



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت-



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع

رقم التسجيل:

الموضوع:

إستراتيجية التوظيف وأثرها في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمقر نفضال تيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع، تخصص:
تنمية وتسيير الموارد البشرية.

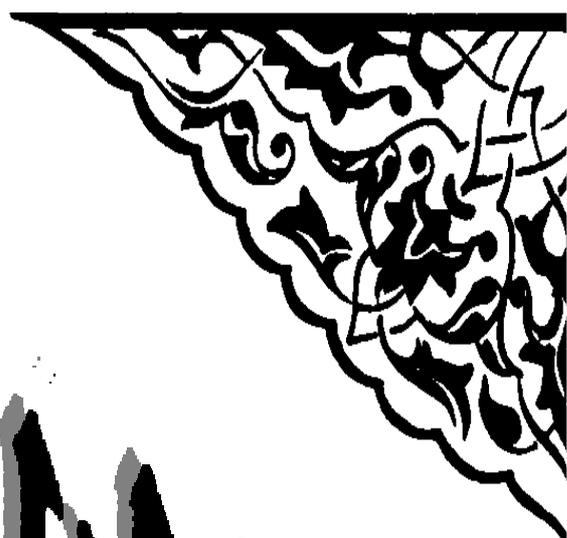
إشراف:

إعداد:

أ. يحي عبد المالك

✓ جلايلي لويزة كلثوم

السنة الجامعية: 2015-2016م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ



إهداء

إلى من أعطتني الحب والحنان، وعلمتني العطاء والتسامح، إلى التي حملتني
وهنا على وهن، ورأتني أخطوا الخطوات الأولى في حياتي ورأتني أكبر أمام أعينها،
إلى أمي الحبيبة.... أطال الله في عمرها.
إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، وتعب من أجلي، إلى من كان ولا زال سنداً
لي في الحياة، إلى أبي العزيز أطال الله في عمره ومنحه الصحة والعافية.
إلى الذين وقفوا بجاني فكانوا بمثابة سند لي، فدعوا الله لي أن يوفقي في هذا العمل
إلى أجمل هدية أهدتني إياها أمي، إلى إخوتي و أخواتي كل باسمه أطال الله بعمرهم
إلى أعين البراءة، أبناء أخواتي كل واحد باسمه.....
حفظهم الله من كل سوء، ووقفهم لكل خير.
ولن أنسى زملائي وأصدقائي.....
إلى جميع زملائي في الدفعة، إلى قسم العلوم الإجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت
إلى كل من ساعدني طيلة إنجاز هذه الدراسة، إلى الأستاذ الفاضل ياخي عبد المالك
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

الكريمة

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد
وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد.

أشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل، فهو عز وجل أحق بالشكر
والحمد سبحانه وتعالى.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب الفضل لأصحابه، فأخص بالذكر أستاذي

المشرف الأستاذ: ياحي عبد المالك

الذي منحني الكثير من وقته ولم ييخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة فله
جزيل الشكر

والعرفان بالجميل على تحمله وصبره ليظيلة إنجاز هذه الدراسة، فألف شكر.

وأتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لكل شخص منهم

والشكر موصول لكل عمال إدارة الموارد البشرية بصندوق الضمان الإجتماعي

بتيارات

وشكري لكل من ساعدني ولو بالكلام الطيب...



فهرس الرضوعا

البسمة

الإهداء

الشكر

مقدمة أ

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع 4

1.1. أسباب ذاتية 4

2.1. أسباب موضوعية 4

ثانياً: أهمية الموضوع 4

1.2. الأهمية العلمية 5

2.2. الأهمية العملية 5

1.3. أهداف نظرية 5

2.3. أهداف ميدانية 6

ثالثاً: أهداف الدراسة 5

رابعاً: الإشكالية 6

خامساً: الفرضيات 8

سادساً: المفاهيم الأساسية 9

I. التوظيف 9

1. تعريف التوظيف 9

2. أهمية التوظيف 10

3. شروط التوظيف 11

4. مصادر التوظيف 11

1.4. المصدر الداخلي 11

2.4. المصدر الخارجي 12

5.مبادئ التوظيف.....	12
1.5.مبدأ المساواة في التوظيف.....	12
2.5.مبدأ الجدارة في التوظيف	13
3.5.مبدأ الديمومة.....	13
6.مراحل التوظيف.....	14
1.6.الاستقطاب	14
2.6.الاختيار	16
3.6.التعيين	19
7.تعريف عقد العمل محدد المدة	19
1.7.خصائص عقد العمل محدد المدة.....	20
2.7.الحالات الغير قانونية لإبرام العمل محدد المدة.....	20
I، الفعالية التنظيمية.....	22
1.تعريف الفعالية التنظيمية.....	22
2.أهمية الفعالية التنظيمية	24
3.العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية:.....	25
1.3. النظام الاقتصادي	25
2.3. النظام لسياسي	25
3.3. النظام الرقابي.....	25
4.3. النظام البيئي	26
4.خصائص المنظمة الفعالة:.....	26
5.مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:.....	27
6.معايير فعالية المؤسسة:.....	28
7.نماذج الفعالية التنظيمية.....	31

الفصل الثاني: الأبعاد النظرية والامبريقية للدراسة

- أولاً: المداخل النظرية لدراسة التوظيف 34
- ثانياً: المداخل النظرية لدراسة الفعالية التنظيمية 37
- ثالثاً: الدراسات السابقة الخاصة بالتوظيف 40
- رابعاً: الدراسات السابقة الخاصة بالفعالية التنظيمية 43

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. الاختيار على أسس موضوعية وتحقيق أهداف المؤسسة 59
2. عقد محدد المدة والدافعية للإنجاز 67
- أولاً: مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني) 47
- ثانياً: المنهج المعتمد في الدراسة 48
- ثالثاً: العينة كيفية اختيارها وخصائصها 49
- رابعاً: أدوات جمع البيانات 50
- خامساً: خصائص العينة 51

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- أولاً: نتائج الدراسة في ضوء فروضها 75
- ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى 75
- ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية 76
- رابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة 77
- خامساً: النتائج العامة للدراسة 77
- التوصيات 79
- خاتمة 81
- قائمة المصادر والمراجع 83

الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجنس	52
02	السن	52
03	الحالة المدنية	53
04	الوضعية التعليمية	54
05	الفئة المهنية	54
06	يوضح طبيعة عقد العمل	55
07	يوضح الأقدمية في المؤسسة	55
08	مكان الإقامة	56
09	يوضح توزيع مفردات العينة حسب طريقة علمهم بوجود مناصب شاغرة	59
10	يوضح طريقة إيداع الملف للعمل	60
11	يوضح الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التوظيف	11
12	رأي المبحوثين في اختيار العمل في هذه المؤسسة	62
13	يبين رضا المبحوثين على معايير التوظيف المعتمدة في المؤسسة	63
14	يمثل ما إذا كان عدد العاملين قادر على تحقيق أهداف المؤسسة	64
15	يوضح ما إذا كان العامل قادر على أداء المهام في الوقت المحدد	65
16	يوضح ما إذا كان اختيار العامل على أسس موضوعية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	66

67	يمثل ما إذا كان طبيعة عقد العمل تؤثر سلبا على الانجازات	17
68	يوضح تعامل الإدارة العليا مع ذوي العقود المحددة المدة	18
69	يوضح مدى ارتياح الأفراد عند العمل بعقد محدد المدة	19
70	يبين تطبيق مبدأ المساواة في تقديم الامتيازات بين العمال الدائمين والمؤقتين	20
71	يوضح عدالة الادارة في التعامل مع العمال	21
72	يوضح رأي المبحوثين في الالتزام بتنفيذ التعليمات واللوائح الخاصة بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.	22
73	يوضح مدى تأثير طبيعة عقد العمل على انجاز المهام	23
74	يوضح مدى تأثير طبيعة عقد العمل	24

جدول الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل دورة إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب.	15
02	خطوات عملية الاختيار	17

فُدْرَةٌ

تواجه المنظمات اليوم سواء كانت عمومية أم خاصة بيئة معقدة تعرف العديد من التغيرات والتحولات التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المنظمات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم، ولعل ما يميز التغيرات التي شهدتها القرن الواحد والعشرون هو تطور الفكر الإداري العالمي الذي رافقه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية تعنى بإدارة شؤون أهم مورد في المنظمة منذ دخوله إليها وإلى غاية خروجه منها.

وتحصل المنظمة على مواردها البشرية من خلال عملية الاستقطاب التي تقوم بها، والتي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب شاغر، عمل بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

هذه العملية تحتل أهمية كبيرة في جميع المنظمات لا سيما المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري والتجاري باعتبارها المسؤولة عن أداء الوظائف وتحقيق أهدافها الاجتماعية ولأجل تحقيق هذه الأهداف بالفاعلية المطلوبة كان لزاما عليها زيادة الاهتمام بمواردها البشرية اهتماما استراتيجيا من خلال عمليات التطوير، التدريب، التأهيل ونظرا لزيادة الوعي بأهمية المورد البشري بالنسبة للإدارة بشكل خاص والتنمية بشكل عام أولى المنظرون عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب اتباعها من أجل اختيار أفضل الموظفين وأكفأهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم.

لا يمكننا الحديث عن المؤسسة النامية والمتطورة والمستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة وهذا طبعا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة وموظفين وما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية حيث يتحدى النجاح المنظمات على أساس قدرتها على التنافس وضمن وجودها واستمرارها وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للكفاءة والفعالية وضمن وجودها واستمرارها.

انطلاقاً من جملة هذه الاعتبارات نحاول من خلال الدراسة التي بين أيدينا أن ننقل الأضواء على المحددات الواقعية لاستراتيجية التوظيف وأثرها في تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد تطلب ذلك منا القيام بالدراسة في إحدى مؤسسات نפטال -تيارت- ومما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم الدراسة بطريقة منهجية واضحة المعالم ومترابطة الأجزاء وهو ما تم لنا في هذه الدراسة، حيث قمنا بتوزيع مضامين البحث إلى أربعة فصول.

يتناول الفصل الأول المعنون بالإطار التصوري للدراسة وتطرقنا فيه لأسباب اختيار الموضوع استراتيجية التوظيف وأثرها في تحقيق الفعالية التنظيمية، أهمية الدراسة وأهدافها، الإشكالية، فروض الدراسة، تحديد المفاهيم.

أما الفصل الثاني المعنون بالأبعاد النظرية والامبريقية للدراسة فقد تطرقنا فيه إلى المداخل النظرية الخاصة بالتوظيف والفعالية التنظيمية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثالث المعنون بإجراءات منهجية للدراسة تناولنا فيه البعد الإمبريقي يتضمن الإطار العام للدراسة، الإطار الخاص بالدراسة "المجال المكاني"، "المجال الزمني"، "المجال البشري"، أدوات جمع البيانات عينة الدراسة مواصفاتها وخصائصها.

أما الفصل الرابع المعنون بعرض وتحليل ومناقشة النتائج فتطرقنا فيه إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ومقارنة نتائج دراستنا الراهنة بالدراسات السابقة، بالإضافة إلى النتيجة العامة للدراسة.

الفصل الأول

الإطار التصوري للدراسة

يتناول هذا الفصل الإطار التصوري للدراسة من خلال التطرق لمختلف الجوانب التي تتعلق بموضوعها ومنها، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، الإشكالية، الفرضيات، المفاهيم الأساسية.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

إن دراسة أي موضوع واختياره يكون نتيجة أسباب ودوافع أدت إلى التطرق لهذا الموضوع أهمها:

1.1- أسباب ذاتية:

تتمثل في الرغبة في تناول هذا الموضوع والاطلاع أكثر بصفة دقيقة على مختلف جوانب هذه الظاهرة البحثية.

الرغبة الشخصية للتعلم أكثر في مجال العمل ومعرفة الضغوط المتولدة عنه وما علاقتها بالفعالية التنظيمية.

2.1- أسباب موضوعية:

تتمثل في بروز الظاهرة وفرض نفسها نظراً لما أصبحت تعاني منه المؤسسات الجزائرية وموظفيها استراتيجية التوظيف وذلك بناء على نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

توفر المادة العلمية ذات الصلة بالموضوع تشجع الباحث على دراسته.

إحاح المؤسسات الاجتماعية على الاستفادة من الخبرات والاقتراحات البحوث الميدانية التي تقدمها الجامعة كشريك اجتماعي لبلورة أهداف المجتمع بصورة عامة.

ثانياً: أهمية الموضوع:

تأتي هذه الدراسة لتندرج ضمن دراسات الوصل بين متغيري التوظيف والفعالية التنظيمية وتحاول إثراءه، وذلك من خلال دراسة هذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية

وتقديمه للاستفادة من النتائج والتوجيهات المترتبة عليه وفي هذا اثناء للمعرفة العلمية وفتح المجال للباحثين المتخصصين في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، وعليه فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها بسبب ما يلي:

1.2- الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة ن أهمية التعرف على استراتيجية التوظيف في حياة المنظمات، لذا فإن الاهتمام بدراسة استراتيجية التوظيف في المؤسسة الجزائرية يثري التراث العلمي ويساهم في معرفة آثارها مما يساعد على فهم وتحليل وتفسير الأبعاد والآثار الناجمة عنها كيفية التعامل معها.

بالإضافة إلى أن هذا الموضوع يكتسي أهمية علمية وذلك من خلال وجود الكثير من المداخل النظرية المفسرة لها ومجموعة من الدراسات الحقلية الإمبريقية التي عالجت من منظورات وزوايا علمية مختلفة إضافة إلى أنه يشكل مبحثا أساسيا في تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية كما يعتبر من اهتمامات البحث العلمي في الجزائر.

2.2- الأهمية العملية: يكتسي هذا الموضوع أهمية عملية من خلال التوجه الأخير الذي تتبعه الجزائر في محاولة ربط مؤسساتها الاجتماعية بعضها ببعض، وذلك لتفادي مختلف الفجوات الاستراتيجية التي قد تعرقل لا محال من استقرار البناء الاجتماعي وتكامله للحفاظ على توازن النسق الكلي للمجتمع ومن خلال هذا التوجه العلمي تسعى الدراسة الراهنة إلى محاولة إيفاد مؤسسة نפטال بتيارت بمختلف المؤشرات ذات الصلة بموضوع استراتيجية التوظيف التي قد تعرقل استقرارها وتحقيق خدمات أفضل في ظل تنامي ظاهرة اللافعالية في تحقيق الأهداف.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف رئيسية أهمها:

3-1: أهداف نظرية:

- محاولة معرفة طبيعة التأثير الموجودة استراتيجية التوظيف والفعالية التنظيمية نظريا.
- محاولة تغطية بعض الجوانب المعرفية حول المتغيرين المدروسين.
- محاولة التوصل إلى تحديد شبكة من المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2.3- أهداف ميدانية:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف ميداني رئيسي يتمثل في محاولة إيجاد مدى تأثير إستراتيجية التوظيف على الفعالية التنظيمية وذلك من خلال ما يلي:

-محاولة معرفة مدى تغير اختيار الأفراد على أسس موضوعية على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

-محاولة معرفة مدى تأثير عقود محددة المدة على دافعية العامل للإنجاز.

رابعاً: الإشكالية:

عملية توظيف الموارد البشرية تعتبر إحدى أهم الوظائف التي تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية، فعلى أساس النجاح في إنجاز ما يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمات التي تحتل فيها إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هيكلها التنظيمي وتستند إليها مهمة تزويد المنظمة بأهم الموارد فيها وهو العنصر البشري لكامل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب، الاختيار والتعيين، وبعد تحديد الخطة التي يمثلها تخطيط الموارد البشرية تتضح شواغر الوظيفة مما يؤدي إلى استقطاب أفراد من داخل وخارج المنظمة واتباع إجراءات محددة وموضوعية في اختيارهم وم ثم وضعهم في المكان المناسب والاهتمام بهم مع الاقرار بمجهوداتهم المبذولة وحرصهم على تقديم حوافز مادية وأخرى معنوية، وهذا ما يؤدي إلى تطوير قدراتهم والسعي لبلوغ الأهداف التنظيمية وضمان البقاء في المؤسسة، لذلك تسعى المؤسسات الناجحة إلى اختيار أحسن الكفاءات البشرية، من خلال اتباع خطة تعتمد على أسس ومعايير موضوعية منها الكفاءة مع مراعاة المؤهلات العلمية للأفراد وهذا ما ينعكس إيجابا على فعالية المؤسسة.

