعض القضايا النظرية والدراسات الامبريقية ذات الصلة بموضوعنا، ولقد ساعدنا ذلك في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة وممكننا من تناول متغيرات البحث في علاقتها بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

وكانت محاولتنا هذه تهدف الى التعرف على واقع طرق التوظيف والولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، ولقد ارتأينا اجراء دراسة ميدانية باحدى المؤسسات العمومية مؤسسة "دار المالية بتيارت"، وكان ذلك كله قصد التأكد من مدى الصدق الامبريقي للفرضية العامة والفرضيتان الجزئيتان، وقد قادتنا هذه الدراسة الى التوصل الى بعض النتائج والتي يمكن حصرها في في الارتباط الايجابي بين طرق التوظيف والولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، ولاشك أن المورد البشري كل ما يحتاج اليه لكي يندفع عاملاً وساعياً لتحقيق أهداف المؤسسة أن يكون الأجر الذي يتقاضاه كافياً لسد حاجياته المتعددة، وأن يشعر من جهة أخرى أنه عنصر فعال من خلال اعطائه المكانة اللائقة به، كل ذلك يساعد بلا شك على ايجاد الحافز والشعور بالاستقرار وهو الضمان الوحيد لخلق الولاء التنظيمي وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة.

قائمة المراجع

اولاً: القواميس :

1- بدوي أحمد زكي، محمد كامل مصطفى، 1984، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

ثانياً: قائمة المراجع:

2- ابراهيم البيومي، 2008، مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مصر، مكتبة الشروق الدولية.

3- أبو شيخة قادر، 2000، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع

4- أحمد ماهر، 2000، السلوك التنظيمي، د.ط، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر.

5- أحمد ماهر، 1990، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية للطباعة و النشر .

6- بن عزوز بن صابر، 2011، نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري والمعارف، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع .

7- جلال مصطفى القريشي، د.س، شرح قانون العمل، ديوان المطبوعات الجامعية .

8- جمال الدين محمد مرسي، 2003، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن (21)، القاهرة، د.ط، الدار الجامعية للنشر و التوزيع .

9- جلال مصطفى القريشي، د.س، شرح قانون العمل، ديوان المطبوعات الجامعية .

10- جر ينبرغ جبر الدوبارون، 2004، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفعي بسيوني إسماعيل، الرياض، دار المريخ للنشر .

11- هاشم رفعت هشام، 2002، عقد العمل في الدول العربية، د.ط، مصر، دار القومية للنشر و التوزيع .

12- وسيلة حمداوي، 2004، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بالجامعة .

- 13- زيد منير عبوي، 2006، **التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته**، ط1، عمان، دار أسامة، دار المشرق العربي .
- 14- حنا نصر الله، 2002، **إدارة الموارد البشرية**، د.ط، عمان، دار زهران .
- 15- حسن ابراهيم بلوط، 2002، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، ط1، بيروت لبنان دار النهضة العربية .
- 16- ياسين بن صاري، 2004، **عقد العمل المحدد المدة**، الجزائر، دار هومة .
- 17- يوسف حجيم الطائي و آخرون، 2006، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل**، ط1، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع .
- 18- كامل بربر، 2008، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات**، ط1، بيروت، دار المنهل اللبناني.
- 19- كامل بربر، 1997، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي**، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع .
- 20- كمال نور الله، 1992، **إدارة الموارد البشرية**، د.ط، دمشق، دار طلاس .
- 21- محمد يوسف عقلة، 2011، **إدارة الأفراد**، ط1، عمان، دار البديلة ناشرون وموزعون.
- 22- محمد شفيق، 2001، **الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**، الاسكندرية، المكتبة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 23- منير نوري، فريدكورتل، 2011، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع .
- 24- منير نوري، 2010، **تسيير الموارد البشرية**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية .
- 25- محمد رسلان الجيوسي، 2008، **الإدارة علم وتطبيق**، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .

- 26- مدحت محمد أبو النصر، 2006، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط3، مصر، دار اليازوري .
- 27- محمد إسماعيل بلال، 2004، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية الجديدة .
- 28- ماجدة العطية، 2003، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، ط1، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع .
- 29- محمد المدهون، 2005، إدارة و تنمية الموارد البشرية، ط1، غزة .
- 30- موسى اللوزي، 1999، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ط1، عمان، دار وائل للطباعة و النشر .
- 31- عبد الله محمد عبد الرحمان، 2009، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية، بيروت، دار المعرفة الجامعية طبع، نشر، توزيع .
- 32- علي غربي، 2009، ابجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط2، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري .
- 33- عمار بوحوش، 1995، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية.
- 34- عبد الرزاق الرحاحلة، 2011، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع .
- 35- عبد الحليم أكمون، 2007، تحرير العقود الإدارية و المهنية في ظل تشريع العمل و القانون الإداري، الجزائر، قصر الكتاب .
- 36- علي ربايعة، 2003، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع .
- 37- علي غربي وآخرون، 2002، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع.

