

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف في المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية - عين الملح -

مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

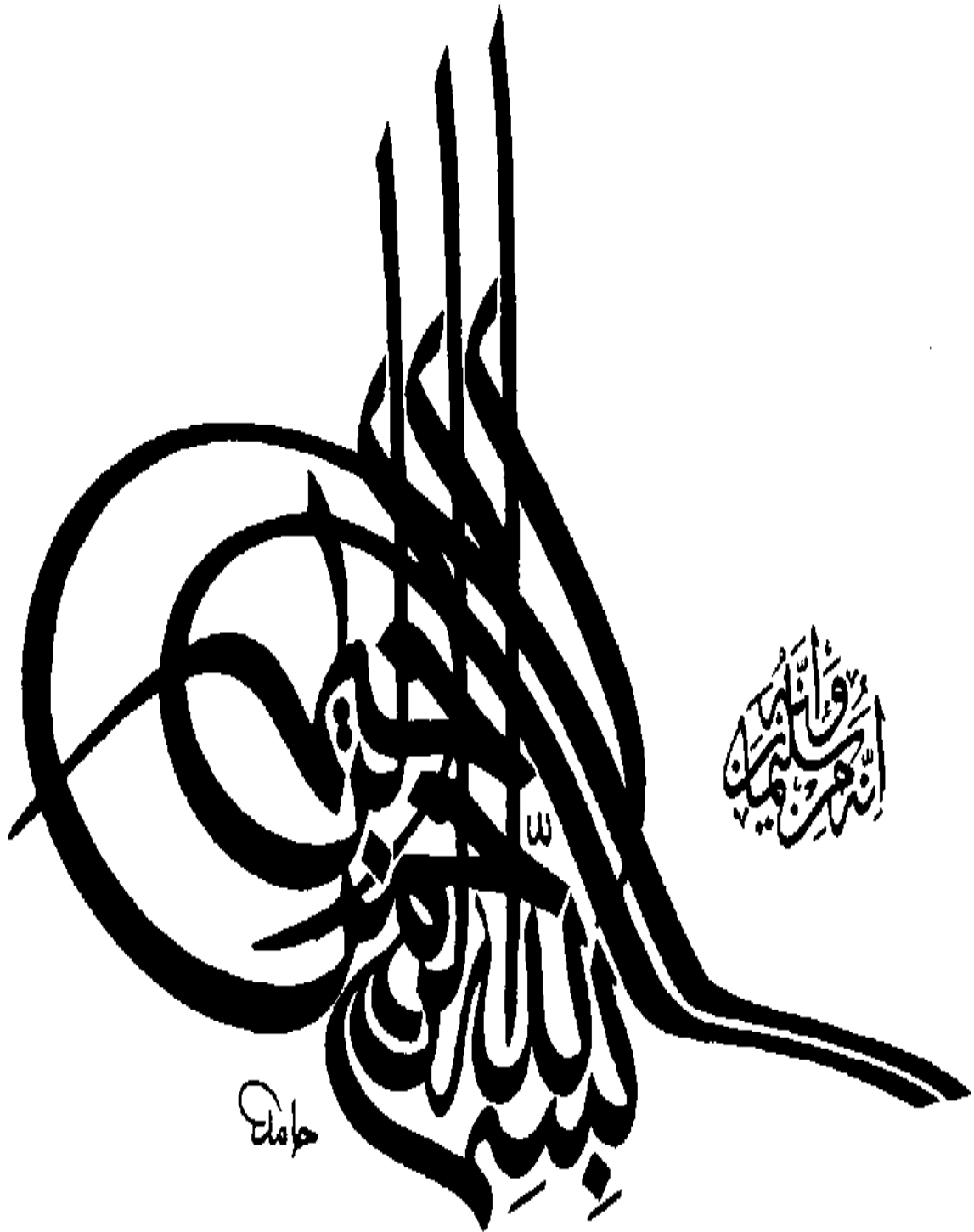
إشراف الأستاذة:

جعيجع سعاد

إعداد الطالبة:

فتيحة بن اطرियो

السنة الجامعية 2013 . 2014



Diya

شكر وعرفان

ر" بأوزعني أ ذأشكر نعمتك التي أنعمت عليّ و علي
والديّ وأ ذأعمل صالحا ترضاه،"

قبل كل شيء الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله
فنشكر الله عز وجل الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا أداء هذا
الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع وامتدانا منا وعرفانا بالجميل
تجاه كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز مذكرتنا هذه
فنتقدم بجزيل الشكر إلى

التي لا يمكن للكلمات أن توفّي حقها ولا الأقلام

والتي لو تبخل علينا بعلمها وجمدها وصرها معنا ونحدها

وتوجيهاتها لنا رغم انشغالاتها الكثيرة

الأستاذتين الفاضلتين " ديبى أمال " " سلامي فضيلة " فشكرا جزيل الشكر

إلى كل من ساعدنا ومدّ لنا يد العون من أساتذة وزملاء

حو ذأ ذ ننسى الأصدقاء الذين وقفوا معنا في السراء والضراء ولو بكلمة طيبة.

إلى جميع أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

-الشميد داود صالح - بالمسيلة

الذين قدموا لنا يد العون وكذا موظفي المكتبة

كما لا ننسى أ ذ نشكر كل من ساعدنا على كتابة وطبع

هذه المذكرة، ونخص بالذكر

أصحاب مكتبة الفاتح حي 500 مسكن.