وقد استدعى موضوع الفعالية التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين الذين تركزت جهودهم على محاولة استيعاب تأطير المداخل والأبعاد والدلالات لهذا الموضوع الحيوي، ونتيجة لذلك الاهتمام انبثقت العديد من الدراسات التي عملت على تحديد مؤشرات قياسها وفق طبيعة نشاط المنظمة وتوجهاتها المستقبلية، حيث أن التطور اليوم أصبح يركز على ما تحققه المنظمات المختلفة من مستويات عالية كالرضا الوظيفي ودافعية الانجاز وتحقيق أهداف المؤسسة وذلك ما يولد لدى الفرد الرغبة في الانتماء والاستمرار والدافعية نحو العمل والدقة في الانجاز وفي الأداء، وبالتالي فإن دراسة كيفية تنظيم المؤسسة من خلال التصميم الدقيق لمكونات الهيكل التنظيمي بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي وفهمه

وتحسبه لا يصب في خدمة الفعالية التنظيمية فحسب، بل في تدعيم حياة المجتمعات ككل على اعتبار أن التنظيمات لا تنجح في بلوغ أهداف البقاء والنمو والاستمرار، إلا إذا ارتبطت نشاطاتها وأبنيتها وبيئتها الداخلية وجهود أفرادها وعملياتها واستثماراتها ونظم اتصالاتها ومعلوماتها واستثماراتها ونظم اتصالاتها ومعلوماتها بالمستوى المقبول.

تعتبر استراتيجية التوظيف عنصر مهم لفعالية المؤسسة، وقد حظي باهتمام الباحثين في تأثيره في الأفراد العاملين، ففي حالة وفي ظل هذا الجدل النظري القائم تتضح لنا معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي:

إلى أي مدى تؤثر استراتيجية التوظيف المتبعة في قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية؟

ومن أجل ضبط اشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها البحثية نطرح التساؤلين الفرعيين التاليين:

1. إلى أي مدى تؤثر استراتيجية اختبار الأفراد على أسس الموضوعية في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

2. إلى أي مدى تؤثر استراتيجية التوظيف بعقد محدد المدة على دافعية العامل للإنجاز؟

خامسا: الفرضيات:

في إطار هذه الدراسة يمكن تلخيص الفرضيات في البحث فيما يلي:
الفرضية العامة: تؤثر استراتيجية التوظيف المتبعة في قدرة المؤسسة على تحقيق
الفعالية التنظيمية.

الفرضيتان الفرعيتان:

1. تؤثر استراتيجية اختيار الأفراد على أسس موضوعية في قدرة المؤسسة على
تحقيق أهدافها.

2. تؤثر استراتيجية التوظيف بعقد محدد المدة على دافعية العامل للإنجاز.

سادسا: المفاهيم الأساسية:

تتعدد وجهات النظر لكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد مفهومي إستراتيجية التوظيف والفعالية التنظيمية، هذا الاختلاف يعود إلى الزاوية التي ينظر كل منها إلى المفهوم، لهذا فقد عرضنا مجموعة من التعاريف لمجموعة من الكتاب والباحثين في هذا المجال.

تعريف الإستراتيجية:

هي خطة بعيدة المدى ومجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني، بصورة شاملة ومتكاملة وتكون ذات دلالة مع وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل⁽¹⁾.

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 أصلح الأفراد لمهنة معين حتى يستطيع إعطاء أكبر إنتاج بأقل طاقة ممكنة.²

التعريف الثاني:

إنه 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.³

1 - حسين العلاوي خليفة: النظرية الإستراتيجية المعاصرة، دط، دار الحكمة، بغداد، 2013، ص: 25.

2 - أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم المصطلحات القوى العاملة، دط، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر والتوزيع، 1984، ص: 374.

3 - عبد الله عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية للممارسات الواقعية، دط، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2009، ص.

التعريف الثالث:

توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل.¹

التعريف الرابع:

توفير العمالة اللازمة للمنظمة من حيث النوعية أفضلهم بالاستعانة بأساليب الاختيار كالاختيارات، المقابلات، اتخاذ قرار التعيين وإبرام عقد العمل.

التعريف الخامس:

مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.²

التعريف الإجرائي للتوظيف:

يمكن الاستدلال على مفهوم التوظيف إجرائياً من خلال مجموعة من المؤشرات اختيار العاملين على أسس موضوعية والتوظيف بعقد محدد المدة.

2. أهمية التوظيف:

- يحتل التوظيف أهمية بالغة في المنظمة باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

- التوظيف ركن أساسي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

- تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها تساعد على وضع معايير الانتقاء التي تضمن الاختيار الأنسب من بين المقدمين.

- ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.

- يرتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد، حيثما كلما كانت عملية الاختيار والتعيين للموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم وتدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحاً من المطلوب.

1 - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2004، ص: 92.

2 - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 204، ص: 65.

-ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه على مستوى كفاءة التوظيف.¹

3. شروط التوظيف²:

- 1- الشهادة: هي الدالة على كفاءة الشخص (نظريا).
- 2- الاستعداد الشخصي: طلب خطي يبدي الرغبة في العمل.
- 3- الجنسية: الأولوية للمواطن.
- 4- حسن السيرة والسلوك: وثيقة من الفقهاء تثبت ذلك (شهادة السوابق العدلية).
- 5- اللياقة الصحية والبدنية: يتم إثباتها عن طريق شهادة طبية.
- 6- العمر: قد يكون شرطا من شروط الوظيفة (18) سنة يتم إثباته بشهادة الميلاد.
- 7- الجنس: قد يكون شرطا للتوظيف.
- 8- إنهاء الخدمة العسكرية (بالنسبة للذكور).
- 9- الخبرة: قد تمثل في بعض الأحيان شرطا من شروط التوظيف.
- 10- الكفاءة المهنية: اللغات، تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

4. مصادر التوظيف:

تعتمد المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية إما على المصدر الداخلي أو المصدر الخارجي.

1.4. المصدر الداخلي:

يقصد به ملء المناصب الشاغرة بالمنظمة اعتمادا على ما تتوفر عليه من موظفين في محيطها الداخلي وذلك من خلال النقل الوظيفي أو الترقية وهذا لتحقيق مبدأ "أولوية توظيف الموارد البشرية الداخلية"، وهذا نظرا لما تحققه سياسة التوظيف من الداخل من مزايا والتي نذكر منها ما يلي:³

-يكون المورد البشري الموظف من المصدر الداخلي أكثر احتمالا نجاح في عمله خاصة إذا سبق له العمل في نفس الوظيفة.

1 - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي تكاملي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:311.

2 - وهيبه غرابي: الإدارة الحديثة للمكتبات، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص:65.

3 - محمد جمال الكفاي: الاستثمار في الموارد البشرية، ط الأولى، الإدارة الثقافية للنشر بالقاهرة، 2007، ص:138.

-ارتفاع الروح المعنوية للموظفين عند تفضيل المصدر الداخلي مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم.

-تكلفة التوظيف من الداخل تكون منخفضة مقارنة بتكلفة التوظيف من الخارج.

-تجنب المغامرة بتوظيف موارد بشرية من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم.

2.4. المصدر الخارجي:

يقصد به ملء المناصب الشاغرة بالمنظمة من موارد بشرية، وتلجأ المنظمة إلى المصدر الخارجي في حالة عدم توفر المصادر الداخلية والقدرات المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة.¹

5. مبادئ التوظيف:

إن الالتحاق بالوظيفة يسبقه مبادئ محددة لا بد من الأخذ عين الاعتبار من طرف الجهة المعنية بالقيام بعملية التوظيف وتمثل هذه المبادئ في ما يلي:

1.5. مبدأ المساواة في التوظيف:²

يقصد بمبدأ المساواة في مجال الوظيفة تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة التي تتوافق ومتطلبات الوظيفة الشاغرة المعلن عنها وهو مظهر من مظاهر المساواة بين الأفراد في الحقوق والواجبات العامة. اعتمد هذا المبدأ في روسيا في القرن الثامن عشر.

ثم ما لبث أن تكرر بشكل صريح في إعلان حقوق الإنسان والمواطن الذي أعلنته الثورة الفرنسية في سنة 1789 في مادتها السادسة على أن جميع المواطنين متساويين في الالتحاق بالوظائف العامة لا فضل لأحدهم إلا بقدر ما يتمتع به من قدرات ومواهب.

ومن هنا أصبح هذا المبدأ يتسم بالعالمية والمبادئ الدستورية التي تحرص حول العالم على أن تضمه في دساتيرها ويمنع على التعرض لتوظيف شخص ترشح للوظيفة، وذلك بسبب عقيدته الدينية وميوله السياسي وعضويته في الأحزاب السياسية المعترف بها من قبل السلطات السياسية.

تطبيقاً لمبدأ المساواة في الجزائر المادة 26 من القانون الأساسي للوظيفة العامة تنص على التوظيف يتم إجراء المسابقة عن طريق المؤهلات العلمية أو المسابقة الكتابية

1 - المرجع السابق: محمد جمال الكفاي، ص: 138-139.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، د.ط، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 19.

بالإضافة إلى الترقية الداخلي في صفوف الموظفين اللذين ليس لديهم مؤهلات علمية وإنما يتمتعون بتجربة في الميدان وكفاءات مكتسبة بحكم أقدميتهم والتي تسمح لهم بشغل وظائف في أعلى سلم وتقلد مناصب هامة وبذلك نلاحظ بأن مبدأ المساواة اتخذ أشكال مختلفة منها تصميم إجراء المسابقة كطريق للتوظيف وإخماد أثر عدم مساواة الفرص، قصد إعطاء الفرص للجميع في التوظيف وتنظيم المسابقات الداخلية والخارجية في نفس السلك.

2.5. مبدأ الجدارة في التوظيف:

يقتضي الرفع من مستوى أداء الإدارة إلى أفضل الموارد البشرية والقدرة على تحمل مسؤوليتها، لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه فكان مبدأ الجدارة والاستحقاق الأفضل لتحقيق ذلك يتم بتعيين لجنة محايدة ومستقلة يعهد إليها بمسؤولية تقدير مدى جدارة المترشحين المتقدمين واختيار كفؤهم.

نظام الجدارة أسلوب اختيار الموظفين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية والجدارة.

أما بالنسبة لخصائص هذا المبدأ:

- التعيين يقوم على القدرة والصلاحية.
- تقييم القدرة يكون بمعرفة لجنة محايدة.
- المسابقة هي الوسيلة الأنجع لاختيار المعارف والقدرات.
- عدم التمييز بين الموظفين على أي أساس كان تحقيقا للعدل والمساواة.

3.5. مبدأ الديمومة:

شرط قيام الموظف بعمل دائم هو الشرط الضروري وهام حتى يمكن إضفاء هذه الصفة عليه أي أن التوظيف عملية إدارية مستمرة والمقصود بدائمة العمل حتى يعتبر الشخص موظفا عاما وأن يكون هذا العمل داخلا في النشاط المرفق أو الخدمة التي يؤديها المرفق العام بحكم طبيعة نشاطه أو ما يقدمه من خدمات، كما أن هذا العمل يجب أن يكون لازما وضروريا لاستمرار سير مرفق.¹

1 - المرجع السابق: صلاح الدين محمد عبد الباقي، ص: 20-21.

6. مراحل التوظيف:

1.6. الاستقطاب:¹

يعد نشاط الاستقطاب (إحدى وظائف إدارة الموارد وتحقيق أهدافها فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها وتعيينه في المنظمة يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة والاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، إنها عملية الربط بين أولئك اللذين يعرضون الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

ومن الجدير بالذكر أن وظيفة الاستقطاب تمتد لتمثل ليس فقط السعي إلى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين وإنما أيضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف.

وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لكي يختار بعضهم بعضا وفقا لمصالحهم واهتماماتهم.

إن الاستقطاب الجيد بفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة.

من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان الملهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

تهدف وظيفة الاستقطاب إلى إيصال معلومات دقيقة إلى الراغبين في العمل بالشركة بأساليب تحفزهم على الاستجابة لذلك والإسهام في زيادة فعالية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العاملين وتكوين موارد بشرية ذات تأهيل وكفاءة عالية.²

تتعد أهمية عملية الاستقطاب على عمليات أخرى، فإذا لم تتمكن إدارة الموارد البشرية من استقطاب الأشخاص بالوقت والعدد والمؤهلات المناسبة، فإن ذلك سيؤدي إلى اختيار المرشحين وتعيين العناصر الغير المناسبة وتعتبر عملية الاستقطاب عملية أساسية

1 - مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص:172.

2 - المرجع نفسه، ص:173.

لا يمكن إهمالها فقد تستطيع المنظمة إجراء تحليل للوظائف وتوصيفها أو حتى إعداد خطة قوة عمل ولكنها لا تستطيع إهمال عملية البحث عن العاملين الجدد بغرض تعيينهم.¹ بالرغم من انشغال جميع المنظمات بين فترة وأخرى بأنشطة الاستقطاب إلا أنها تختلف فيما بينها بخصوص كمية الوقت والإجراءات التي تبذلها في انجاز هذه الوظيفة على خير وجه، نظرا لوجود عوامل عديدة تؤثر في ذلك، فمثلا أن لحجم المنظمة تأثير لا ينكر على مدى ممارسة المنظمة لأنشطة الاستقطاب، إن عملية الاستقطاب تمثل تحديا كبيرا أمام المنظمات الحديثة الأمر الذي يلزم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيات جديدة لتحديد مواقع موظفي المعرفة وتحرص على توظيفهم لديها.²

الشكل رقم (1): يمثل دورة إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب.

المديرين التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
-مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب. -العمل كأخصائين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.	-التخطيط لأنشطة الاستقطاب والبحث عن المصادر واستخدام أساليب الاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين يحدد متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب والمقابلة المبدئية. -متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها.

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان: غدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية، دار البازوري العلمية والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 171.

يسعى الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف يحدد مجموعات العمل أو الأشخاص أو الأفراد اللذين يمكن الاستعانة بهم لسد المناصب الشاغرة، إبراز وتسويق دور المؤسسة الاستخدامي أمام الرأي العام، كما يكسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أو لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية التوظيفية الإيجابية أمامه وجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم.

1 - بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية للمفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، دار البازوري العلمية والتوزيع، 2009، ص:115.

2 - أبو شيحة نادر احمد: إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، 2010، ص:105.

إن تحديد طبيعة العلاقة بين الاستقطاب والتوظيف تفرض بداية تحديد مفهوم الاستقطاب ومن ثم التوظيف، فالاستقطاب هو عملية جذب واكتشاف الأفراد المرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة، بينما التوظيف هو عملية اختيار أفضل المرشحين من الموارد البشرية التي تم استقطابها أو تسكينها في الوظائف الشاغرة، فالاستقطاب هو المدخل الطبيعي لعملية التوظيف في المؤسسات وتشكل مخرجاته مدخلات العملية التوظيفية.

عملياً تعتمد مختلف 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 الوظيفة.¹

إن تحقيق أهداف التوظيف تستند بالمقام الأول على تصميم هذه النماذج، لذا فإن طلبات التوظيف يجب أن تساهم في توفير معلومات كافية تسهل قرارات المفاضلة والاختيار بين المرشحين على ضوء تلك المعلومات.²

2.6. الاختيار والتعيين:

تعتبر عملية الاختيار والتعيين من أهم مراحل إدارة المورد البشري وأكثرها خطورة وحساسية لكونها المهمة التي يتقرر من خلالها تصفية المتقدمين عبر خطوات ومراحل إجرائية متعاقبة، لتلتقي باستبعاد الأفراد الأقل صلاحية وكفاءة وتنمية الأفراد ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة، ويعد الاختيار والتعيين ركنين أساسيين في عملية التوظيف، حيث يستطيع الفرد من خلاله تحديد المنظمة التي يعمل بها وينتمي إليها وبالتالي اختيار أفضل البدائل المتاحة له.

الإختيار عبارة عن نشاط إدارة الموارد البشرية الموجه لاختيار الأفراد لشغل الوظائف المحددة، وذلك بعد مقارنة مؤهلات الأفراد وخصائصهم بمتطلبات وخصائص الوظائف.