- 38- عمر معين خليل، 2004، مناهج البحث في علم الاجتماع، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 39- علي عوض حسن، 2001، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي .
- 40- فيصل حسونة، 2011، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 41- فيصل حسونة، 2008، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع .
- 42- فاروق مداس، 2002، التنظيم وعلاقات العمل، الجزائر، دار مدني .
- 43- فرج الله عبد القادر طه، 2001، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر .
- 44- صلاح الدين عبد الباقي، 2004، السلوك الفعال في المنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية
- 45- صلاح الدين عبد الباقي، 2001، الجوانب التطبيقية والعلمية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية .
- 46- رشيد زرواتي، 2008، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات .
- 47- راوية حسن، 1999، الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .
- 48- خضر حمود، ياسين الخرسة، 2006، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- 49- خالد عبد الرحيم الهيتي، 1999، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع .

50-خالد حامد، 2008، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع.

ثانيا : الرسائل الجامعية :

51-احلام قاسي،(2011-2012)،سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة،رسالة ماستر،البويرة،معهد العلوم الانسانية والاجتماعيةجامعة العقيد اكلي محند والحاج.

52-بدر محمد الجريسي،(2010-2011)،الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمجلس الشورى السعودي،رسالة ماجستير في العلوم الادارية،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

53-حسن فلاح حسن،(2009-2010)،استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية،دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردنية.

54-محمد صلاح الدين ابو العلا،(2009-2010)،ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال،كلية التجارة.

55-معين شعبان حسين العيلة،(2008-2009)،واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظة غزة،رسالة ماجستير،قسم ادارة الاعمال،كلية التجارة الجامعة الاسلامية.

56-مزوار منوبة،(2012-2013)،اثر الحوافز على الولاء التنظيمي،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال،كلية العلوم الاقتصادية،بومرداس،جامعة امحمد بوقرة.

57-عديلة عبد الكريم،(2013-2014)،التوظيف في المؤسسة العامة،رسالة ماستر،قانون اداري،كلية الحقوق والعلوم السياسية،بسكرة،جامعة محمد خيضر.

- 58- ايناس فؤاد نواوي قلبان،(2008-2009)،الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية،جامعة أم القرى .
- 59- ايهاب عويضة،(2008-2009)،أثر الرضا على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير،غزة، الجامعة الإسلامية .
- 60- مراد أحمد الكساني،(2001-2002)،أثر الضغوط المهنية على الولاء التنظيمي،دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة،جامع آل البيت .
- 61- محمد غالب العوفي،(2006-2006)،الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية عن هيئة الرقابة و التحقيق، رسالة ماجستير، الرياض ن جامعة نايف للعلوم الأمنية .
- 62- نائف بن ناصر المطيري،(2006-2007)،العوامل الشخصية و الوظيفية و علاقتها بالانتماء الوظيفي، رسالة ماجستير، الرياض،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 63- سعد الدوسري سعد بن عميقان،(2005-2006)،ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 64- سلمان أحمد عيسى،(2004-2005)،تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي،رسالة ماجستير، جامعة عين شمس .
- 65- أميرة محمد رفعت الحواس،(2003-2004)،أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة العليا على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، مصر،قسم إدارة الأعمال ن جامعة القاهرة .

- 66- عبد الله المدلج (2003-2004)، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 67- عبد الرحمان أحمد هيجان، (1998-1999)، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية .
- 68- صابرين مراد نمر أبو جاسر، (2010-2011)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على إبعاد الأداء السياقي "دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية .
- 69- خالد الوزان، (2006-2007)، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

ثالثا : المجالات :

- 70- أيمن المعاني عودة، 1999، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط، م21 ع78 .
- 71- ادم غازي العتيبي، 1993، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والاداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية، مجلد. 1
- 72- عبد المالك عبد الغاني الطجم، 1996، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمدى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الادارية السعودية، المجلة العربية، المجلد4، العددالاول.
- 73- عادل السيد، 2003، الالتزام التنظيمي و علاقته بفاعلية المنظمة الجامعية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الإسكندرية، العدد43 .

- 74 عايدة خطاب السيد، 1998، الانتماء التنظيمي و الرضا عن العمل، دراسة ميدانية على المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ع134 .
- 75- راتب السعود، سوزان سلطان، (2009-2010)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1 و 2.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية: العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث حول:
طرق التوظيف وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية - مقر دار المالية - تيارت -

تعليمية:

في إطار إعداد مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، اقرأ كل سؤال منها جيدا ثم أجب بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.
ونحيطكم علما أن إجاباتكم تستخدم في أغراض علمية بحتة.

شكرا على تعاونكم

إشراف :

أ. موهوب مراد

إعداد :

قدوري صليحة

السنة الجامعية

2015/2014

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: سنة
- 3-الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج (ة) مطلق (ة) أرملة
- 4-الوضعية التعليمية: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5-الفئة المهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 6-طبيعة عقد العمل الذي يربطك بالمؤسسة:
عمل مؤقت عمل دائم
- 7-الاقدمية في المؤسسة: سنة.
- 8-مكان الإقامة: قريب من المؤسسة بعيد عن المؤسسة

المحور الثاني المتعلق بالفرضية الجزئية الأولى: اسس الاختيار و زيادة الانتماء.