وجزا الله الجميع خير الجزاء

اللهم آمين



** كلمة شكر وعرافان **

عملا بقوله تعالى "لِيُشْكِرَ شِرْكَتَهُ لَأَيِّدَنَّكُمْ"

نحمد الله ونشكره هو الذي أمدنا بالعقل والجهد ووفقنا بإتمام هذا العمل المتواضع
واعترافا بالجميل وعرافانا بحسن الصميم

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة "جميع سعاد" التي أشرفت على هذه
المذكرة و جزاها الله كل خير.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة علم الاجتماع جزاهم الله عنا كل الخير
وإلى

كل من ساعدنا ولو بالكلمة الطيبة

رَبِّ أَرْعَبِي لَنْ تُشْكِرُنِي بِمَا نَعِمْتُكَ الَّتِي لَمْ تُحْمَتْ عَلَيَّ بِأَيِّدِ الْوَالِدِيَّوْ لَنْ نَعْمَلْ صَالِحًا
وَرَضَاهُ وَنَحْنُ نَلِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادَةِ الطَّالِحِينَ".

** دعاء **



اللهم لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت
ولا باليأس إذا أخفقت وذكّرني أن الإخفاق
هو التجربة التي تسبق النجاح
اللهم إذا أعطيتني نجاحاً فلا تأخذ مني تواضعي
وإذا أعطيتني تواضعي فلا تأخذ بعترازي بكرامتي

مقدمة عامة:

لقد نالت القيم بشكل عام وقيم المنظمة بشكل خاص اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية على حد سواء كعلم الاجتماع وعلم النفس والتربية والدين والفلسفة والاقتصاد وذلك لأن لمجموعة القيم التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات تأثيرا قويا ومباشرا في سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومسؤولياتهم وزملائهم المتعاملين معهم وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة

ويبقى على المنظمة أن تسعى جاهدة في البحث وكسب ثقة المورد البشري ذو الكفاءات العالية من أجل تسيير هذه الموارد إضافة إلى توظيف والترقية والدوافع التي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية. ومن خلال هذه الدراسة ونظرا لأهمية موضوع القيم سنحاول الوقوف على أهم القيم التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية ب- عين الملح - وعلاقتها بعملية التوظيف.

وبناء عليه تضمنت دراستنا هذه على أربعة فصول، فقد خصصنا الفصل الأول الذي يتضمن الإطار العام للدراسة يحتوي على إشكالية للموضوع والأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهميته العلمية والعملية، بالإضافة إلى الأهداف التي سعت إليها الدراسة والفرضيات التي اختيرت لهذه الدراسة، ثم تناولنا أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة وتحديد المفاهيم الجزئية .

أما في الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى ماهية القيم التنظيمية ويحتوي على محورين أساسيين : المحور الأول القيم بوجه عام: أهميتها، مكوناتها، مصادرها أنواعها وخصائصها أما المحور الثاني تناولنا فيه القيم التنظيمية وركزنا فيه على شروط هذه القيم، أنواعها المراحل، المركبات، عوامل تردي القيم وسائل المحافظة على القيم الايجابية وقياس القيم فيما يخص الفصل الثالث الذي يتضمن التوظيف وتناولنا فيه تعريف التوظيف أنواع التوظيف أهدافه الشروط العامة للتوظيف العوامل المؤثرة فيه الإجراءات الأساسية للتوظيف، الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين.

أما الفصل الرابع فقد تناولتنا فيه مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء انجاز هذا البحث، وهي مجالات الدراسة كالمجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني وكذلك المنهج المتبع

هو منهج دراسة حالة الذي كان ملائم لطبيعة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى جملة من الأدوات الثانوية التي استعنا بها في جمع البيانات والمعلومات، كالملاحظة والمقابلة والاستمارة، وكذا العينة التي تم اختيارها كعينة تمثيلية لمجتمع الدراسة في ضوء ما يتطلبه البحث وكيفية اختيارها، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحويل هذه البيانات إلى بيانات كمية.

وفصل تطبيقي تناولنا فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية، أولا تم عرض وتحليل نتائج الدراسة، ثانيا مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات وتليها بعد ذلك الخاتمة ثم قائمة المراجع المعتمد عليها في هذه الدراسة وأخيرا الملاحق.

فهرس المحتويات

	قائمة الجدول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة
04	1. إشكالية الدراسة
05	2. فرضيات الدراسة
05	3. أسباب اختيار الموضوع
06	4. أهمية الدراسة
06	5. أهداف الدراسة
06	6. الدراسات السابقة
10	7. تحديد المفاهيم
	الفصل الأول: القيم التنظيمية
14	تمهيد
15	1. مفهوم القيم التنظيمية
15	2. الشروط الواجب توفرها في القيم التنظيمية
16	3. أهمية القيم التنظيمية
17	4. مكونات القيم التنظيمية
18	5. مراحل تطور القيم التنظيمية من خلال الفكر الإداري
20	6. المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية
21	7. عوامل تربية القيم التنظيمية
23	8. وسائل المحافظة على القيم الإيجابية في العمل
24	9. أنواع القيم التنظيمية
25	10. تصنيف القيم التنظيمية
27	11. خصائص القيم التنظيمية
28	12. قياس القيم التنظيمية
30	خلاصة