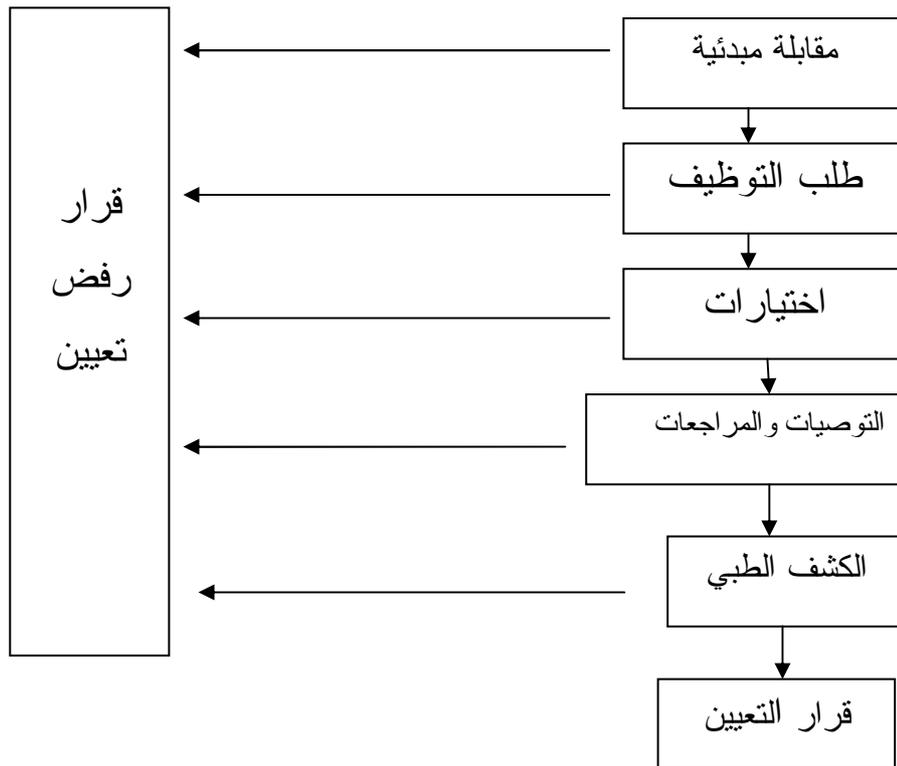
الاختيار يساعد على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالتالي تحقيق الاستقرار بين الموظفين فيما بينهم وتحقيق مستويات عليا من الإنتاج.¹

1 - إبراهيم حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006، ص:160.

2 - المرجع نفسه ، ص:161.

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 موظف في المنظمة وذلك بعد اجتيازه الإجراءات للنجاح.²

الشكل (2) يبين: خطوات عملية الاختيار:



المصدر: سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008، ص: 203.

أهميته:

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب وبالتالي تحقيق الاستقرار بين الموظفين فيما بينهم.

1 - سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 100.

2 - أبو شيحة قادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص: 80.

- تحقيق مستويات عليا من الإنتاج.
- تقليل التكاليف وخصوصا تلك المتعلقة بعملية الاختيار مثل (تكلفة تدريب الموظف، تكلفة إعادة الاختيار وغيرها).¹
- إن إتباع السياسات الفعالة والعادلة في الاختيار والتعيين يزيد من ثقة الموظف في المنظمة حيث تزداد لديه الرغبة في المشاركة في هذه المنظمة، وذلك لأنها أول الإجراءات التي يتعامل من خلالها الموظف مع المنظمة ومن ثم الموافقة وتبني سياستها وبعدها الدفاع عنها والاهتمام بمصيرها.
- إن اختيار الموظف وفقا لسياسات فاعلة يشعر الموظف بالأمان الوظيفي من خلال إدراكه لأحقيته بالوظيفة وجدارته بها وقدرته على القيام بمهامها ومسؤولياتها، وإن المنظمة لن تتخلى عنه.²
- إن 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 يقلل من إصابات العمل.³
- إن إتباع سياسة الاختيار السليمة تضمن توافق الوظيفة مع الموظف من حيث الميول والاتجاهات والقدرات والحصول على الأجر المناسب، مما يزيد من شعور الموظف بالرضا عن وظيفته.⁴
- 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 للمهام المطلوبة.

3.6.3.6. التعيين:

- هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة وذلك على أساس موضوعي وعادل وإصدار قرار نهائي للتعيين.⁵
- بعد عملية الاختيار للمترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمؤسسة وهذا أمر وارد، على ضوء النتائج والاختيارات والمقابلات الشخصية وبعد أخذ رأي المدير المشرف عليهم بالمؤسسة يتم تحضير مقررات التعيين

1 - المرجع السابق: بن عنتر عبد الرحمان، ص: 120.

2 - محمد المدهون: إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، غزة، 2005.

3 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دط، دار الجامعية للطباعة والنشر، 1990، ص: 110.

4 - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، دط، جزائر، 2002، ص: 46.

5 - نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، دط، عمان، دار الزهران، 2002، ص: 132.

وأسماء المترشحين وتقديم ملفاتهم إلى الإدارة العليا من أجل تحضير منصب التعيين، لكن بعد إتباع بعض الخطوات التالية:

الفحص الطبي:

تتمثل عملية الفحص الطبي المرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار والتعيين لأن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لا يتطلب فقط مؤهلات علمية وعملية بل يتطلب أيضا صحة مناسبة.

قرار التعيين النهائي:

يتم اتخاذ قرار التعيين النهائي من رئيس مجلس الإدارة أو الإدارة العليا بشكل عام مع الأخذ بعين الاعتبار التوصيات والنتائج.¹

7. عقد العمل محدد المدة:

يقصد به كل الأشغال التي تتم في فترات محددة خلال السنة، حيث يرتبط تحديد عقد العمل بأحد المواسم، فهو وسيلة من الوسائل في مجال علاقات العمل نظرا لحاجة صاحب العمل لأيدي عاملة في فترات معينة ظرفيه 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 أجل محدد أي أن تاريخ بدء العامل في ممارسة مهامه في عمله يكون معروف وتاريخ انتهاء العقد يكون معروف كذلك بالنسبة للطرفين (العامل والمؤسسة المستخدمة).²

1.7. خصائص عقد العمل:

لعقد العمل محدد المدة عدة خصائص فهو:

أ- يعتبر عقد إذعان:

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

ب- يعتبر عقد حديث ومتجدد:

2- ربايعة علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 116.
2 - علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد، دط، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2001، ص: 21.

وذلك لمبررات اقتصادية، سياسية، وتجارية حيث يعتبر ذو واقع مكثف ومتنوع للاحتياجات والظروف، كما أنه متغير بتغير النظم الاقتصادية والاجتماعية.

ج- يعتبر مقيد بخمسة حالات قانونية:

تنص المادة 12 من قانون 11- 90 على أنه يمكن إبرام عقد محدد المدة، محدود بالتوقيت الجزئي. في الحالات المنصوص عليها أدناه:

- 1- عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال وخدمات غير متجددة.
- 2- عندما يتعلق الأمر باختلاف عامل مثبت في منصب تعيين عنه مؤقت، ويجب على المستخدم أن يحتفظ بمنصب العمل لصاحبه.
- 3- عندما يتعلق الأمر بالهيئة المستخدمة كإجراء أشغال يدوية ذات طابع متقطع.
- 4- عندما يبرر ذلك تزايد العمل وأسباب موسمية.
- 5- عندما يتعلق الأمر بنشاطات ذات مدة محدودة أو مؤقتة بحكم طبيعتها.¹

2.7. الحالات الغير قانونية لإبرام العمل محدد المدة:

أ- منع إبرام عقد العمل محدد المدة لأعمال ذات طابع دائم.

من المسلم به قانونا بأن اللجوء إلى العاقد عن طريق عقد محدد المدة هو الوسيلة الاحتياطية، 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.²

ب- منع استخلاف المضربين:

الإضراب هو حالة من الحالات التي يترتب عليها تعليق علاقات العمل قانونا وبالرغم من أن الإضراب سيؤدي إلى شل نشاط المؤسسة كليا أو جزئيا إلا أن المشرع قد منع المستخدم من إبرام عقود العمل محددة المدة أو غير محددة المدة في مناصب العمال المضربين.³

ج- منع التشغيل بعد تقليص عدد العمال:

1 - ياسين بن صاري: عقد العمل محدد المدة، دط، الجزائر، دار هومة، 2004، ص: 96.

2 - عبد الحليم أكمون: تحرير العقود الإدارية والمهنية في ظل تشريع العمل والقانون الإداري، قصر كيان، الجزائر، 2007، ص: 98.

3 - المرجع السابق، بن صاري ياسين: ص: 96.

أي أنه يجوز للمستخدم اللجوء إلى التقليل من عدد العمال إذا بررت ذلك أسباب اقتصادية لكن يمنع عليها اللجوء في نفس الوقت إلى توظيف عمال آخرين في أصناف مهنية بالتقليل في نفس أماكن العمل.¹

خلاصة:

مما سبق نجد بأننا تطرقنا إلى عدة عناصر متعلقة بالتوظيف بحيث تعتبر العملية التي بموجبها يستقطب أكفأ العناصر وترغيبها إلى الانضمام والاشتراك بفعالية، وذلك بالعمل المثمر على تعظيم وتنمية الشعور وتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

I. الفعالية التنظيمية:

1. تعريف الفعالية التنظيمية:

لقد اختلفت تعريفات الفعالية التنظيمية باختلاف الباحثين، لأنها تتصف بالتعقيد لوجود العديد من العلاقات المتداخلة والمتشابكة بين فعالية المؤسسة من ناحية، وبين العوامل المؤثرة والمحددة لها من ناحية أخرى بحيث يعرفها "إتزيوني" على أنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مسبقة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الاشراف والروح المعنوية والانتاجية"².

كما عرفها "سعد بشاينية" على أنها: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف، أما الكفاءة فتقتصر على التكلفة وعلاقة المدخلات بالمخرجات"³.

ويعرف "حسن حريم" الفعالية بأنها: "درجة تحقيق الأهداف بمعنى آخر كيفية تحقيق الأهداف هي انعكاس لفعالية بينما استخدام الموارد لتحقيق الأهداف تشير إلى الكفاءة"¹.

1 - بن عزوز بن صابر: نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري والمعارف، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 328.

2 - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص: 128.

3 - سعد بشاينية: تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1995، ص: 31.

من خلال هذين التعريفين نستنتج أن الفعالية هي الدرجة التي تحقق بها المؤسسة الأهداف المحددة سلفاً، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي بها يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف.

ويضيف الباحثان "فريدلندر وبيكل" على أن الفعالية: "تعكس الاعتمادية المتبادلة بين المؤسسة والبيئة أي علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية مع البيئة الخارجية، حيث تأخذ المؤسسة من المحيط الخارجي المدخلات سواء المادية أو البشرية أو المعلوماتية لترجعها في صورة مخرجات قابلة للاستعمال المباشر"².

كما عرفها "صالح بن نوار" بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي ظهرت من أجلها المنظمة سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد وذلك بتكاليف اقتصادية مدروسة³.

ويعرفها le petit robert بأنها: "القدرة على إنتاج أعلى النتائج بأدنى المجهودات، وهو ما يرتبط بالعلاقة بين النتائج والموارد المسخرة لذلك"⁴.

يشير هذا التعريف إلى أن الفعالية هي تحقيق المطلوب بأقل جهد وأقل تكلفة وفي الوقت المحدد.

وهناك من عرفها "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في ظل الموارد المحدودة المتاحة أي أن الإطار الذي تمارس فيه تلك المؤسسات أعمالها يحكمه معيارين هما: تحقيق الأهداف وإنجاز الأهداف من خلال الموارد المتاحة".

بالإضافة يعرفها "باري" و"ميلس" بأنها: "مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المداخلات، ويريان أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية هي: الترقيّة الوظيفية، التقويم الشكلي للنشاطات، والإشراف المناسب".

ويعرف khemakhem الفعالية بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"¹.

¹ - حسن حريم محمود: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي لاجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص: 38.

² - F.friedlander, H.pichle: comportement of effectivenss in smol organization administration cienses cartel, 1968, p: 13.

³ - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص: 222.

⁴ - Demitri weiss: rousources humaines, 2^{eme} edition d'organisation paris, 2003, p: 243

يشير كل من التعريف الأول والثاني والثالث إلى أن فعالية المنظمة مرتبطة بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف بالإضافة إلى أنها تأخذ بعين الاعتبار كافة العناصر المؤثرة فيها الداخلية والخارجية وكذا أهداف التنظيم ومحدداته والبيئة المحيطة به.

وقد عرفها "ميلز" بأنها: "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها والتي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم والأعضاء المؤسسون والمساهمون والمنظمات ذات العلاقة والمنظمات المنافسة"².

أما nath و narayanan فقد حددا الفعالية بأنها: "الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المؤسسة لعملها بشكل مرضي، وتشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغيير التنظيمي الأول وعندما لا تكون الفعالية مقنعة تكون التغييرات ضرورية، وهذا المفهوم يؤكد ثلاث نقاط أساسية وهي:

أ- إرتباط الفعالية بالمؤسسة وليس بالمديرين.

ب- أنها تمثل حكما شخصيا كل المدى أداء المؤسسة.

ج- أنها تعكس آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عن المؤسسة³.

بالاستناد إلى مجموعة التعاريف السابقة للفعالية التنظيمية خلصنا إلى التعريف الإجرائي التالي: تحقيق أهداف المؤسسة ودافعية العامل للإنجاز.

2. أهمية الفعالية التنظيمية⁴:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تساعد على تحقيق الأهداف التي يعجز الأفراد عن تحقيقها كل واحد لوحده فالمؤسسات تنشأ لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يدعمها ماديا ومعنويا ويساعدها على النمو والبقاء والاستمرار، فإذا ما عجزت المؤسسات عن القيام بأدوارها واهملت رسالتها، فكانت فعاليتها منخفضة فإن ذلك لا يؤثر بدوره على المجتمع ككل.

¹ - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2000، ص: 126.

² - كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 320.

³ - المرجع السابق: كاظم نزار الركابي، ص: 321.

⁴ - بعاج الهاشمي: في دور العملية التدريسية في رفع الفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص: 22.

تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية وهي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي آخر معيار الحكم على نجاحه.

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.

تساعد على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها مقاسة بدرجة ما توفر المنظمة من خدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها أيضا الكيفية التي تؤدي بها المنظمة خدماتها، والعقبات التي تواجهها في تقديم تلك الخدمات.

3. العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية:

لقد تعددت العوامل التي يتم من خلالها تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها بتعدد إيديولوجية الباحثين من جهة، وطبيعة نشاطها المؤسسي من جهة أخرى، ومن بين العوامل التي تؤثر على الفعالية التنظيمية نذكر ما يلي:

أ- **النظام الاقتصادي:** يقصد به جميع الأنشطة التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة وعليه فمعايير فعالية المؤسسة تتضح من خلال السمات التالية¹:

- إن المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.

- إن المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكن أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.

ب- **النظام السياسي:** يقصد به تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة وتكون المؤسسة إذا تحققت بها الصفات التالية:

- إن المنظمات التي تكون قراراتها بحاجيات العاملين بها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها².

¹ - المرجع السابق، صالح بن نوار، ص: 200.

² - المرجع نفسه، ص: 201.

-إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.

-إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجيات واضحة ومحددة نابعة من البيئة نفسها تكون أكثر فعالية.

ج-**النظام الرقابي**: يقصد بالنظام الرقابي في هذا الموضوع تلك الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المؤسسة ويمكن تحديد خصائص فعالية المؤسسة فيما يلي:

-إن المؤسسات التي تكون أنظمة جزاءات حازمة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تتميز بالتساهل بالمقابل، فإن المؤسسات التي تعتمد على أنظمة جزاءات متدرجة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على أنظمة رديعة من البداية.

-إن المؤسسات التي تعتمد على علاقات موضوعية وإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين يمكنها أن تكون أكثر فعالية.

د-**النظام البيئي**:

يقصد به تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فعالية المؤسسة على النحو التالي:

-إن المؤسسات الكبيرة الحجم تكون أكثر فعالية من تلك صغيرة الحجم.

-إن المؤسسات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فيما لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها أي امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزءا منه¹.

4. خصائص المنظمة الفعالة:

إن الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال الفعالية أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرقا مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية، وأن هناك اختلافات بدرجات متنوعة بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة.