- 9-كيف علمت بوجود مناصب شاغرة بالمؤسسة؟
-عن طريق احد العمال. -عن طريق الجرائد. -عن طريق اتصالك المباشر بالمؤسسة.
- أخرى تذكر.....
- 10-كيف تم إيداع ملفك؟
-اتصالك المباشر بالمؤسسة. -عن طريق احد الزملاء.
- أخرى تذكر.....
- 11-هل تقوم المؤسسة بعملية التوظيف على اساس:
-الكفاءة -الاقدمية -المؤهلات العلمية
- أخرى تذكر.....

قائمة الملاحق

12- هل مؤهلاتك العلمية تتوافق مع المنصب الذي تشغله؟

-توافق -لا تتوافق

13- هل ترى أن اختيار العمال على اسس موضوعية يؤدي الى زيادة معدلات انتمائهم؟

-نعم -لا

في حالة الاجابة ب: لا. لماذا؟.....

.....

14- هل أنت راض عن عملية التوظيف المعتمدة في مؤسستكم؟

-راض -غير راض

15- هل تقترح معايير اخرى للتوظيف؟

-نعم -لا

-في حالة الاجابة ب: نعم. ماهي؟.....

.....

16- ما هي الخطوات التي اتبعتها المؤسسة اثناء اختيارك؟

-الاختبار -المقابلة - كليهما

-أخرى تذكر.....

17- هل تلقيت تكوينا اثناء مدة عملك؟

-نعم لا

في حالة الاجابة ب: نعم. هل يرجع ذلك الى :

أن مؤهلاتك لا تتطابق مع ما تطلبت الوظيفة.

عملك يتطلب تدريب مستمر.

أخرى تذكر.....

قائمة الملاحق

18- هل حصلت على ترقية اثناء عملك؟

نعم لا

ما نوع هذه الترقية؟

في الدرجة في الفئة في كليهما

19- لماذا اخترت هذه الوظيفة في المؤسسة؟

لأنها تتوافق مع المؤهل العلمي.

لان المؤسسة وجهتك اليها.

لأنك لم تجد عملا اخر.

لسهولة عملية الاختيار و التوظيف.

20- هل تقوم بممارسة عملك بجدية؟

نعم لا

في حالة الاجابة ب:نعم.هل يرجع ذلك الى:

الأجر المناسب

الولاء للمؤسسة

المؤسسة توفر فرص للترقية

الكفاءة في أداء الوظيفة

.....أخرى تذكر.....

.....

المحور الثالث المتعلق بالفرضية الجزئية الثانية: الإدماج ورفع الروح المعنوية:

21- كيف تم دمجك في المؤسسة؟

طلب توظيف لإعلان عن المسابقة علاقات شخصية

قائمة الملاحق

22- حسب رأيك هل طبيعة عقد عملك تؤثر على انجازك؟

نعم لا

في حالة الاجابة ب:نعم.هل يرجع ذلك الى:

انك تعمل بعقد محدد المدة

لديك امان على مستقبلك الوظيفي في المؤسسة؟

أخرى تذكر.....

23- هل تجد الهيئة الادارية العليا اشكال في التعامل مع اصحاب عقود محددة المدة؟

نعم لا

في حالة الاجابة ب:نعم.هل يرجع ذلك الى:

أنهم يجهلون طرق اداء مهامهم في كثير من الاحوال

لأنهم غير ملتزمين بطرق و اجراءات العمل

أخرى تذكر.....

.....

24- حسب رأيك هل العمل بعقد محدد المدة يجعلك غير مرتاح في عملك؟

نعم لا

في حالة الاجابة ب:نعم.هل يؤثر ذلك على:

أدائك المهام -الروح المعنوية - كليهما

أخرى تذكر.....

25- هل ترى أن هناك العدالة في تعامل الادارة مع العمال؟

نعم لا

قائمة الملاحق

في حالة الإجابة ب: نعم. هل يرجع ذلك الى :

انك تعمل بعقد محدد المدة

لا تقوم بواجباتك كما طلب منك

..... أخرى تذكر

26- في رأيك هل هناك مساواة في تقديم الامتيازات بين العمال الدائمين و المؤقتين؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب: نعم. لماذا؟.....

27- هل تمارس الرقابة الادارية باستمرار على:

العمال الدائمين

العمال المؤقتين

كليهما

قائمة الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين:

الدرجة العلميّة	الأساتذة المحكمين
مساعد "أ"	بونخلة فريد
مساعد "ب"	ياحي عبد المالك
مساعد "ب"	شباب محمد أمين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم القيد: 94 / ك ع إن إج /

إلى السيد المحترم: مدير

دار المالية

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 لطلبة الآتية أسماؤهم:

- 1- قنوني سليحة
- 2- /
- 3- /

بإجراء بحث ميداني في مؤسستكم المحترمة، يندرج هذا البحث في إطار تحضير مذكرة نهاية

الدراسة في السنة: الثانية ماستر للسنة الجامعية: 2014/2015،

تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت عنوان: طرق التوظيف وعلاقتها بالولاء التخيري

في المؤسسة الجزائرية

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في: 2015.04.06



ANNEXEC

La Direction des Impôts de la
Wilaya de Tiaret