الفصل الثاني: عملية التوظيف

<u>32</u>	تمهيد
<u>33</u>	1. تعريف التوظيف
<u>33</u>	2. أنواع التوظيف
<u>35</u>	3. أهداف التوظيف
<u>35</u>	4. الشروط العامة للتوظيف
<u>36</u>	5. العوامل المؤثرة في التوظيف
<u>37</u>	6. الإجراءات الأساسية لتوظيف الموارد البشرية
<u>37</u>	7. توصيف الوظائف
<u>39</u>	8. تحليل الوظائف
<u>41</u>	9. الاستقطاب
<u>45</u>	10 الاختيار
<u>48</u>	11.التعيين
<u>50</u>	خلاصة

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

<u>52</u>	تمهيد
<u>53</u>	1. التعريف بميلاد الدراسة
<u>54</u>	2. مجالات الدراسة
<u>55</u>	3. العينة
<u>55</u>	4. المنهج
<u>55</u>	5. أدوات جمع البيانات
<u>56</u>	6. مصادر جمع البيانات
<u>56</u>	7. صعوبات الدراسة
<u>57</u>	8. عرض لنتائج الدراسة
<u>77</u>	خلاصة

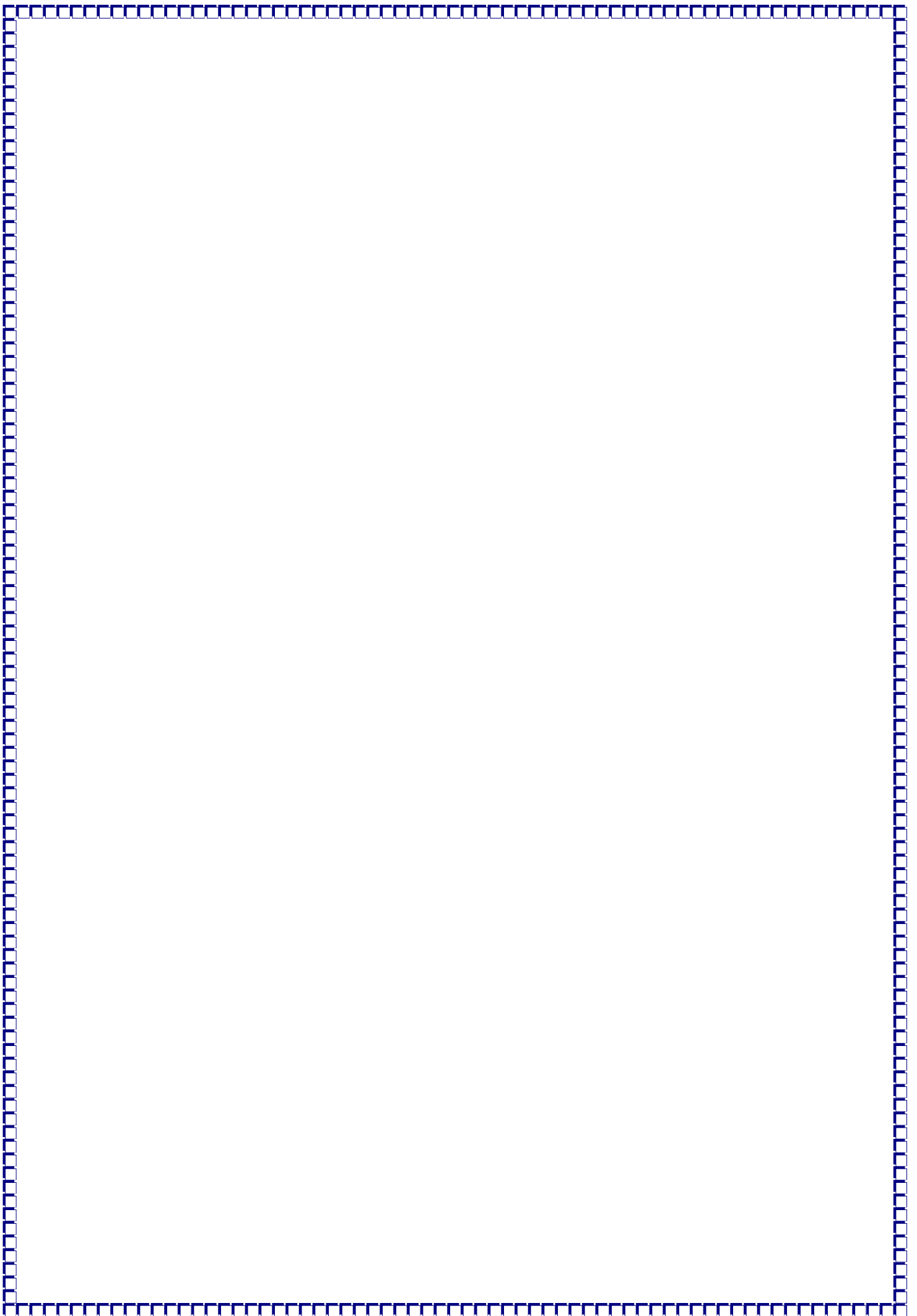
اقتراحات

الخاتمة

المراجع المعتمدة في الدراسة

الملاحق

ملخص الدراسة



مقدمة

1. إشكالية الدراسة:

إن المنظمات في أي مجتمع ما هي إلا أنظمة فرعية ضمن إطار واسع ومعقد وما يمكن أن يؤدي إليه ذلك التفاعل والتأثير المتبادل بين مكوناتها الداخلية من جهة وبين هذه المكونات والبيئية المحيطة من جهة أخرى ولذا لا يبدو غريباً أن تتشكل المنظمات طبقاً لما هو موجود في المجتمع والذي يعطيها درجة من التميز والاختلاف ويسبغ عليها صفات خاصة لا توجد في غيرها من المنظمات في أي مجتمع آخر. وهذا ما يفسر لنا اختلاف شكل وطريقة أداء المنظمات من مجتمع إلى آخر وفي نفس المجتمع تحديداً إلى اختلاف القيم السائدة في المجتمع الواحد والتي تشير إلى مجموعة المعتقدات التي توجه الأفراد نحو الصحيح والمقبول من السلوكيات والأهداف والأفكار حيث تؤثر القيم تقريباً في كل ما يتعلق سلوك الأفراد والجماعات سواء كان ذلك بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال تأثيرها على الآراء والاتجاهات والعمل على تزويدهم بالمعايير التي يمكن أن يسترشدوا بها في حياتهم اليومية، وبالمثل فإن لمجموعة القيم التنظيمية التي يعتقها الأفراد في المنظمات تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لإعمالهم وعلاقتهم برؤسائهم و مرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، وتعمل كنظام رقابة داخلي يفت الانتباه عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ومن ثم فإن مثل هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود على جميع المستويات في المنظمة.

لقد حظي موضوع القيم باهتمام عدد كبير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حيث تمت دراستها ضمن إطار الثقافة التنظيمية والتي بدأ الاهتمام بها في مطلع الثمانيات من القرن 20 وإن كانت جذورها الأولى ترجع إلى دراسات هاوثورن التي اهتمت بشرح ثقافة العمل، كما يختلف الأفراد في القيم التي تحدد سلوكهم فإن المنظمات هي الأخرى تختلف في قيمها التنظيمية فالقيم السائدة في المنظمات الخدمية ولأنها هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقسيم الأعمال والسياسات العامة حيث تؤدي دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين، فيرى سوميرس (somers) بأنها التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقق أقل الأخطاء في العمل، وأعلى درجات الالتزام الوظيفي وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين (wayof life).

إن الكثير من المؤسسات تتعرض إلى مشاكل ترجع بالأساس إلى مواردها البشرية التي يعتبر العمود الفقري لهيكلها لذلك فلا بد من وجود عمالة مناسبة من الناحيتين الكمية والكيفية وتعتبر عملية

التوظيف من أهم أنشطة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة وتعود أهميتها في منع أو التقليل من توظيف الشخص غير المناسب والذي سيكلف المنظمة خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وعملية التوظيف هي العمليات التي يتم عن طريقها استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل من ذوي الكفاءة المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة ومنه التناسق الذي يكون بين القيم التنظيمية وعملية التوظيف لا يمكن أن يكون إلا عند وجود إدارة سليمة تسعى جاهدة إلى الربط فيما بين القيم التنظيمية السائدة في هذه المنظومة وعلاقتها بعملية التوظيف الجيد.

وفي هذا الصدد حاولت الجزائر منذ الاستقلال استحداث أساليب وطرق توظيف جديدة تتخللها ضرورة الاهتمام بدراسة موضوع القيم التنظيمية في المؤسسات الجزائرية وعليه فستركز هذه الدراسة على القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف داخل المؤسسة ومن هنا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي الذي سيحاول هذا البحث الإجابة عنه هو :

هل للقيم التنظيمية دور في عملية توظيف المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية بعين الملح ؟
ويتفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية .

- 1- هل للقيم التنظيمية دور في عملية استقطاب المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة ؟
- 2- هل للقيم التنظيمية دور في عملية اختيار المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة ؟
- 3- هل للقيم التنظيمية دور في عملية تعيين المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة .

2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: للقيم التنظيمية دوراً في عملية التوظيف بالمؤسسة .

1- للقيم التنظيمية دور في عملية استقطاب المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة.

2- للقيم التنظيمية دور في عملية اختيار المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة.

3- للقيم التنظيمية دور في عملية تعيين المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع :

- انطلاقاً من كون القيم التنظيمية داخل المؤسسة ركيزة أساسية لا يستهان بها وعليها يتوقف السير الحسن والانضباط داخل المؤسسة ومنه فإننا نطمح إلى البحث عن دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة واختيار الفرد المناسب لشغل الوظيفة.

- محالة الوقوف على آراء العاملين اتجاه القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف داخل المؤسسة الاستشفائية بعين الملح.

- محاولة تشخيص واقع القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف.

4. أهمية الدراسة:

* الأهمية العلمية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع حيث تعد القيم من القضايا الحيوية في المجال التنظيمي، وما تحتويه من دور في توجيه سياسة التوظيف نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل تكاملي على ضوء قيمها التنظيمية .

* الأهمية العملية:

- تساعد هذه الدراسة في معرفة الأساليب والطرق المستخدمة لاستقطاب الأفراد والقيم التنظيمية السائدة لدى المؤسسة الاستشفائية بعين الملح .

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية التنظيمات لأن موضوع القيم التنظيمية وسياسة التوظيف من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح وفعالية أي تنظيم.

5. أهداف الدراسة:

معرفة القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في المؤسسة وإبراز دور القيم التنظيمية في عملية استقطاب المورد البشري.

- التأكد من ضرورة وجود القيم التنظيمية لتعيين المورد البشري.