ويمكننا استعراض جملة من النقاط تعتبر بمثابة خصائص تتميز بها المنظمة الفعالة

وهي:

¹ - مرجع سابق: صالح بن نوار، ص: 203.

- أ-تحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- توجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- ب-هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- ج-النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- د-تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للنزاع والطاحن واتخاذ العلاج السريع.
- هـ- القياس الدقيق للإنجازات والتي عرف نواحي القدرة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراءات المناسبة.
- التطلع إلى فرض التحسين والبحث عن الجديد والمبادرة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات¹.

5. مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:

- يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي اهتم بها العديد من الباحثين على اعتباره معيار مهم في تحديد ونجاح التنظيم أو فشله فهو يشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على تحقيق الأهداف وهي:
- أ-الروح المعنوية: وتعني قدرة المنظمة في خلق حالة الولاء لدى أفرادها من خلال ما يحصل عليه الأفراد من امتيازات مختلفة تعزز من أدائهم وتنمي الشعور العالي بالإنتماء والتفاعل الإيجابي الذي ينعكس على أداء الأفراد، ونتيجة لما يتمتعون به من مهارات عالية.
- ب-توفر يد عمل مؤهلة: بمعنى إمكانية المنظمة في بذل الجهود لتوفير فرص تنمية الموارد البشرية والتي تتم من خلال التدريب العالي للعاملين، وخلق طاقة عمل عالية مع القدرة على الاتصال والتعاون وكذلك التنسيق مع المنظمات الأخرى في تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات مما ينعكس إيجابيا على حسن أدائها.

¹ - المرجع السابق: صالح بن نوار، ص- ص: 121-122.

ج-التخطيط: قدرة المنظمة على وضع برامجها وأهدافها وفق خطة واضحة ومفهومة من قبل جميع أفراد المنظمة، إذ يتوجه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف كما هو مرسوم لها على مستوى الفرد وكذلك مستوى الجماعة التي تتشكل منها وحدات الاتصال.

د-النمو والتطور: يمثل هذا المؤشر قدرة المنظمة على النمو في حجم مبيعاتها والتطور في الأفكار، وأسلوب العمل، وتحديد تكنولوجيا في أماكن وخطوط الإنتاج بما يكفل الاستمرار والبقاء في سوق المنافسة¹.

هـ-الكفاءة الإنتاجية: وتعني قدرة المنظمة على زيادة حجم الإنتاج ومعدل عالي للمخرجات مقارنة بالمدخلات، مع وجود نظام اتصالات واضح بين المنظمة ووحداتها الإنتاجية مما يسهل من عملية تبادل المعلومات وكذلك يخلق حالة من الإنسجام والثقة بين العاملين وإدارة المنظمة.

و-الثبات والاستقرار: وهو يعني قدرة المنظمة على مؤهلات العاملين وتطويرها راتبهم وقابليتهم من خلال برامج تدريبية وتأهيلية، من شأنها المحافظة على الوارد البشرية للمنظمة، وكذلك استقرارهم مما يضمن التقليل من دوران العمل، إضافة إلى تجديد وتطوير مهاراتهم بما ينسجم ومستجدات العمل وبالتالي الاستقرار التنظيمي.

6.معايير فعالية المؤسسة:

إن موضوع الفعالية التنظيمية ما زال يحتاج إلى مزيد من البحث حتى يتبلور أكثر، ومع ذلك فإن فعالية المؤسسة تتمثل في مقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وقد تبين أن توافر عناصر الفعالية بشكل مقبول يؤدي إلى حيوية المؤسسة واستمرارها ونموها وعليه يمكن توضيح معايير المؤسسة كما يلي:

أ-حسب تالكوت بارسونز: هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المؤسسة حلها إذا أرادت الاستمرار وذلك دليل ومعايير للفعالية وتلك المشكلات هي التكيف مع البيئة وإقامة علاقات إيجابية معها، الإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف.

التكامل أي التوافق بين العاملين في المؤسسة وأيضا الحفاظ على المؤسسة وصيانة هويتها وتجديد قيمها².

¹ - حسن حريم: مرجع سابق، ص: 126.

² - نسيم أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، (رسالة ماجستير غي منشورة)، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة،

2006-2008، ص: 20.

ب- **حسب كابلاو:** اقترح نموذج يركز على أربعة عناصر هي:

الاستقرار: أي الحفاظ على هيكل المؤسسة وأعمالها.

التكامل: القدرة على تفادي النزاع بين الأفراد.

رغبة العاملين: أي رغبتهم في الاستمرار في الخدمة وهي تعكس مدى إشباع المؤسسة لرغباتهم.

التحصيل: أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة لمختلف أنشطتها¹.

ج- **حسب دوبرين:** عرض أربعة عشر معيار للفعالية وهي كما يلي:

بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلع والخدمات، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات العاملين، انتظام العمالة، عمر المؤسسة استقرار الأعمال وأخيرا تكامل جهود العاملين.

د- **حسب سيلر:** اكتفى بتحديد ثلاث معايير لقياس فعالية المؤسسة، هي:

الانتاجية: أي استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفاء.

الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع ربات وحاجات العاملين.

التطوير: أي تدريب القوة العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.

هـ- **حسب بريس:** وضح خمس عوامل سماها بالعوامل الوسيطة وتعد مقومات

جادة للفعالية وهي: الانتاجية، اتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف واستقرار المؤسسة.

ومما سبق يمكن إجمال أهم معايير الفعالية التنظيمية في الجدول رقم (01) كما حصرها "جون كامبل".

الجدول رقم (01): معايير الفعالية التنظيمية

معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية

¹ - المرجع السابق: صالح بن نوار، ص: 213.

4	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
5	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
6	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصال وإدارة المعلومات
7	معدلات التغيب	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
8	نسبة دوران العمل	23	التحكم بالبيئة المحيطة
9	مستوى الرضا الوظيفي	24	إعتماد التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك/التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة/ التكيف	29	التأكيد على الإنجاز
15	التخطيط/ تحديد الأهداف	30	الفاعلية الشاملة.

John p. cambell : on the nature of organization effectiveness, In p.s good man, j-m. penning and associates, (eds). News perspectives on organizational effectiveness, san Francisco, Jossey-bass, 1977, p-p: 36-41.

7. نماذج الفعالية التنظيمية¹:

لا يوجد هناك نموذج يلائم كل الظروف وكل أنواع المنظمات ولكن تختلف النماذج حسب وجهة نظر الدارسين لها وحسب تخصصاتهم وبالرغم من تعدد نماذج قياس الفعالية التنظيمية إلا أننا نحصرها فيما يلي:

نموذج الأهداف: يرتبط هذا النموذج باسم Etzoni أن قياس فعالية المنظمة حسب النموذج يجب أن يكون في ضوء تحقيق هذه المنظمة التي وجدت من أجلها إلا أن التعرف على تلك الأهداف يتعرض العديد من المشكلات لعل أهمها ما يلي:

هل التعامل مع الأهداف الرسمية أي المعلن عنها أم مع الأهداف العملية أي الواقعية.

هل يتم قياس فعالية المنظمة على أساس تحقيق أهم الأهداف (أي الهدف السائد) أم على أساس تحقيق أكثر من هدف (أي تعدد الأهداف).

نموذج موارد النظام: يعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية المنظمة بمثابة نظام مفتوح وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي توجد بها ومن ثمة تزداد فعالية المنظمة كما تعاضمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة في بيئتها، ويرى أنصار هذا النموذج أنه لا معيار عام للفعالية التنظيمية. يمكن استخدامه في كل المنظمات وبالتالي فإن هذا المدخل يحدد أبعاد الفعالية التنظيمية على أساس ما يلي:

- القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها.

- القدرة على الحصول على الموارد وعلى الاحتياجات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة وذلك من خلال القدرة التفاوضية للمنظمة.

نموذج العمليات:

يعتمد هذا النموذج في قياس فعالية المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية والتي يقصد بها العمليات الانسانية مثل: القيادة، الاتصال، سلوك الجماعات ومستوى الصراع وغيرها وليس العمليات المادية وتتسم المنظمة بالفعالية في ظل هذا المدخل من خلال توفر الخصائص التالية:

- تحقيق التفاعل بين الفعالية التنظيمية.

¹ - صالح بن نوار: مرجع سابق، ص: 235.

-توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع نمو الأفراد والمنظمة.
الأهداف الفردية والنموذج الوظيفي: يقوم هذا النموذج على أساس ما تقدمه المنظمات للمجتمع والذي يعتبر جزءا منه إضافة إلى ما تحققه لنفسها وللأطراف المختلفة ذات العلاقة بها، ويعتبر تحليل بارسونز من أشهر التحاليل لهذا المدخل والذي يطلق عليه التحليل الوظيفي حيث يرى بارسونز أن كل منظمة يجب أن تحقق أربع متطلبات أساسية إذا ما أرادت لنفسها البقاء والاستمرار وأن تكون فعالة وهذه المتطلبات والوظائف هي:

أ-التكيف الموائمة مع البيئة.

ب-تحقيق الأهداف.

ج-التكامل.

د-المحافظة على النمو واحتواء التوترات.

مدخل الأطراف ذات المصلحة:

ويطلق عليه أيضا مدخل الجمهور المستفيدين، وتقاس فعالية المنظمة وفقا لهذا النموذج على أساس مدى قدرتها على إشباع رغبات وحاجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة وجمهور المتعاملين مع المنظمة مثل الموردين، أفراد المجتمع وغيرها ويؤخذ على هذا المدخل ما يلي:

يصعب الوصول إلى تقييم معين لفعالية المنظمة نظرا لتعارض حاجات ورغبات كل طرف من أطراف ذات المصلحة.

لا يأخذ في اعتباره الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة ومدى تأثيره على أداء المنظمة.

يصعب تقييم فعالية المنظمة نظرا لتغير الأطراف ذات المصلحة من وقت لآخر وكذا تغير حاجاتهم ورغباتهم.

الفصل الثاني

الأبعاد النظرية والإمبيريقية للدراسة

أولاً: المداخل النظرية لدراسة التوظيف:

إن ازدياد حجم المنظمات دفع إلى وضع مبادئ لإدارتها وتنظيمها والتي جاءت نتيجة لأبحاث قام بها من أولو اهتمامهم بالتنظيم من بينهم فريديريك تايلور، هانري فايل، 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، إذا كان أول من نادى بالعناية بظروف العمل وشروطه لرفع الكفاية الإنتاجية، صاحب نظرية الإدارة العلمية والتي تقوم على أن الإدارة يمكن أن تكون علماً قائماً بذاته يقوم على القوانين 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.

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 إداري للتنظيمات عكس ما كان سائداً في إدارة المؤسسات¹، ما دفعه إلى وضع مبادئ الإدارة العلمية في كتابه المنشور لسنة 1911 وعليه فإن التوظيف في هذه النظرية يتم انطلاقاً من وصف المركز بدقة واختيار أفضل الموارد المتاحة التي لها قوة بدنية كبيرة مع اعتبار العنصر البشري من التكاليف الثقيلة التي تتحملها المؤسسة وعلى ذلك وجب حفظها إلى أدنى حد ممكن.²

1-2- نظرية التقييم الإداري:

يعتبر هانري فايول رائد هذه المدرسة، يبين هذا الأخير أن العمليات الإدارية لا تتم من قبل مصلحة مختصة، وإنما كل مستويات السلطة أكثر فعالية كما يمكن للعمال أن يشاركوا في العملية الإدارية بدرجة ما، وأنه كلما ارتفعنا في هرم السلطة زادت أهمية هذه الوظيفة والعكس صحيح، كلما أشار إلى ضرورة الاهتمام بمبدأ تقييم العمل، ومبادئ

1 - منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:57.

2 - المرجع السابق: علي عربي وآخرون، ص: 52.

تسيير الموارد البشرية تحت أشكال الاستقرار والمبادرة والاتخاذ، رد إلى 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.¹

1-3- النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين، ويعتبر ماكس فدير 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.

والتي كان الهدف منها وصف الجهاز الإداري للمؤسسات وكيفية تأثيرها على الأداء وقد حاول فيبر من خلالها تقدير 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 تقييم العمل مما يتيح وظائف متخصصة تنفرد عن النظام الكلي وفقاً لها ولمتطلباتها يتم توظيف الأفراد وترقيتهم ويظهر ذلك من خلال التركيز على الخبرة والشهادة العلمية التي يمتلكها المترشح للعمل وإضافة إلى الكفاءة الفنية التي تستتبع من خلال إجراء مقارنة بين العمال،² لتحديد أيهم الأكفأ لتولي الوظيفة المراد شغلها، أي أن التوظيف يتم وفق أسس تصنيفية مميزة كاختيار الفن المميز، الخبرة، الحصول على الشهادة العلمية.³

2- النظريات النيوكلاسيكية:

2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

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

- تحليل العمل بطريقة آلية.
- تقييم العمل يؤدي إلى ملل.
- الحوافز المادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاج.

1 - منذر نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 65.
 2 - محمد رسلان الحبوبى: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار لاميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص: 44.
 3 - عبد الله عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية وممارسات الواقعية، د ط، دار المعرفة الجامعية، طبع، نشر، توزيع، 2009، ص: 82.

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

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

أن المنشأة أو المنظمة هي نظام اجتماعي إضافة إلى أنها نظام وظيفي حيث يحتاج مديرو المنظمات إلى مهارات اجتماعية.¹

إعادة تصميم الوظيفة حيث توفر قدرا كبيرا من التحدي لقدرات العامل ومشاركة في نشاطات المنظمة.

إن الدراسة التي قام بها التون مايو المعروفة بأعمال هاوثون التي أجراها بالشركة العامة للكهرباء بأمريكا، والتي كشفت له التنظيم الغير رجعي الذي كان خافيا آنذاك التي كان يهدف من خلالها إلى البحث عن العلاقة السائدة بين نوعية الإضاءة وفاعلية العمال في الأداء.²

3- النظريات الحديثة:

3-1- مدخل الموارد البشرية:

نظر لأهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، أصبح التركيز على توظيف الموارد البشرية في مختلف الأعمال تم بواسطة المفاضلة بين المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة انطلاق من الإجراء 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 وتنميته 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 واستغلالهم أحسن استغلال.
مراعاة برامج وممارسات الموارد البشرية لتحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

1 - المرجع السابق: محمد رسلان الجبوسي، ص:48.

2 - فاروق مجلس: التنظيم وعلاقات العمل، د ط، دار مدني، الجزائر، 2002، ص:15.

إن مدخل الموارد البشرية يركز على تنمية الموارد البشرية وفق استراتيجيات العمل على أساسها إدارة م ب لبلوغ أهدافها.

3-2- نظرية الإدارة اليابانية (ويليام أوشي):

تقوم سياسات العمل في معظم المؤسسات اليابانية على أسلوب توظيف العاملين ومؤسساتهم وأصحاب العمل عموماً، وغن كان هذا الأسلوب لا تتمسك به جميع المؤسسات اليابانية مؤخرًا، إلا أن قوانين العمل لا تحبذ طرد العامل أو إحالته للتقاعد إلا عند بلوغه سن 55 من عمره وهذا ما يضمن الولاء التام للمؤسسة طوال هذه المرحلة العمرية.¹

1. مداخل النظرية للفعالية التنظيمية²:

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين أساسيين، تقليدية ومعاصرة.

1.1. المداخل التقليدية: لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات ثم تعود على البيئة الخارجية مرة أخرى.

إذ يمكن قياس فعالية المنظمات انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين وعمال إدارة ولكل على حدى، وهذا من خلال التعرف على قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاث، الحصول على الموارد، تحويل الموارد والحصول على مخرجات، إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من أجل تسويتها وذلك على النحو التالي:

أ-مدخل موارد النظام: يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة، ولهم جانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد وتعرف فعالية التنظيم لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد زائدة وذات قيمة.

يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد ومن أهم هذه

1 - عبد الله محمد عبد الرحمان، 2009، ص:100.

2 - علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتقييم المنظمات، دط، الاسكندرية، الدار الجامعية، دت، ص: 171.

المؤشرات القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية والقدرة على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

من عيوب هذا المدخل أنه يركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه الموارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

ب-مدخل العمليات الداخلية: يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة ويهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العملية التشغيلية الداخلية في المنظمة ووجود المناخ النفسي السائد بين العاملين، حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذ اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، والعنصر الهام للفعالية التنظيمية هو ما تفعله المنظمة بما تتوفر لديها من موارد.

ومن مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل، وجود مناخ ايجابي وشيوع دور العمل الجماعي بين الأعضاء ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية التنظيمية اهتمامهم بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها مورد استراتيجي هام، ورغم ذلك فهو لا يخلو من العيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية¹.

2.1.2. مدخل تحقيق الأهداف²: يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة ويتم من

هذا المدخل فهم أساس وزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي وهو في هذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها.

كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية (هي تلك الأهداف التي يتم اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة لعمله فعلا)، فالأهداف الرسمية (هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام) غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل شيء قابل للقياس.

¹ - علي عبد الهادي مسلم: مرجع سابق، ص: 172.

² - صالح بن نوار: مرجع سابق، ص- ص: 204-205.

المدخل المعاصرة: نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها، ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

3.1. المدخل النظامي: برز المدخل النظامي كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع

الأخير من هذا القرن كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات ودراسة الظواهر وتنطلق فكرة النظام من مجموعة العناصر المرتبطة والمتبادلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات لغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة، ودراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل لا بد من معالجتها في إطارها الكلي وهذا ما يؤدي إلى الوقوف على الدراسة:

-تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة وبين الكل¹.

-العلاقات المتبادلة بين كل مؤسسة وبيئتها.

-الضبط والتعديل والمراجعة من خلال القيام بتغيرات تسمح بالتطور والتكيف مع المحافظة على هوية المؤسسة.

ولتحديد الجوانب التي ركز عليها هذا المدخل في دراسته للفعالية لا بد من تحديد خصائص التنظيم:

أ-مجموعة النظم الفرعية المترابطة. ج- المعلومات المرتبطة.

ب-الإختلاف. ح- التأثير السلبي.

ت-الكلية. خ- الإستقرار والتأقلم.

ث-الأهداف.

ب-مدخل أطراف التعامل: يركز هذا المدخل على الأخذ باعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة:

الموردون: وهدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.

المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل أسعار.

العمال: هدفهم الحصول على أجور وأفضل ظروف العمل الممكنة.

¹ - صالح بن نوار: مرجع سابق، ص- ص: 204-205.

الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتها.
المديرون: هدفهم الحصول على أعلى المرتبات وأكبر قدر من السلطة والنفوذ.
الحكومة: هدفهم الالتزام بالقوانين واللوائح.
المجتمع: هدفه مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية لذلك غالبا ما يثار سؤال من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا؟ وقد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنها:

أ- النموذج النسبي.

ب- نموذج القوة.

ت- نموذج العدالة.

ث- النموذج التطوري.

4.1. مدخل القيم التنافسية: يطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي وحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولويات بعضها على البعض الآخر وقد قام rohbargh quinn (1983) بدراسة توجهات المديرية في العديد من المنظمات وأمكنها التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

التوجه الداخلي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم تركيز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي¹.

ثانيا: الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية بالغة في إطلاع الباحث على البحوث ودراسات يمكنه الاستفادة من منهجيتها ونتائجها وتكون قاعدة واضحة تزيد الموضوع أكثر دقة ووضوح.

1. الدراسات الخاصة بالتوظيف:

معين شعبان حسين العيلة:

¹ - علي عبد الهادي مسلم: مرجع سابق، ص - ص: 174- 175.

رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2008،
2009، عنوان الدراسة: واقع عملية اختيار الموظفين، بتدرج الأشكال على النحو الآتي:
التوظيف المعمول به في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة.
التعرف على عملية التوظيف المعمول بها ومعرفة مدى جودتها وملاحظتها وانعكاساتها
على عملية اختيار الموظفين، بتدرج الأشكال على النحو الآتي:
ما مدى جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي
الفلسطيني في اختيار الموظفين.

تساهم جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي
الفلسطيني في اختيار الموظفين. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم
العينة القصدية وذلك بأخذ مجتمع الدراسات البالغ عددهم 565 موظف من العاملين
بالوظائف الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.
توصل الباحث إلى أن:

وزارة التربية والتعليم العالي تتأثر في تخطيطها للموارد البشرية بالواقع السياسي
السائد بغض النظر على حاجاتها بهذه الموارد وبينت الدراسة أنه يتم التعيين في الوظائف
الإدارية والتدريبية بالوزارة للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية
التابعة للوزارة وبدرجة عالية. إن الوصف الوظيفي المعمول به في الوزارة ينسجم مع
التخطيط الاستراتيجي المستقبلي.

دراسة حسن فلاح حسن:

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات
العليا، 2009-2010، عنوان الدراسة: استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في
تحقيق الخبرة الثقافية، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية والتعرف على الأثر
الذي تحدثه الاستراتيجية للتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية وسؤال الإشكالية على النحو
الآتي:

ما طبيعة التأثير بين استراتيجية توظيف موارد بشرية (الاستقطاب، الاختيار،
التعيين) ومزايا التنافسية (الكلفة، الابتكار) واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، كما
استخدم المسح الشامل لأفراد الشركة محل الدراسة والبالغ عددهم 80 فردا من خلال
الاعتماد على الاستبانة قصد جمع المعلومات اللازمة.

توصل الباحث على أن:

-هناك أسس علمية في عملية اختيار الموظفين للعمل في شركة الاتصالات 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.

دراسة أحلام قاسي:

رسالة ماستر، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد علي محند والحاج، البويرة، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، لسنة 2011-2012 تحت عنوان: "سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية والسياسات التي تتبعها في المؤسسات الصغيرة ودورها في زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا لدى العمال، ماهية المعايير التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية، في التوظيف داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

هل تساهم عملية التوظيف في توفير التكيف والرضا المهني للعامل؟

تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف داخل المؤسسات الصغيرة على معيار الخبرة والمستوى التعليمي وهناك علاقة بين تطبيق معايير الانتقاء في التوظيف والشعور بالرضا الوظيفي لدى العمال.

توصلت الباحثة إلى أن:

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أعطت اهتماما بالغا لعملية التوظيف لضمان المؤسسة استقطاب أجدر الموارد البشرية وانتقاء أكفئها وتعتمد 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 العمومية والتعرف على مختلف الصعوبات التي تواجه المسؤولين عند القيام بمهمة اختيار وتوظيف الموارد البشرية بالمنظمات العمومية ذات الطابع الإداري.

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 العمومية؟ وما هي الخصائص التي تطبع هذه العملية في هذا القطاع؟

تخضع عملية التوظيف بالوظيفية العمومية خضوعاً تاماً للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وترجع عدم فعالية الأجهزة الإدارية الجزائرية إلى غياب سياسة توظيف رشيدة تمكنها من الاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة في المجتمع وضرورة ضبط وتقليص حجم الجهاز الإداري لهذا يعد أحد نقاط البدء لاستراتيجية في إصلاح نظام التوظيف وإعادة النظر في مسألة إلغاء التصحيح الثاني للاختيارات وإعادة النظر في مضمون مسابقات التوظيف وعصرنتها وجعلها تتماشى مع متطلبات وطموحات الإدارة العمومية.

2. الدراسات الخاصة بالفعالية التنظيمية:

دراسة "صالح بن نوار" تحت عنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية" التي أجراها بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع والتنمية، جامعة منتوري- قسنطينة الجزائر، عام 2004-2005، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الآليات والحوافز والدوافع التي يعتقد المعنيون بالصناعيون أنها ستساهم في نمو وتطور المؤسسات الوطنية وفعالية أكبر، وقد صاغ الفرضية العامة كالاتي:

أن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ثم صاغ الفرضيات الفرعية التالية: كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالاً.

إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميتهم داخل المؤسسة.

يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يتشاورون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم. كلما كان العامل راضياً، ناتج عن العلاقات الإنسانية الجيدة بين كافة أعضاء المستويات الوظيفية المختلفة، وهناك ثلاث مجالات تمت فيها الدراسة هي:

المجال المكاني حيث تم إجراء الشق الثاني الميداني، من هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي E.N.P.H.A (مركب المحركات والجرارات) والمجال الزمني حيث مرت الدراسة بثلاث مراحل زمنية: المرحلة الأولى: دامت 3 أيام من 13 إلى 15 أبريل 2004، أما المرحلة الثانية فدامت 15 يوماً من 08 إلى 22 جوان 2004 والمرحلة الثالثة دامت بدورها 15 يوماً، من 13 إلى 27 جوان 2004، أما المجال البشري

فقد تضمن 1760 عاملا وقت إجراء الدراسة، ومن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة: الملاحظة والمقابلة والاستمارة حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 1962 فردا وقت إجراء البحث الميداني واعتمد في ذلك على المنهج الوصفي، وتوصل إلى النتائج التالية:

يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة، لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل. أغلب العمال مستثنون من المشاركة في اتخاذ القرارات.

أغلب المبحوثين يرون بأن المؤسسة ليست مؤسستهم، لأن معظمهم سيتم التخلي عنها عندما تفتح الأسواق المحلية أمام الرأسمال الأجنبي سواء عن طريق الشراكة أو عن طريق فتح المجال أمام الاستثمار في جميع القطاعات وحينها لا يبقى في سوق العملاء من هو مؤهل.

توصلت الدراسة إلى تحديد جملة من العوامل أو المؤشرات التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية، وهذا حسب رأي المبحوثين من إطارات إدارية، هذه المؤشرات: الرجل المناسب في المكان المناسب، الحرية والقدرة على اتخاذ القرار، توسيع دائرة التشاور فيما يتعلق بحياة المؤسسة، الصرامة في تطبيق العقوبات، السماع لانشغالات العمال وجعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية.

دراسة نور الدين تاويريريت:

جاءت بعنوان: "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2006، يندرج تساؤل المشكلة هل يمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي للمنظمة؟ تجسد التصور النظري لهذا الموضوع في فرضيتين جزئيتين جاءتا على النحو التالي: الفرضية الجزئية الأولى: تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية وكانت الفرضية الجزئية الثانية متصلة بالفرضية الأولى من حيث التطور المنطقي المتسلسل الأفكار وقد كانت الثانية تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسية الاجتماعية) للمنظمة، كما قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات، وكانت دراسة الباحث دراسة استعلامية أولية للميدان دامت 6 أشهر في مؤسستين صناعيتين، وكان الغرض الوقوف على حقيقة وواقع التقييم التنظيمي لهذه المؤسسات ولم يأتي في بحثه عدد

المفردات للمجتمع الأصلي ولا العينات البحثية المأخوذة منه، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على أسلوبين كتابي وإجرائي علمي فكانت نتائج البحث كالتالي: بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية، بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية النفسية والاجتماعية، يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية.

تعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة، إن ما أعنيه بالعلاقات الإنسانية في هذه الدراسة هي تلك العلاقات السلمية تبنى على التفاهم والتعاون المتبادل والثقة المتبادلة مع الاحترام المتبادل بين كافة أفراد الجماعة العاملة في المؤسسة الصناعية الواحدة على اختلاف أدوارهم ومراكزهم وأوضاعهم، دون التمييز بينهم على أسس غير موضوعية وغير عادلة.

وحول هذا الموضوع فقد أجريت دراسات متعددة قام الباحثون من أمثال 'فلشمان 1953، 'فيدلر 1967" و"هاوس 1971"، حيث حصرت هذه البحوث سلوك القادة أو المشرفين اتجاه العمال وفق بعدين رئيسيين تمثلا في البعد المتمثل في النشاط الموجه نحو الاهتمام بالأشخاص (العمال) وفي النشاط الموجه نحو العمل.

الفصل الثالث

الإجراءات النهائية للدراسة

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى أهم الأطر النظرية والمعرفية، وطرحنا المشكلة البحثية وحصرناها في مجموعة من الأهداف والتساؤلات والفروض التي تتطلب اختباراً ميدانياً وذلك باستناد إلى مختلف الدراسات الإمبريقية التي تناولت موضوع التوظيف والفعالية التنظيمية في بيئات اجتماعية مختلفة.

نحاول في هذا الفصل التطرق إلى تقنيات الجانب التطبيقي، وإتباع خطوة منهجية محكمة تقودنا إلى اختبار مدى الصدق الإمبريقي لتلك الفروض والتساؤلات، وذلك باتتباع إجراءات منهجية محكمة مناسبة.

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

تم إجراء الدراسات الراهنة بمؤسسة نפטال - تيارت - وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري اقتصادي.

تعريف مؤسسة نפטال - تيارت -:

تعد المؤسسة نפטال مؤسسة ذات طابع تجاري اقتصادي تفرعت وحدة تيارت من ENCC Entreprise nationale de charpente et chaudronnerie بتاريخ: 05-06-1983 وبدأت انشغالات في 15-10-1984 وبما أن الولاية تتميز بشتاء بارد تنخفض درجات الحرارة فيه من شهر أكتوبر إلى شهر أفريل تقريباً وصيف حار وجاف فيزيد في فصل الشتاء وينخفض في ظل الصيف.

تقع إدارة مؤسسة نפטال بحي ديار الشمس بجانب مديرية التربية والتعليم والجزائرية للاتصالات بعيداً عن المصنع.

نפטال NAFTAL: تفي المؤسسة الخاصة بتكرير الموارد البترولية ولها وحدات في كل من سكيكدة، أرزيو، حاسي الرمل، حاسي مسعود، الجزائر.

2. المجال البشري:

تضم مؤسسة نפטال المديرية 150 عاملاً التي هي موضحة في قائمة الملاحق حيث تم اختيار عتبة الدراسة من هذا المجال البشري.

وتجدر الإشارة إلى نقطة أساسية مفادها أننا حرصنا كل الحرص على أن يكون هذا المجال البشري حديثاً من حيث الإحصائيات حتى يكون حجم العتبة المختار يمثل مجتمع البحث أحسن تمثيل.

3. المجال الزمني:

إن دراسة هذا الموضوع في حقيقة الأمر مر بعدة مراحل يمكن توضيحها في النقاط التالية:

لقد وقع اختيارنا لموضوع استراتيجيات التوظيف وأثرها في تحقيق الفعالية التنظيمية في نهاية شهر سبتمبر 2015 بالتنسيق مع الأستاذ المشرف، طبعاً بعدما اطلعنا حول التراث النظري المتعلق بالموضوع المختار القيام بعدة زيارات إلى مختلف المكاتب المتواجدة على مستوى ولاية تيارت، وبعد التأكد من إمكانية المواصلة في البحث في هذا الموضوع. طبعاً وجود بعض المراجع حفزنا، ومع بداية شهر جانفي من سنة 2016 تم جمع عدد كافي من المراجع المتعلقة بالموضوع حيث أنهينا الجانب النظري في نهاية شهر فيفري، وتجدر الإشارة هنا إلى نقطة أساسية، مفادها أننا قمنا بزيارات استطلاعية إلى مؤسسة نفضال -تيارت- منذ اختيارنا للموضوع، وذلك لضمان تحقيق ترابط الكل بالجزء. (موضوع الدراسة مع محل الدراسة الميدانية).

وفي بداية شهر مارس قمنا بتوزيع الاستمارة البحثية ونطبق مختلف الإجراءات المنهجية حيث استغرقت العملية في مجملها قرابة شهرين.¹

ثانياً: المنهج المعتمد في الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.

1 - شفيق محمد: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دط، المكتبة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001، ص: 86.

ج- المقابلة:

تعرف بأنها المواجهة والمعاينة أو الاستجواب التي تقوم على الاتصال المباشر وجها لوجه مع الباحث من أجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها وذلك لغرض معين.¹

د- السجلات والوثائق:

هي عبارة عن تقنية أو وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعلومات التي تفيدها في دراستنا بالمزيد من المعطيات والمعلومات التي كنا نجمعها من قبل حيث تم الحصول على الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: العينة كيفية اختيارها وخصائصها:

لقد عرف محمد عبد الحميد العينة على أنها: "جزء من المجتمع الكلي المراد تحديد سماته ممثلة بنسبة مئوية يتم حسابها طبقا لمعايير الإحصائية، وطبيعية مشكلة البحث ومصادر البيانات."²

تحتوي مؤسسة نفضال على 150 عامل موزعين بين العمال الدائمين والعمال المؤقتين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

العدد	طبيعة العمل
120	العمال الدائمين
30	العمال المؤقتين
150	المجموع

معتمدين في ذلك بشكل عام على المنهج الوصفي بإتباع احد أساليبه الممثلة بالمسح بالعينة هو المنهج الأساسي الملائم للدراسة، حيث يعرف هذا الأخير بأنه أحد المناهج الرئيسية التي يعتمد عليه بشكل رئيسي في الدراسات العلمية حيث أن يصف لنا الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث

1 - عمر معين خليل، مناهج البحث في علم الاجتماع، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 158.