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيم التنظيمية بمعرفة أهم الطرق التي يتبعها أصحاب المؤسسة في توظيف الأفراد المناسبين لها

6. الدراسات السابقة:

تساهم الدراسات السابقة مساهمة قيمة في انجاز أي دراسة أو بحث، حيث تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي إذا يحقق الباحث من خلال هذه المرحلة فوائد عديدة منها: التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه. والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي والجانب النظري كما تفيد في تفسير النتائج وهي بذلك

تجنب الباحث التكرار وإضاعة الوقت والجهد في المواضيع التي تم بحثها وبيان ما يمكن أن يضيفه البحث إلى المعرفة الإنسانية وفي الجزء وقع اختيارنا على 3 دراسات وهي:

الدراسة الأولى: بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء من إعداد : خالد عبد الله الحنيطة المنجزة في 2003¹

وتمثلت مشكلة الدراسة في توضيح الأثر الكبير للقيم التنظيمية على أنشطة المنظمات وعلاقتها بكفاءة الأداء في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع و الطيران، لكونها أحد السبل في رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم. وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران؟

- إضافة إلى تساؤلات جزئية تمثلت في ما هي القيم السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية، وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية؟

- أما عن منهج الدراسة استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد مناسباً حسب رأيه لهذه الدراسة.

أداة الدراسة المستخدمة هي الاستمارة، أما عن عينة الدراسة فقد تم اختيار العينة العشوائية التطبيقية لجميع إدارات الخدمات الطبية وكان حجم العينة كلها 295.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران ، وعلاقتها بكفاءة الأداء، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، وإدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئة في الخدمات الطبية

- معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية

- تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية للمبحوثين، (المؤهل العلمي، الخبرة المرتبة، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي).

¹ - خالد عبد الله الحنيطة : القيمة التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية ، مدينة الرياض، رسالة لنيل الماجستير في العلوم الادارية، تحت اشراف، د. هاني يوسف حاجقحي، كلية الدراسات العليا، فيم العلوم الادارية، جامعة نجران، مكة المكرمة، 2003.

- تحديد العلاقة بين كفاءة الأداء والمتغيرات الشخصية للمبحوثين (المؤهل العلمي، الخبرة، الرتبة، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي).
- تقديم التوصيات والاقتراحات التي تسهم في تحسين أداء العاملين في المنظمات المبحوثة في ضوء النتائج التي تظهرها الدراسة وقد قسم الباحث دراسته إلى قسمين. القسم الأول نظري تكون من مدخل للدراسة طرح فيه أهداف الدراسة وحدودها ومصطلحاتها، إضافة إلى الإطار النظري والدراسات السابقة والتعقيب عليها ، أما القسم الثاني فهو الجانب الميداني للدراسة الإطار المنهجي، العينة، الأداء) ثم بدأ بالتحليل الوصفي للبيانات.
- وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة. أداء العمل يصنف بأنه مرتفع.
 - وجود علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية .
 - وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس أبعاد القيم التنظيمية « المتغيرات المستقلة» وبين كفاءة الأداء وهي « القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.
- **الدراسة الثانية:** القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي من إعداد عجال مسعودة جامعة بسكرة¹

وهي دراسة ميدانية بجامعة بسكرة إشكالية الدراسة: هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي داخل الجامعة وما طبيعتها ؟ ومنه طرح التساؤلات التالية: ما هي آراء الأطارات المسؤولة (أساتذة، أساتذة إداريين) في القيم السائدة في منظمة التعليم العالي والمتعلقة بإدارة الإدارة والدارة المهام ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة.

- ما هي آراء الأطارات المسؤولة (أساتذة، أساتذة إداريين) في جودة التعليم العالي.
 - ما هي طبيعة العلاقات بين آراء الأطارات المسؤولة وآرائهم نحو جودة التعليم العالي ؟
- وفي أداة الدراسة تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس مستوى القيم، و قد تمثلت العينة في العينة القصدية التي تستهدف الأساتذة الدائمين بالجامعة وبلغ حجم العينة : 100 مفردة.

¹ - عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف تاويرت نور الدين ، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، غير منشورة.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة: (إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات إدارة البيئة بجودة التعليم العالي).

لقد قسمت الباحثة دراستها إلى قسمين الأول نظري فيه تم وضع مدخل للدراسة وثلاث فصول «القيم التنظيمية، التنظيم في الجامعة، جودة التعليم العالي» وقسم ثاني ميداني فيه تم تحديد مجالات الدراسة وتحليل نتائجها وصفيًا واستدلاليًا «التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط.

وقد خلصت الدراسة إليها النتائج التالية:

إلى أن هناك ارتباط قوي بين درجة ممارسة القيم التنظيمية المدروسة ودرجة ممارسة الجودة في التعليم العالي وهذا انعكس على أداء الجامعة كنظام وأهم مشكلة تم ملاحظتها هي ضعف المخرجات الناتجة عن طبيعة ممارسة القيم السائدة، وبالتالي كان له الأثر السلبي في تحقيق الجودة.