2 - عمار بخوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 28.

العلمي، كما يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلالها تحديد خصائصها وأبعادها ويشمل تحليل البيانات وقياسها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.¹

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

وهي على العموم مجموعة الوسائل والأدوات القيمة التي تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشكل التصور النظري العام للدراسة، ونظراً لأن موضوع الدراسة يتعلق بدراسة استراتيجية التوظيف وأثرها في تحقيق الفعالية وقد ركزنا على كل وسيلة تساعدنا في جمع البيانات ونذكر منها :

1-الملاحظة:

تعرف الملاحظة على أنها توجيه الحواس لمشاهدة الظاهرة كما هي في الواقع، بهدف رصد تغيرات هذه الظاهرة.²

حيث استعنا في دراستنا بالملاحظة غير المباشرة، وقد تم رصد بعض الأفعال عينة الدراسة، وتجدر الإشارة إلى أن الملاحظة أفادتنا عموماً فيما يلي:

-التعرف على بعض الأقسام والوحدات التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة.
-معرفة ما مدى تجاوب العمال مع أهداف البحث ومتطلباته، وفي المقابل تم رصد بعض ردود الأفعال الغير ايجابية فيما يخص التعاون معنا لإعداد بحثنا، ويرجع ذلك للأعباء الموكلة إليهم.

الاستمارة:

حيث تعرف بأنها: نموذج يضم مجموعة من الأسئلة، توجه إلى الأفراد قصد الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل عبر البريد.³

اعتمدت الدراسة الراهنة على الاستمارة كأداة أساسية قصد جمع البيانات، فبعد تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، وصياغة الفرضية العامة وتقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين بالإضافة إلى جمع المعلومات حول موضوع بحثنا قمنا بعرضها على أساتذة محكمين

1 - حامد خالد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، دط، الجسور للنشر والتوزيع، 2008، ص 31.

2 - على عزمي وآخرون: المرجع السابق، ص 85.

3 - رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص 82.

قصد الحكم على مدى صدقها وملائمتها وهم الأساتذة الآتية أسماؤهم: الأستاذ: عربات منير، الأستاذ: أم رستم نور الدين، الأستاذ: عمر الزهواني.

حيث تضمنت 24 سؤالاً موزعة على 3 محاور أساسية وهي على النحو الآتي:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية حول العمال.

المحور الثاني: الفرضية الجزئية الأولى.

المحور الثالث: الفرضية الجزئية الثانية.

ونظراً لتباين مجتمع البحث، اخترنا نسبة تقدر ب 40% وذلك حسب إمكانياتنا الزمنية والبشرية، وفقاً لأسلوب العينة العشوائية الطبيعية.

$$\text{حجم العينة: } \frac{\text{مجتمع البحث} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

$$\text{حجم العينة الكلي: } 60 = \frac{40 \times 150}{100} \text{ إذن حجم العينة الكلي} = 60 \text{ عامل.}$$

$$\text{العمال الدائمين: } 48 = \frac{40 \times 120}{100} \text{ عامل.}$$

$$\text{العمال المؤقتين: } 12 = \frac{40 \times 30}{100} \text{ عامل.}$$

خامساً: خصائص العينة:

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

جدول رقم (1) الجنس:

النسبة المئوية	العدد	الجنس / العينة
58,33 %	35	ذكور
41,67 %	25	إناث
100 %	60	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (1) والمتعلقة بمتغير الجنس نجد:

(35) مفردة من مجتمع أفراد البحث أي نسبة 58,33 % ذكور، (25) إناث من

مجتمع مجموع أفراد عينة البحث أي نسبة 41,67 % إناث.

وهذا ما يعكس طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة الذي يتطلب استعدادات ومجهودات خاصة تتوافق مع الذكور أكثر منه مع الإناث حيث نلاحظ أن أغلب الإناث يتركز نشاطهم في العمل الإداري فقط، وذلك راجع إلى طبيعة الخدمات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة وهذا ما لاحظت خاصة أثناء قيامي بالزيارات الاستطلاعية للمؤسسة.

جدول رقم (2) السن:

النسبة المئوية	العدد	السن / العينة
33,33 %	20	أقل من 30
33,33 %	20	من 30 إلى 35
20.00 %	12	من 36 إلى 41
10.00 %	06	من 42 إلى 47
3,34 %	02	48 فما فوق
100 %	60	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (2) الذي يتناول متغير السن يتبين أن أغلب أفراد العينة وبنسبة 33,33 % أقل من 30 سنة وفي نفس النسبة بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة ثم تأتي الفئة العمرية ما بين 36 إلى 41 سنة وذلك بنسبة تقدر بـ 20 % لنجد 10 % تنحصر أعمارهم ما بين 42 و 47 سنة تليها نسبة 3,34 % من المبحوثين أعمارهم 48 سنة فما فوق.

بالقراءة لهذه النسبة والنتائج الخاصة بتوزيع المبحوثين حسب السن نجد أن فئات العمال في مؤسسة محل الدراسة تنتمي فئة الشباب وبالتالي فإن عامل السن يلعب دورا كبيرا في التأثير على السلوك واتجاهات العمال من جهة وعمل المؤسسة وتفعيل نشاطها من جهة أخرى كل ذلك مؤشر ايجابي بالنسبة لمديرية نفضال -تيارت- بحيث تسعى للاستفادة بشكل كبير من فئة الشباب باعتبارها أكثر فعالية في تنفيذ العمل والصرامة والعمل على حسن اختيارها من قبل المؤسسة كطاقات البشرية الهادفة لإحداث التطوير.

جدول رقم (3) الحالة المدنية:

النسبة المئوية	العدد	العينة الحالة المدنية
33,33 %	20	غير متزوج
58,34 %	35	متزوج
8,33 %	5	مطلق
100 %	60	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 3 الذي يوضح الحالة المدنية لأفراد عينة البحث أن 58,34% من مجموع أفراد العينة متزوجون، في حين ظهرت نسبة غير المتزوجين 33,33% أما ما قيمته 8,33% مطلق.

إن التباين في النسب المئوية الواردة أعلاه تؤكد أن أفراد عينة البحث تتمتع باستقرار نفسي مما يؤهلها لبذل المزيد من الجهود التي تنعكس إيجابيا على زيادة معدلات التنمية التنظيمية للمؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى نقطة أساسية مفادها أن المؤسسة تعتمد على معيار الحالة المدنية في عملية التوظيف شأنها شأن باقي المؤسسات.

جدول رقم (4) الوضعية التعليمية:

النسبة المئوية	العدد	العينة الوضعية التعليمية
/	/	أمي
/	/	ابتدائي
% 8,34	5	متوسط
% 33,33	20	ثانوي
% 58,33	35	جامعي
% 100	60	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4) نلاحظ أن أكبر فئة من المبحوثين حاصلين على الشهادات الجامعية وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة من أجل الاستفادة من الكفاءات والمؤهلات، وتولي المؤسسة أهمية كبيرة في عملية اختيارها للعمال في إطار عملية التوظيف إلى المستوى التعليمي فإن اختيار أفراد غير أكفاء يزيد من نسبة التكاليف، ومما يمكن قوله هنا هو أن المؤسسة تسعى إلى رفع المستوى العلمي والمعرفي بالنسبة لمواردها خاصة أنها تتنافس في الأسواق العالمية.

جدول رقم (5) الفئة المهنية:

النسبة المئوية	العدد	العينة الفئة المهنية
% 33,34	20	إطار
% 53,33	32	عون تحكم
% 13,33	08	عون تنفيذ
% 100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) والذي يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي من أكبر فئة محلية هي فئة أعوان التحكم والتي قدرت ب 53,33% في حين قدرت نسبة الإطارات ب 33,34% أما فئة أعوان التنفيذ فقد قدرت النسبة ب 13,33% وهذا راجع إلى طبيعة العمل الممارس داخل المؤسسة محل الدراسة الذي يتطلب أعمال يقوم بها فئتي الإطارات وأعوان التحكم أكثر منه أعوان تنفيذ بالإضافة إلى أنها يعتبر أن المحرك الأساسي داخل المؤسسة بحيث تعتبر فئة الإطارات مركز إعطاء القرارات

داخل المؤسسة وعليه نجد أن مسؤوليات وواجبات العمال هي التي تحدد عدد العمال المطلوب في كل مستوى من المستويات الوظيفية.

جدول رقم (6) يوضح طبيعة عقد العمل:

النسبة المئوية	العدد	العينة
80.00 %	48	طبيعة عقد العمل عقد عمل دائم
20.00 %	12	عقد عمل مؤقت
100 %	60	المجموع

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6) أن:

48 مبحوث بنسبة 80% عمال دائمين و 12 مبحوث بنسبة 20% من ذوي عقود

محددة المدة، يرجع هذا التفاوت على طبيعة العمل الذي تحتاجه المؤسسة قصد اكتساب الخبرة اللازمة.

جدول رقم (7) يوضح الأقدمية في المؤسسة:

النسبة المئوية	العدد	العينة
43,34 %	26	الأقدمية أقل من 5 سنوات
36,66 %	22	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
13,34 %	08	من 11 سنة إلى 16 سنة
3,33 %	02	من 17 سنة إلى 22 سنة
3,33 %	02	23 سنة فما فوق
100 %	60	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم (7) يوضح الأقدمية في المؤسسة يتجلى لنا أن 26 فردا من إجمالي مجتمع البحث أي نسبة 43,34% بالنسبة للفئة التي تقل أدميتهم عن 5 سنوات كما قدرت نسبة الفئة ذات الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 36,66% في حين قدرت نسبة الفئة العمالية ذات الأقدمية من 11 إلى 16 سنة بـ 13,34% وتبقى الفئتين من 17 إلى 22 سنة و 23 سنة فأكثر أصغر نسب والمقدرة بـ 3,33%.

تدل هذه النتائج المتعلقة بمتغير الأقدمية أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب المتحصلين على الشهادات العلمية العالية بالإضافة على السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة التي تعمل على تجديد مواردها البشرية من ذوي الكفاءات العلمية الذي يصاحبه تجديد المعارف والخبرات وتعزيز المهارات للعمال ذوي الخبرات الطويلة تماشياً مع متطلبات العصر الذي يعرف تطوراً علمياً لا مكانة للأمية فيه.

جدول رقم (8) مكان الإقامة:

النسبة المئوية	العدد	العينة
66,66 %	40	مكان الإقامة قريب من المؤسسة
33,34 %	20	بعيد عن المؤسسة
100 %	60	المجموع

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن:

40 مبحوث بنسبة 66,66 % قريب من العمل و 20 مبحوث بنسبة 33,34 % بعيداً

عن العمل.

هذا يدلنا إلى معطى أساسي وهو أن أغلب عمال المؤسسة يصلون في الوقت المحدد

ولا يجدون صعوبة في وسيلة النقل وهذا ما يخلق لهم حافز في الأداء الجيد.

الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1. الاختيار على أسس موضوعية وتحقيق أهداف المؤسسة

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

شاغرة:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة	الاحتمالات
8.33%	05	عن طريق أحد العمال	
15.00%	09	الجرائد	
58.33%	35	الاتصال المباشر بالمؤسسة	
18.34%	11	موقع الوظيفة العمومية الجزائرية	
100%	60	المجموع	

تشير البيانات الاحصائية الواردة في الجدول رقم (9) والموضح لكيفية التحاق

الموظفين بالمؤسسة إلى أن:

35 مبحوثا بنسبة 58.33% علموا بوجود مناصب شاغرة عن طريق الاتصال

المباشر بالمؤسسة.

09 أفراد بنسبة 15% علموا بوجود مناصب شاغرة عن طريق الجرائد.

05 أفراد بنسبة 8.33% علموا بوجود مناصب شاغرة عن طريق معارفهم من

عمال المؤسسة.

11 مبحوثا بنسبة 18.34% علموا بوجود مناصب شاغرة عن طريق موقع الوظيفة

العمومية الجزائرية.

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 الإجراءات واللوائح التي تتمحور في أغلب الأحيان في الجرائد ولوحة الإعلانات المخصصة لذلك في المؤسسة، وهذا بهدف جذب واختيار أفضل وأكفأ الأيدي العاملة التي تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة.

الجدول رقم (10) يوضح طريقة إيداع الملف للعمل:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة	الاحتمالات
%83.34	50	الاتصال المباشر بالمؤسسة	
%8.33	05	عن طريق أحد الزملاء	
%8.33	05	عن طريق البريد	
%100	60	المجموع	

تؤكد النتائج في الجدول رقم (10) والمتعلقة بطريقة إيداع الموظفين لمفاتيحهم في المؤسسة أن:

50 فردا بنسبة %83.34 صرحوا أنهم أودعوا مفاتيحهم عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة.

05 أفراد بنسبة %8.33 أقرروا بأنهم أودعوا مفاتيحهم من خلال أحد معارفهم بالمؤسسة وهي نفس النسبة للذين أودعوا مفاتيحهم عن طريق البريد.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن غالبية الموظفين يقطنون بأماكن قريبة من المؤسسة ويرجع ذلك إلى قربها من مقر المدينة، فيما نجد فئة قليلة من العمال أودعوا مفاتيحهم في المؤسسة عن طريق أحد العمال نظرا للعلاقات الشخصية التي تربطهم ببعضهم البعض في المقابل نجد نفس النسبة عن طريق البريد وذلك لمعرفةهم باستخدام الحاسوب.

جدول رقم (11) يوضح الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التوظيف:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة	الاحتمالات
16.67%	10		الكفاءة
21.67%	13		الأقدمية
50.00%	30		المؤهلات العلمية
11.66%	7		المحسوبية
100%	60		المجموع

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

30 فرد نسبة 50% أقرروا بأن التوظيف يتم على أساس المؤهلات العلمية، فيما تليها نسبة 21.67% من الموظفين الذين أفادوا بأن التوظيف يتم على أساس الأقدمية، بعدها تأتي نسبة 16.67% من الموظفين الذين يقرون بأن التوظيف يتم على أساس الكفاءة، ثم 11.67% من الموظفين الذين يقرون بأن التوظيف يتم على أساس المحسوبية.

وعليه يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعتمد على مختلف المعايير العلمية والموضوعية فيما يخص الترقية والتي أقرت بها مختلف النظريات التنظيمية كحركة التنظيم العلمي للعمل والنظرية البيروقراطية "لماكس فيبر" إذ نجد هذا الأخير يؤكد على ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

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

الجدول رقم(12) رأي المبحوثين في اختيار العمل في هذه المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة	الاحتمالات
66.67%	40		لأنها تتوافق مع المؤهل العلمي
16.66%	10		لأنها لم تجد عمل آخر
11.67%	07		لسهولة عملية الاختيار والتوظيف
05%	03		تتم عملية التوظيف في المؤسسة بمرونة
100%	60		المجموع

تفيد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) الخاص بعامل اختيار الوظيفة أن نسبة 66.67% من الموظفين أقرروا بأنه تم اختيارهم للوظيفة لأنها تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية، تليها نسبة 16.66% يؤكدون أنهم لم يجدوا عملاً آخر، فيما نجد نسبة قليلة تقدر بـ 11.67% يؤكدون سهولة عملية الاختيار والتوظيف، فيما تليها نسبة 05% تمت عملية التوظيف في المؤسسة بمرونة.

يرجع ذلك إلى أن المؤسسة في تغطيتها لنقص العمال تراعي المؤهل العلمي بدرجة كبيرة وهذا ما يؤدي إلى فعالية الأداء فيها.

الجدول رقم (13) يبين رضا المبحوثين على معايير التوظيف المعتمدة في المؤسسة

م	ن	م	ت	مفردات العينة الاحتمالات
	%05		03	عدم الموضوعية في التوظيف
%16.67	%11.67	10	07	مؤهلاتك لا تتوافق مع متطلبات الوظيفة
%83.33		50		نعم
%100		60		المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) أن:

83.33% من مجتمع أفراد العينة تقر بأنها راضية على معايير التوظيف المعتمدة

في المؤسسة.

16.67% من مجتمع أفراد العينة تؤكد عدم رضاها على المعايير المعتمدة في

عملية التوظيف، إذ يرجع ما نسبته 11.67% منهم ذلك لعدم تطابق مؤهلاتهم مع

متطلبات الوظيفة في حين نجد منهم ما نسبته 5% يبرر ذلك لعدم الموضوعية في

التوظيف من خلال الشواهد الواردة في الجدول أعلاه يمكن القول أن مؤسسة نفضال -

تيارت- تتطلب أيادي عاملة ذات كفاءة وتتوافر فيها الشروط المتعلقة بمواصفات شاغل

الوظيفة.

كما يمكن تفسير ذلك على أن المعايير المعتمدة في توظيف الأفراد لا تقوم على

أساس معايير موضوعية فقط بل تتخللها طرق غير رسمية وممارسات شخصية كالوساطة

والمحسوبية والمحاباة.

الجدول رقم (14) يمثل ما إذا كان عدد العاملين قادر على تحقيق أهداف المؤسسة.

م	ن	م	ت	مفردات العينة	
				الاحتمالات	
%91.67	%46.67	55	28	تراعي المؤسسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	نعم
	%45		27	تمتلك المؤسسة الخبرات الكافية	
%8.33		05		لا	
%100		60		المجموع	

تفيد الدلالات الإحصائية الواردة في الجدول (14) والموضح ما إذا كان عدد العاملين قادر على تحقيق أهداف المؤسسة أن:

%91.67 من مجتمع أفراد العينة أكدوا بأن عدد العاملين قادر على تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يرجع ما نسبته %46.67 منهم تراعي المؤسسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إذ نجد ما نسبته %45 منهم يقرون أن المؤسسة تمتلك الخبرات الكافية. إن هذا التباين في النسب المئوية يمكن سرده إلى أن المؤسسة تعتمد على أسس موضوعية في عملية التوظيف وهذا ما جعل العاملون منغرسون في قيم وأهداف المؤسسة الراهنة التي تحقق مستويات عالية من الرضا والفعالية التنظيمية، إذا وجدنا عينة من الدراسة تمتلك اتجاهات إيجابية نحو المعايير المعتمدة في عملية التوظيف والتي تستند إلى معايير الكفاءة والموضوعية، كل هذه الدلائل الواقعية تتماشى وأطروحات النظريات الكلاسيكية في التنظيم، إذ يؤكد "فيبر" في هذا الشأن على ضرورة مراعاة الكفاءة والفعالية شرطين ضروريين لتحقيق الفعالية في المقابل حركة التنظيم العالمي للعمل تنادي بضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

الجدول رقم (15) يوضح ما إذا كان العامل قادر على أداء المهام في الوقت المحدد.

م	ن %	م	ت	مفردات العينة	
				الاحتمالات	
%41.67	%11.67	25	07	عدم اهتمامك بكل جوانب الوظيفة	
	%25		15	مؤهلاتك لا تتوافق مع متطلبات الوظيفة.	
	%5		03	لأنك لا تملك الرغبة في العمل	
%58.33		35	نعم		
%100		60	المجموع		

من خلال ما ورد في الجدول رقم (15) يتضح لنا:

58.33% من مجتمع أفراد العينة يقرون أنهم غير قادرين على أداء المهام في وقتها

المحدد.

41.67% من مجتمع أفراد العينة يقرون أنهم غير قادرين على أداء المهام في وقتها

المحدد، إذ نجد ما نسبته 25% منهم مؤهلاتهم لا تتوافق مع متطلبات الوظيفة، و5% منهم لا يملكون الرغبة في العمل.

إن هذا الاختلاف في النسب المئوية يمكن مرده إلى أن الاختلاف في طبيعة العمل، إذ نجد العمال الدائمين يمتلكون الكفاءات والخبرات التي تؤهلهم إلى أداء مهامهم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة، نتيجة استفادتها من برامج تدريبية، وللخبرة التي تمتلئها في مجال عملها، أما العمال المؤقتين أو الذين في مجملهم يعملون في إطار ما يسمى بعقود ما قبل التشغيل يؤكدون بأنهم غير ملمون بكل جوانب الوظيفة وهذا ناتج عن عدم العمل في نفس التخصص وهذا ما أقره لنا البعض منهم من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها معهم زيادة على ذلك وجدناهم لا يمتلكون الرغبة في العمل نتيجة عقد العمل الذي يربطهم بالمؤسسة (عقد مؤقت) وهذا ما يجعلهم غير آمنين على مستقبلهم

الوظيفي في مؤسسة نفضال، كل هذه العوامل ساهمت بشكل أو بآخر في عدم إنجاز مهامهم في الوقت المحدد.

الجدول رقم (16): يوضح ما إذا كان اختيار العامل على أسس موضوعية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة	الاحتمالات
100%	60	نعم	
/	/	لا	
100%	60	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه المتعلق باختيار العمال على أسس موضوعية ما إذا كان يؤدي بهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة. إن كل أفراد العينة يقرون بأن الاختيار على أسس موضوعية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه تعتبر الموضوعية في عملية الاختيار شرط ضروري وأكد لتحقيق غايات المؤسسة لأن العامل يصبح يشعر بأنه يمتلك القدرات ومؤهلات تجعل منه عنصرا مميزا، إن هذه المعطيات جاءت فمن سياق أطروحاته، نظرية "ابراهام ماسلو" للحاجات والتي تقر بأن كل عامل يسعى إلى تحقيق المصلحة والذات، إذ يعتبر تحقيق الذات الحاجة الأخيرة التي تقع في قمة الهرم.

ثانياً: عقد عمل محدد المدة والدافعية للإنجاز

الجدول رقم (17): يمثل ما إذا كان طبيعة عقد العمل تؤثر سلباً على الانجازات.

م	ن %	م	ت	مفردات العينة	الاحتمالات
%100	%58.33	60	35	أنتك تعمل بعقد محدد المدة	نعم
	%25		15	ليس لديك أمان على مستقبلك الوظيفي في المؤسسة	
	%16.67		10	تفكر في مغادرة المؤسسة	
/	/	/	/	لا	
%100		60		المجموع	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) يتضح لنا أن:

100% من مجتمع أفراد العينة يؤكدون على أن طبيعة عقد العمل تؤثر سلباً على الانجازات، إذ نجد ما نسبته 35.33% منهم أنه يعمل بعقد محدد المدة، ونجد ما نسبته 25% ليس لديهم أمان على مستقبلهم الوظيفي، تليها نسبة 16.67% منهم يفكرون في مغادرة المؤسسة.

إن هذه الدلائل الواقعية تؤكد حقيقة تنظيمية ميدانية مفادها أن طبيعة عقد العمل الذي يربط العامل بالمؤسسة يؤثر سلباً على مستوى الرغبة والدافعية للإنجاز، إذ أن العمل بعقد محدد المدة في كثير من الأحوال يكون بمثابة العوامل الغير محفزة وهذا ما أكده مجتمع أفراد العينة بنسبة 100%، وتقدير النظرية اليابانية الرائدة في هذا المجال، حيث استطاعت المؤسسة اليابانية احتواء العامل وكسب وامتلاك الضمير المهني وروح تنافسية في العمل من خلال احد المبادئ الأساسية في مجال التوظيف إذا لا مجال للتوظيف بعقد محدد المدة وإنما توظيف مدى الحياة حتى يشعر العامل بالأمان الوظيفي، كما تعتبر المؤسسة اليابانية العمال الذين يمتلكون الخبرة والأقدمية الكافية بمثابة الآباء الروحيين للمؤسسة الذين ترجع لهم إدارة المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

الجدول رقم (18): يوضح تعامل الإدارة العليا مع ذوي العقود المحددة المدة.

م	ن %	م	ت	مفردات العينة	
				الاحتمالات	
%41.67	%6.67	25	04	جعل طرق تأدية المهام الموكلة إليهم	نعم
	%18.34		11	عدم الإلتزام بطرق وإجراءات العمل	
	%16.66		10	تحيز الإدارة للعمال الدائمين	
%58.33		35	لا		
%100		60	المجموع		

من خلال البيانات الاحصائية الواردة في الجدول رقم (18) المتمحور حول طريقة تعامل الإدارة العليا مع أصحاب العقود المحددة المدة يتضح أن:

58.33% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن الهيئة الإدارية العليا لا تجد أي إشكال في التعامل مع أصحاب عقود العمل محددة المدة.

في المقابل نجد نسبة 41.67% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن الهيئة الإدارية العليا تجد صعوبة في التعامل مع العمال ذوي عقود محددة المدة إذ نجد ما نسبته 18.34% منهم يرجعون ذلك إلى أن عدم إلتزامهم بطرق وإجراءات العمل المحددة في حين نجد 6.67% منهم يرجعون ذلك إلى أنهم يجهلون طرق أدائهم مهامهم في الكثير من الأحوال، في المقابل نجد نسبة 16.66% تحيز الإدارة للعمال الدائمين.

يمكن القول إلى أن العمال ذوي عقود محددة المدة يواجهون عدة صعوبات ميدانية خصوصا أنهم لا يمتلكون الخبرة الكافية في العمل بالإضافة إلى كون غالبيتهم في المرحلة التجريبية وهذا ما انعكس سلبا على مستوى أدائهم.

الجدول رقم (19): يوضح مدى ارتياح الأفراد عند العمل بعقد محدد المدة.

م	ن	م	ت	مفردات العينة	
				الاحتمالات	
%56.67	%20	34	12	أداء المهام	نعم
	%20		12	الرغبة في العمل	
	%16.67		10	كلاهما	
%43.33		26		لا	
%100		60		المجموع	

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن:

56.67% من مجموع العينة يؤكدون بأن العمل بعقد محدد المدة يجعلهم غير مرتاحين في عملهم، إذ نجد منهم 16.67% يقرون بأن ذلك يؤثر على مستوى أدائهم ورغبتهم في العمل.

في المقابل نجد ما نسبته 43.33% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن العمل بعقود محددة المدة لا تؤثر على مستوى ارتياحهم في العمل.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن التجربة اليابانية رائدة في هذا المجال إذ تعتمد على مبدأ أساسي وهو مبدأ التوظيف مدى الحياة لضمان تحقيق الرضا وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

جدول رقم(20): يبين تطبيق مبدأ المساواة في تقديم الامتيازات بين العمال الدائمين والمؤقتين.

الاحتمالات		العينة	
م	ن	م	ت
	%13.33		08
%38.33	%25	23	15
%61.67		37	
%100		60	
		نعم	
		المجموع	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) يتضح لنا أن:

37 فرد بنسبة 61.67% يقرون بأن المؤسسة تطبق مبدأ المساواة في تحقيق الامتيازات بين العمال الدائمين والمؤقتين، فيما أكد 38.33% منهم يقرون بأن ليس هناك مساواة في الامتيازات وذلك راجع إلى اختلاف في الدرجة والخبرة المهنية المكتسبة.

من خلال الشواهد الكمية يمكن القول بأن العمال المؤقتين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية لا يدركون جيدا مبدأ تطبيق المساواة لأنه في الواقع لا يمكن تحقيق ذلك فمثلا العامل المؤقت لا يمكن أن يستشار في كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة لأن محتوى مهامه محددة تحديدا دقيقا وغالبا ما يكونون لا يعملون في التخصص.

أما بالنسبة للعمال الدائمين فهم يعدون من أهم الموارد الذين يعول عليهم كثيرا في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدته كثيرا من الدراسات الميدانية.

الجدول رقم (21): يوضح عدالة الادارة في التعامل مع العمال:

م	ن	م	ت	العينة	
				الاحتمالات	
	16.67%		10	طبيعة عقد العمل	لا
41.67%	25%	25	15	الاختلاف في السلم الإداري	
58.33%		35		نعم	
100%		60		المجموع	

من المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21) يتبين لنا أن:

35 مبحثاً بنسبة 58.33% أقرروا بأن هناك عدالة في تعامل الإدارة مع العمال، فيما أكد 41.67% منهم بأنه ليست هناك عدالة في تعامل الإدارة مع العمال لطبيعة عقد العمل والاختلاف في السلم الإداري.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن مؤسسة نفضال تطبق مبدأ العدالة في تعاملها مع العمال، وفي هذا العدد نجد بأن نظرية العدالة "لادمس" تقرر بضرورة عدم التفرقة في التعامل مع الأفراد داخل التنظيم، مع الحرص على ضرورة تطبيق وتحقيق العدالة في الأجور والعلاوات... إلخ، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق معدلات رضا عالية للعاملين وهذا ما يساهم في خلق مستوى دافعية للإنجاز، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا ما أكدته أيضاً نتائج دراستنا الراهنة إذ نجد مؤسسة نفضال تسعى إلى تطبيق مقولات مختلف النظريات لبلوغ مستويات الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (22): يوضح رأي المبحوثين في الالتزام بتنفيذ التعليمات واللوائح الخاصة بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم:

م	ن	م	ت	مفردات العينة	
				الاحتمالات	
%100	%33.33	60	20	لأن هذه اللوائح تدخل في إطار مهامك الرسمية	
	%8.33		05	الخوف من العقاب	
	%58.34		35	الرغبة في اتقان العمل	
/		/	لا		
%100		60	المجموع		

تفيد الدلالات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) يوضح رأي المبحوثين في الالتزام بتنفيذ التعليمات واللوائح الخاصة بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم أن:

100% من مجتمع أفراد العينة أقرّوا بأنهم يلتزمون بتنفيذ التعليمات واللوائح الخاصة بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، إذ ما نسبته 58.34% منهم لديهم الرغبة في اتقان العمل وما نسبته 33.33% منهم يؤكدون على أن هذه اللوائح تدخل في إطار مهامهم الرسمية، و8.33% منهم الخوف من العقاب.

إن هذه المعطيات الكمية الواردة أعلاه تؤكد على مدى امتلاك عينة الدراسة للحس المهني وهذا ما انعكس إيجابياً على معدلات الالتزام الوظيفي إذ تقر العديد من النظريات الكلاسيكية في هذا الشأن على أن الرسمية أو التي تعني الالتزام الحرفي بالقانون دون اجتهاد، تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا ما وجدناه على مستوى الدراسة الميدانية، إذ تؤكد على أن استناد التوظيف على المعايير الموضوعية تنعكس إيجابياً على الكثير من المتغيرات ويعتبر الالتزام الوظيفي أحد المتغيرات الهامة في هذا الشأن.

الجدول رقم (23): يوضح مدى تأثير طبيعة عقد العمل على انجاز المهام:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة	الاحتمالات
83.33%	50	نعم	
16.67%	10	لا	
100%	06	المجموع	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) المتمحورة حول مدى تأثير عقد العمل على انجاز الأعمال الموكلة إلى الموظفين يتبين لنا جليا أن:

50 مبحوثا بنسبة 83.33% أقرروا بأن طبيعة عقد عملهم لا تؤثر على انجاز عملهم.

10 أفراد بنسبة 16.67% أفادوا بأن طبيعة عملهم تؤثر على إنجاز الأعمال الموكلة

إليهم.

هذا ما يدل على أن إجمالي عدد العمال الدائمين طبيعة عقد عملهم لا تؤثر على إنجاز مهامه 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 ذوي العقود المحددة المدة، بأنهم يعملون بعقد محدد ومؤقت وهذا راجع إلى أنهم يجهلون طرق أداء مهامهم أو أنهم لا يقومون بواجباتهم كما طلب منهم مما يؤثر على إنجاز أعمالهم.

إن هذه المعطيات الواردة أعلاه تتفق ومبادئ نظريات الدوافع الناتجة عن توفر مناخ ملائم للعمل وسيادة العلاقات الرسمية والالتزام الحرفي بالقانون كلها عوامل فاعلة تساهم بشكل مباشر في زيادة معدلات الفعالية التنظيمية ببعديها الكمي والكيفي.

الجدول رقم (24): يوضح مدى تأثير طبيعة عقد العمل:

النسبة المئوية	العدد	مفردات العينة الإحتمالات
%16.67	10	نعم
%83.33	50	لا
%100	06	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) المتمحورة حول مدى تأثير عقد العمل على الرغبة في العمل يتبين جليا أن:

50 مبحوثا بنسبة %83.33 أقروا بأن طبيعة عقد عملهم لا تقلل من رغبتهم في العمل.