الدراسة الثالثة: بعنوان القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران من وجهة نظرهم وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قام بها الطالب: منصور بن نايف العتبي بجامعة نجران كانت سنة 2010 هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستوى القيم التنظيمية لدى طلبة جامعة نجران ومعرفة درجة تأثيرها على الممارسات السلوكية لديهم، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغت 347 من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

واعتمد فرضية مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس والطلبة وبين القيم التنظيمية الثمانية (الدينية، الفكرية، التعليمية، الاجتماعية، الاقتصادية، الجمالية، الوطنية، الأخلاقية) ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- القيم التنظيمية لدى طلبة نجران تتوافر بدرجة متوسطة وأن أكثر القيم التنظيمية توافرا في هذا المستوى من وجهة نظرهم هي القيم الوطنية، الأخلاقية، التعليمية، الاجتماعية، الجمالية، الاقتصادية، الدينية، الفكرية، على التوالي.
- القيم التنظيمية تؤثر في الممارسات السلوكية بدرجة كبيرة وأن أكثر القيم تأثيرا من وجهة نظر أعضاء التدريس هي القيم الدينية والتعليمية، الوطنية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الأعضاء لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة في بقية المستويات ، كذلك تتوافر لدى المختصين في الجانب الأدبي ، الأخلاقية، الاجتماعية .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الأعضاء لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة بين الأعضاء الذكور والإناث لصالح الإناث

- أنه من وجهة نظرا لطلبة توافرت القيم الدينية، الفكرية، الاجتماعية، الجمالية، الاقتصادية الوطنية، الأخلاقية لدى الإناث أكثر من توافرها لدى الذكور في حين توافرت القيم التنظيمية لدى الذكور أكثر منها لدى الإناث، بينما من وجهة نظر أعضاء التدريس فجميع القيم السابقة متوافرة لدى الإناث أكثر من توافرها لدى الذكور .

- القيم التنظيمية المتوافرة لدى الطلبة غير كافية لإحداث التأثير الايجابي في الممارسات السلوكية لديهم.

7. تحديد المفاهيم:

1. مفهوم القيم:

أ - لغة:

أصلها قوم، وأصل القيمة الواو، ومنه قومت الشيء تقويما وأصله أنك تقيم هذا في مكان ذلك قال ابن فارس: القاف والواو صحيحان، يدل أحدهما على جماعة "ناس" - قوم وأقوم - وربما استعير في غيرهم والآخر على انتصاب أو عزم - قام قيام¹ . وقال الراغب: في المفردات، القيام والقوام، أسم لما يقوم به الشيء ويثبت كالعماد والسناد، لما يعتمد ويستند به.²

ذُرَّ بِأَسَاسٍ شَدِيدٍ يَدْقَأُكَ تَعَالَى نَبِيُّهُ وَيَبْشُرُ أُمَّ وَمَدِينِ الدِّينِ يَعْزَمُ لُونِ الصَّادِحِ اتَّقَى لَهُمْ أَجْرًا دَسَنًا الكهف³

معنى قيم وصف هذا الكتاب على أنه كامل من جميع الوجوه وهي نفي العوج عنه وثبات انه قيم يقتضي أنه لا يخبر ولا يأمر إلا بأجل الإخبار التي تملأ القلوب معرفة وإيماناً وعقلاً.⁴

¹ - الفيروز ابادي: القاموس المحيط، دار الفكر، بيروت ، لبنان، 1978، ص 168.

² - الراغب الأصفهاني : المفردات في غريب القرآن، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان، 1997، ص ص 416-417.

³ - القرآن الكريم: سورة الكهف، الآية 02.

⁴ - عبد الرحمان بن عبد الناصر: تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، دار ابن الحرم مجالس المهدي للإنتاج والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003، ص 443.

ب- **القيم اصطلاحاً**: هي مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية. تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة تصب في قالب مع العادات و التقاليد وأعراف المجتمع.¹

وهي كذلك مجموعة من الفلسفات .المعتقدات والافتراضات والمبادئ والتوقعات والاتجاهات والقواعد التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة.²

تعرف أيضا أنها نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات و التجارب مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة.³

2. **مفهوم القيم التنظيمية**: يعرفها عثمان حسن عثمان: أنها عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيماً للمنظمة نفسها.⁴

القيم التي يلتزم بها الموظفون فهي تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجيهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء.⁵

- التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:

بأنها تشمل مجموعة القيم في منظمة ما ضمن مناخ تنظيمي معين التي تعكس ثقافة أي منظمة وتعتبر أحد مكوناتها الأساسية، ونعمل هذه القيم على توجيه وضبط سلوك العاملين وفق أهداف المنظمة ومن هذه القيم قيمة احترام الوقت قيمة العدالة بين العاملين وقيمة احترام إجراءات الأمن.

3. مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها القيم المشتركة وطرق التفكير والمعتقدات التي يعمل بها التنظيم أو مع من حوله والتي تنبثق من محيط العمل.⁶

¹ - غيات بوفلحة: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1999، ص 19.

² - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 110.

³ - نور الدين حروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، 2001، ص ص 184-185.

⁴ - محمد الصيرفي: التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص 256.

⁵ - عثمان حسن عثمان: دور الثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز بحث لم ينشر نقلا عن سالم الياس تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة

الجزائرية للألنيوم ALGAL وحدة EARA المسيلية، (رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والتجارة جامعة المسيلية، 2006، ص 10.

⁶ - إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة تحت إشراف

د. يوسف عبد العطية بحر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 18.