10 أفراد بنسبة %16.67 أفادوا بأن طبيعة عملهم تؤثر في رغبتهم في العمل.

هذا ما يدل على أن إجمالي عدد العمال الدائمين طبيعة عقد عملهم لا تقلل من رغبتهم في العمل، يعود السبب على أن لديهم أمان على مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة ولعلاقتهم الشخصية التي تربطهم مع العاملين في الإدارة العليا نظرا لأقدميتهم التي تجاوزت 23 سنة في العمل، في حين نجد أن العمال ذوي العقود المحددة المدة، بأنهم يعملون بعقد محدد ومؤقت وهذا راجع إلى أنهم يجهلون طرق أداء مهامهم أو أنهم لا يقومون بواجباتهم كما طلب منهم مما يؤثر على إنجاز أعمالهم.

ثالثا: نتائج الدراسة:

بعد الإشارة إلى البيانات الميدانية توصلنا إلى جملة من النماذج التي نرتبط بفروض الدراسة وهي:

أولا: نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: إختيار الأفراد على أسس موضوعية وتحقيق أهداف المؤسسة.

يوضح الجدول رقم (09) أن: 58.33% من أفراد مجتمع البحث أقرروا أنهم علموا بوجود مناصب شاغرة بالمؤسسة من خلال اتصالهم المباشر بها.

يوضح الجدول رقم (10) أن: أغلب أفراد العينة بنسبة 83.34% صرحوا أنهم أودعوا ملفاتهم للالتحاق بالعمل عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة.

يوضح الجدول رقم (11) أن: 50% من عمال المؤسسة أكدوا لنا أن التوظيف يتم على أساس المؤهلات العلمية.

يوضح الجدول رقم (12) أن: 66.67% من أفراد العينة أقرروا بأن مؤهلاتهم العلمية تتوافق مع المنصب الذي يعملون به.

في الجدول رقم (13) نرى أن: 83.33% من أفراد العينة راضون عن معايير التوظيف في المؤسسة.

يوضح الجدول رقم (14) أن: 91.67% من أفراد العينة قادرون على تحقيق أهداف المؤسسة.

يوضح الجدول رقم (15) أن: 58.33% من عمال المؤسسة أكدوا على القدرة على أداء المهام في الوقت المحدد.

يوضح الجدول رقم (16) أن كل أفراد مجتمع البحث ونسبه بلغت 100% يؤكدون بأن الاختيار على أسس موضوعية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. من خلال النسب الواردة أعلاه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها تؤثر استراتيجية اختيار الأفراد على أسس موضوعية في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ثبت صدقها ميدانياً.

ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

تؤثر استراتيجية التوظيف بعقد محدد المدة على دافعية العامل للإنجاز.

يوضح الجدول رقم (17) أن: 100% من أفراد مجتمع البحث يؤكدون على أن صيغة عقد العمل تؤثر سلباً على الانجازات.

يوضح الجدول رقم (18) أن: 58.33% من أفراد مجتمع البحث أقروا بأن الهيئة الإدارية العليا لا تجد أي إشكال في التعامل مع أصحاب عقود العمل محددة المدة.

يوضح الجدول رقم (19) أن: 56.67% من أفراد العينة يؤكدون بأن العمل بعقد محدد المدة هم غير مرتاحين في عملهم.

يوضح الجدول رقم (20) أن: 61.67% من أفراد العينة يؤكدون بأن المؤسسة تطبق مبدأ المساواة في تحقيق الامتيازات بين العمال الدائمين والمؤقتين.

يوضح الجدول رقم (21) أن: 58.33% من أفراد يقرون بأن هناك عدالة في تعامل الإدارة مع العمال.

يوضح الجدول رقم (22) أن: 100% من أفراد العينة يقرون بأنهم يلتزمون بتنفيذ التعليمات واللوائح الخاصة بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

يوضح الجدول رقم (23) أن: 83.33% طبيعة عقد العمل تأثير على إنجاز المهام.

يوضح الجدول رقم (24) أن: 83.33% طبيعة عقد عملهم لا تقلل من رغبتهم في العمل.

من خلال النسب المئوية الواردة أعلاه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها تأثير إستراتيجية التوظيف بعقد محدد المدة على دافعية العامل للإنجاز.

رابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تناولنا في الجانب النظري من الدراسة الراهنة بعض الدراسات التي اختصت بموضوع استراتيجية التوظيف وأثرها في تحقيق الفعالية التنظيمية أو أحد متغيراتها التي ترتبط ارتباطاً مباشراً، وسوف نحاول في هذه الدراسة من خلال النتائج الميدانية أن نقارن بين ما تم التوصل إليه في دراستنا بنتائج بعض الدراسات السابقة.

توصلت دراستنا الراهنة إلى أن هناك تأثير بين اختيار الأفراد على أسس موضوعية وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما توصلت إليه دراسة أحلام فابي: إذ تؤكد على أن المؤسسة التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية تعتمد على معيار الخبرة باعتباره من أهم الأسس الموضوعية في عملية انتقاء العمال، وفي نفس المقام نجد دراسة "أحسن ملح حسن" تؤكد على أن المؤسسة تعتمد على وسائل الاعلان المقروءة والمسموعة عن الوظائف الشاغرة والموضوعية في عملية الانتقاء وهذا ما تشابه مع نتائج دراستنا الراهنة.

في المقابل نجد أن باقي الدراسات الأخرى اختلفت مع نتائج دراستنا الراهنة، لكن تبقى لها أهميتها العلمية والعملية بالنسبة للبحث والباحث، يرجع هذا الاختلاف في النتائج للاختلاف في خصائص البحث واختلاف السياقات.

النتائج العامة للدراسة:

بما أن الفرضية الجزئية والتي مفادها "تأثر استراتيجية اختيار الأفراد على أسس موضوعية في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والفرضية الثانية والتي مفادها تأثير

استراتيجية التوظيف بعقد محدد المدة على دافعية العامل للإنجاز، ثبت صدقها الميداني بالإضافة إلى تشابه بعض نتائج دراستنا الراهنة مع بعض نتائج الدراسات السابقة، يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي مفادها تأثر استراتيجية التوظيف المتبعة في قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية ذات سند واقعي.

خامسا: التوصيات:

- ✓ استنادا إلى النتائج التي توصلنا إليها فإننا نوصي لما هو أن:
- ✓ نقترح إجراء دراسات أخرى عن موضوع استراتيجية التوظيف وأثرها في تحقيق الفعالية التنظيمية، خصوصا أننا لاحظنا نقص كبير في الجانب النظري والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.
- ✓ الاستمرار في توطيد العلاقات بين الرؤساء والزملاء بما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ رفع الأجور بما يضمن المحافظة على الكفاءة الموجودة داخل المؤسسة.
- ✓ ضرورة تفعيل الحوافز التشجيعية كالترقية والمكافآت مما يزيد من فرص الرضا الوظيفي.
- ✓ بما أننا استخدمنا في دراستنا الاستمارة كأداة أساسية، فإننا نوصي باستخدام أدوات أخرى مثل المقابلة.

خاتمة

خاتمة

من هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل البحث والذي كان ثمرة جهد عمل كلفنا الكثير من الجهد ولا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي، لأن ذلك مر عسيرا نوعا ما في العلوم الاجتماعية خاصة إذا تعلق الأمر بالإنسان، ولكن يكفينا أننا استوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة في أي بحث.

وقد حاولنا في هذه الدراسة التي بين أيدينا أن نناقش موضوع استراتيجية التوظيف وأثرها في تحقيق الفعالية التنظيمية، بدءا بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي صار العمل على ضوئها، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية والدراسات الامبريقية ذات صلة بموضوعنا ولقد ساعدنا ذلك في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة ومكنا من تناول متغيرات البحث في علاقتها بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة وكانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على واقع استراتيجية التوظيف والفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

ولقد ارتئينا إجراء دراسة ميدانية بإحدى مؤسسة نפטال -تيارت- وكان ذلك للتأكد من الصدق الامبريقي للفرضية العامة والفرضيتين الجزئيتين، وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن حصرها في الارتباط الايجابي بين التوظيف والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، ولا شك أن المورد البشري كل ما يحتاج إليه لكي يندفع عاملا وساعيا لتحقيق أهداف المؤسسة أن يكون الأجر الذي يجب أن يتقاضاه كافيا لسد حاجياته المتعددة وأن يشعر من جهة أخرى، أنه عنصر فعال من خلال اعطائه المكانة اللائقة به، كل ذلك يساعد بلا شك على ايجاد الحاضر والشعور بالاستقرار وهو الضمان الوحيد لخلق الفعالية التنظيمية وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1. إبراهيم حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية.
2. أبو شيحة قادر أحمد: م.ب، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008.
3. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دط، دار الجامعية للطباعة والنشر، 1990.
4. إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
5. بن عزوز بن صابر: نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري والمعارف، دط، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2000.
6. بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية للمفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، دار البازوري العلمية والتوزيع.
7. حسن حريم محمود: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي لإجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر، عمان، 2006.
8. حسين العلاوي خليفة: النظرية الإستراتيجية المعاصرة، دط، دار الحكمة، بغداد، 2013.
9. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2004.
10. ربايعة علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
11. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
12. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.

قائمة المصادر والمراجع

13. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، د.ط، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
14. عبد الحليم أكمون: تحرير العقود الإدارية والمهنية في ظل تشريع العمل والقانون الإداري، قصر كيان، الجزائر، 2007
15. عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2000.
16. عبد الله عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية للممارسات الواقعية، د.ط، دار المعرفة الجامعية، بيروت.
17. عبد الله عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية وممارسات الواقعية، د.ط، دار المعرفة الجامعية، طبع، نشر، توزيع، 2009.
18. علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتقييم المنظمات، د.ط، الاسكندرية، الدار الجامعية، د.ت.
19. علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد، د.ط، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2001.
20. علي غربي: وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، د.ط، جزائر، 2002.
21. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي تكاملي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
22. فاروق مجلس: التنظيم وعلاقات العمل، د.ط، دار مدني، الجزائر، 2002.
23. فيصل حسونة
24. كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

25. مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
26. محمد المدهون: إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، غزة، 2005.
27. محمد جمال الكفافي: الاستثمار في الموارد البشرية، ط الأولى، الإدارة الثقافية للنشر بالقاهرة، 2007.
28. محمد رسلان الحبوبي: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
29. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر، الاسكندرية، 2003.
30. منذر نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
31. منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
32. نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، دط، عمان، دار الزهران، 2002.
33. وهيبه غرابي: الإدارة الحديثة للمكتبات، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
34. ياسين بن صاري: عقد العمل محدد المدة، دط، الجزائر، دار هومة، 2004.
- ثانيا: الرسائل الجامعية:
1. أحلام قاسي: سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد علي محند والحاج، البويرة، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، لسنة 2011-2012.
2. بعاج الهاشمي: في دور العملية التدريسية في رفع الفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010.

3. حسن فلاح حسن: استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الخبرة الثقافية، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009-2010.
4. دراسة نور الدين تاوريريت: "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2006.
5. سعد بشاينية: تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1995.
6. صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية" التي أجراها بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنموية، جامعة منتوري-قسنطينة الجزائر، عام 2004-2005.
7. عديلة عبد الكريم: التوظيف في المؤسسة العمومية والتعرف على مختلف الصعوبات التي تواجه المسؤولين، رسالة ماستر قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
8. معين شعبان حسين العيلة: واقع عملية اختيار الموظفين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2008، 2009، عنوان الدراسة.
9. نسيمة أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2008.

القواميس:

1. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم المصطلحات القوى العاملة، د.ط، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر والتوزيع، 1984.

ثالثاً: المراجع باللغة الأجنبية:

Demitri weiss: rousources humaines , 2^{eme} edition d'organisation paris, 2003

F.fried lander , H.pichle: comportement of effectitivenss in smol organization administration cienses cartel , 1968.

John p. cambell : on the nature of organization effectiveness, In p.s good man, j-m. penning and associates, (eds). News perspectives on organizational effectives, san Francisco, Jossey-bass, 1977

الاطلاق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول:

**إستراتيجية التوظيف وأثرها في
تحقيق الفعالية التنظيمية
دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال تيارت**

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف
أ- يحي عبد المالك

إعداد:
- جيلابلي لويذة كلثوم

ملاحظة :

- 1- الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة
- 2- إن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

السنة الدراسية 2015-2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: سنة
- 3-الحالة المدنية: غير متزوج (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
- 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-الأقدمية في المؤسسة: سنة
- 8-مكان الإقامة: قريب من المؤسسة بعيد عن المؤسسة

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

- 9-كيف علمت بوجود مناصب شاغرة بالمؤسسة:
عن طريق أحد العمال عن طريق الجرائد عن طريق اتصالك المباشر بالمؤسسة
موقع الوظيفة العمومية الجزائرية

أخرى أذكرها.....

10_ كيف تم إيداع ملفك؟

- اتصالك المباشر بالمؤسسة عن طريق أحد الزملاء عن طريق البريد
أخرى أذكرها.....

11-هل تقوم المؤسسة بعملية التوظيف على أساس؟

- الكفاءة الأقدمية المؤهلات العلمية
أخرى أذكرها.....

الملاحق

12- هل يرجع اختيارك للعمل في هذه المؤسسة:

- 1- لأنها تتوافق مع المؤهل العلمي.
- 2- لأنك لم تجد عمل آخر.
- 3- لسهولة عملية الاختيار والتوظيف.
- 4- تتم عملية التوظيف في المؤسسة بمرونة.

أخرى أذكرها.....

13- هل أنت راض على معايير التوظيف في المؤسسة:

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا هل يرجع ذلك إلى:

- 1- عدم الموضوعية في التوظيف
- 2- مؤهلاتك لا تتوافق مع متطلبات الوظيفة

أخرى أذكرها.....

14- هل ترى أن عدد العاملين قادر على تحقيق أهداف المؤسسة:

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى:

- 1- تراعي المؤسسة وضع الرجل مناسب في المكان المناسب.
- 2- تمتلك المؤسسة الخبرات الكافية.

أخرى أذكرها.....

15- هل ترى بأنك قادر على أداء مهامك في وقتها المحدد:

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا هل يرجع ذلك إلى:

- 1- عدم إلمامك بكل جوانب الوظيفة.
- 2- مؤهلاتك لا تتوافق مع متطلبات الوظيفة.
- 3- لأنك لا تمتلك الرغبة في العمل.

أخرى أذكرها.....

الملاحق

16- حسب رأيك هل توظيف العاملين على أسس موضوعية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة:

نعم لا

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

17- حسب رأيك هل طبيعة عقد العمل تؤثر سلبا على إنجازاتك

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى:

1- أنك تعمل بعقد محدد المدة

2- ليس لديك أمان على مستقبلك الوظيفي في المؤسسة

3- تفكر في مغادرة المؤسسة

18- هل تجد الهيئة الإدارية إشكال في التعامل مع أصحاب عقود العمل محددة المدة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى:

1- أنهم يجهلون طرق أداء مهامهم في كثير من الأحيان

2- لأنهم غير ملتزمون بطرق وإجراءات العمل.

3- تحيز الإدارة للعمال الدائمين.

أخرى أذكرها.....

19- حسب رأيك هل لعمل بعقد عمل محدد المدة يجعلك غير مرتاح في عملك:

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يؤثر ذلك على:

1- مستوى أدائك للمهام الرغبة في العمل كلاهما

الملاحق

20- حسب رأيك هل هناك مساواة في تقديم الامتيازات بين العمال الدائمين

والمؤقتين

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

21- هل ترى وجود عدالة فيما يخص فرض القواعد والإجراءات:

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا هل يرجع ذلك إلى:

1- طبيعة عقد العمل.

2- اختلاف في السلم الإداري.

أخرى أذكرها.....

22- هل تلتزم بتنفيذ تعليمات واللوائح الخاصة بإنجاز الأعمال الموكلة إليك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم:

1- لأن هذه اللوائح تدخل في إطار مهامك الرسمية

2- الخوف من العقاب.

3- الرغبة في إتقان عملك

23- هل تملك الرغبة الكافية لإنجاز مهام؟

نعم لا

24- حسب رأيك هل التوظيف بعقد محدد المدة يقلل من رغبتك في العمل:

نعم لا

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال مقاطعة البترول و الغاز المميع بتيارات