- تحديد الإجرائي لمفهوم الثقافة التنظيمية:

أنها مجموعة القيم والافتراضات المشتركة بين أعضاء التنظيم و يتم العمل من خلالها العمل من خلالها وتأثيرها على سلوك أفراد المنظمة ولعلا أهم موجه وضابط لسلوك الأفراد هي القيم التنظيمية إذ تعتبر أهم مكونات الثقافة التنظيمية.

4. مفهوم التوظيف:

التعريف الاصطلاحي: بمعناه العام هو وضع الشخص الملائم بين عدة مرشحين في المكان أو الوظيفة التي تناسب مؤهلاته وكفاءاته، وهذا ما تبينه التعاريف التي قدمت من طرف الباحثين حيث يرى Plerre Louart بأن التوظيف هو: عملية اختيار مرشح من عدة مرشحين بغية تعيينه لمنصب عمل.¹

أما Jeanguyot يعرف التوظيف على انه «العملية التي تبدأ من تحليل مناصب الوظائف ثم البحث والتتقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة و استقطابها للالتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها في المؤسسة»².

أما خالد عبد الرحيم الهيبي فيعرف التوظيف على أنه «استقطاب أفراد من داخل المنظمة أو خارجها واتباع إجراءات محددة وموضوعية في اختيارهم ومن ثم وضعهم في المكان المناسب»³. ويعرف رفعت عبد الحليم الفاعوري بأنه « توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى مصادر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين للعمل»⁴.

- التعريف الإجرائي:

هو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية هدفه تلبية حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية تبعاً لمجموعة الإجراءات المتعلقة بالوظائف.

¹ - بوخلف خديجة: أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للإتباع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2006-2007، ص 22.

² - Jean Gugot « Le Rucretement Methodique Du Personnel» Paris : Entreprise Modeme, 1979, P17.

³ - بوراس شافية: سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2005-2006، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2002، ص 10.

⁴ - بوراس شافية، المرجع نفسه ، ص11.

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. حد 1. في الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. تحديد المفاهيم

1. إشكالية الدراسة:

إن المنظمات في أي مجتمع ما هي إلا أنظمة فرعية ضمن إطار واسع ومعقد وما يمكن أن يؤدي إليه ذلك التفاعل والتأثير المتبادل بين مكوناتها الداخلية من جهة وبين هذه المكونات والبيئية المحيطة من جهة أخرى ولذا لا يبدو غريباً أن تتشكل المنظمات طبقاً لما هو موجود في المجتمع والذي يعطيها درجة من التميز والاختلاف ويسبغ عليها صفات خاصة لا توجد في غيرها من المنظمات في أي مجتمع آخر. وهذا ما يفسر لنا اختلاف شكل وطريقة أداء المنظمات من مجتمع إلى آخر وفي نفس المجتمع تحديداً إلى اختلاف القيم السائدة في المجتمع الواحد والتي تشير إلى مجموعة المعتقدات التي توجه الأفراد نحو الصحيح والمقبول من السلوكيات والأهداف والأفكار حيث تؤثر القيم تقريباً في كل ما يتعلق سلوك الأفراد والجماعات سواء كان ذلك بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال تأثيرها على الآراء والاتجاهات والعمل على تزويدهم بالمعايير التي يمكن أن يسترشدوا بها في حياتهم اليومية، وبالمثل فإن لمجموعة القيم التنظيمية التي يعتقها الأفراد في المنظمات تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لإعمالهم وعلاقتهم برؤسائهم و مرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، وتعمل كنظام رقابة داخلي يفت الانتباه عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ومن ثم فإن مثل هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود على جميع المستويات في المنظمة.

لقد حظي موضوع القيم باهتمام عدد كبير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حيث تمت دراستها ضمن إطار الثقافة التنظيمية والتي بدأ الاهتمام بها في مطلع الثمانيات من القرن 20 وإن كانت جذورها الأولى ترجع إلى دراسات هاوثورن التي اهتمت بشرح ثقافة العمل، كما يختلف الأفراد في القيم التي تحدد سلوكهم فإن المنظمات هي الأخرى تختلف في قيمها التنظيمية فالقيم السائدة في المنظمات الخدمية ولأنها هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقسيم الأعمال والسياسات العامة حيث تؤدي دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين، فيرى سوميرس (somers) بأنها التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقق أقل الأخطاء في العمل، وأعلى درجات الالتزام الوظيفي وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين (wayof life).

إن الكثير من المؤسسات تتعرض إلى مشاكل ترجع بالأساس إلى مواردها البشرية التي يعتبر العمود الفقري لهيكلها لذلك فلا بد من وجود عمالة مناسبة من الناحيتين الكمية والكيفية وتعتبر عملية

التوظيف من أهم أنشطة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة وتعود أهميتها في منع أو التقليل من توظيف الشخص غير المناسب والذي سيكلف المنظمة خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وعملية التوظيف هي العمليات التي يتم عن طريقها استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل من ذوي الكفاءة المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة ومنه التناسق الذي يكون بين القيم التنظيمية وعملية التوظيف لا يمكن أن يكون إلا عند وجود إدارة سليمة تسعى جاهدة إلى الربط فيما بين القيم التنظيمية السائدة في هذه المنظومة وعلاقتها بعملية التوظيف الجيد.

وفي هذا الصدد حاولت الجزائر منذ الاستقلال استحداث أساليب وطرق توظيف جديدة تتخللها ضرورة الاهتمام بدراسة موضوع القيم التنظيمية في المؤسسات الجزائرية وعليه فستركز هذه الدراسة على القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف داخل المؤسسة ومن هنا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي الذي سيحاول هذا البحث الإجابة عنه هو :

هل للقيم التنظيمية دور في عملية توظيف المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية بعين الملح ؟
ويتفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية .

- 1- هل للقيم التنظيمية دور في عملية استقطاب المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة ؟
- 2- هل للقيم التنظيمية دور في عملية اختيار المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة ؟
- 3- هل للقيم التنظيمية دور في عملية تعيين المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة .

2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: للقيم التنظيمية دوراً في عملية التوظيف بالمؤسسة .

1- للقيم التنظيمية دور في عملية استقطاب المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة.

2- للقيم التنظيمية دور في عملية اختيار المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة.

3- للقيم التنظيمية دور في عملية تعيين المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع :

- انطلاقاً من كون القيم التنظيمية داخل المؤسسة ركيزة أساسية لا يستهان بها وعليها يتوقف السير الحسن والانضباط داخل المؤسسة ومنه فإننا نطمح إلى البحث عن دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة واختيار الفرد المناسب لشغل الوظيفة.

- محالة الوقوف على آراء العاملين اتجاه القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف داخل المؤسسة الاستشفائية بعين الملح.

- محاولة تشخيص واقع القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف.

4. أهمية الدراسة:

* الأهمية العلمية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع حيث تعد القيم من القضايا الحيوية في المجال التنظيمي، وما تحتويه من دور في توجيه سياسة التوظيف نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل تكاملي على ضوء قيمها التنظيمية .

* الأهمية العملية:

- تساعد هذه الدراسة في معرفة الأساليب والطرق المستخدمة لاستقطاب الأفراد والقيم التنظيمية السائدة لدى المؤسسة الاستشفائية بعين الملح .

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية التنظيمات لأن موضوع القيم التنظيمية وسياسة التوظيف من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح وفعالية أي تنظيم.

5. أهداف الدراسة:

معرفة القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في المؤسسة وإبراز دور القيم التنظيمية في عملية استقطاب المورد البشري.

- التأكد من ضرورة وجود القيم التنظيمية لتعيين المورد البشري.

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيم التنظيمية بمعرفة أهم الطرق التي يتبعها أصحاب المؤسسة في توظيف الأفراد المناسبين لها

6. الدراسات السابقة:

تساهم الدراسات السابقة مساهمة قيمة في انجاز أي دراسة أو بحث، حيث تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي إذا يحقق الباحث من خلال هذه المرحلة فوائد عديدة منها: التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه. والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي والجانب النظري كما تفيد في تفسير النتائج وهي بذلك

تجنب الباحث التكرار وإضاعة الوقت والجهد في المواضيع التي تم بحثها وبيان ما يمكن أن يضيفه البحث إلى المعرفة الإنسانية وفي الجزء وقع اختيارنا على 3 دراسات وهي:

الدراسة الأولى: بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء من إعداد : خالد عبد الله الحنيطة المنجزة في 2003¹

وتمثلت مشكلة الدراسة في توضيح الأثر الكبير للقيم التنظيمية على أنشطة المنظمات وعلاقتها بكفاءة الأداء في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع و الطيران، لكونها أحد السبل في رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم. وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران؟

- إضافة إلى تساؤلات جزئية تمثلت في ما هي القيم السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية، وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية؟

- أما عن منهج الدراسة استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد مناسباً حسب رأيه لهذه الدراسة.

أداة الدراسة المستخدمة هي الاستمارة، أما عن عينة الدراسة فقد تم اختيار العينة العشوائية التطبيقية لجميع إدارات الخدمات الطبية وكان حجم العينة كلها 295.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران ، وعلاقتها بكفاءة الأداء، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، وإدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئة في الخدمات الطبية

- معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية

- تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية للمبحوثين، (المؤهل العلمي، الخبرة المرتبة، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي).

¹ - خالد عبد الله الحنيطة : القيمة التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية ، مدينة الرياض، رسالة لنيل الماجستير في العلوم الادارية، تحت اشراف، د. هاني يوسف حاجقحي، كلية الدرايات العليا، فيم العلوم الادارية، جامعة نجران، مكة المكرمة، 2003.

- تحديد العلاقة بين كفاءة الأداء والمتغيرات الشخصية للمبحوثين (المؤهل العلمي، الخبرة، الرتبة، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي).
- تقديم التوصيات والاقتراحات التي تسهم في تحسين أداء العاملين في المنظمات المبحوثة في ضوء النتائج التي تظهرها الدراسة وقد قسم الباحث دراسته إلى قسمين. القسم الأول نظري تكون من مدخل للدراسة طرح فيه أهداف الدراسة وحدودها ومصطلحاتها، إضافة إلى الإطار النظري والدراسات السابقة والتعقيب عليها ، أما القسم الثاني فهو الجانب الميداني للدراسة الإطار المنهجي، العينة، الأداء) ثم بدأ بالتحليل الوصفي للبيانات.
- وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة. أداء العمل يصنف بأنه مرتفع.
 - وجود علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية .
 - وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس أبعاد القيم التنظيمية « المتغيرات المستقلة» وبين كفاءة الأداء وهي « القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.
- **الدراسة الثانية:** القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي من إعداد عجال مسعودة جامعة بسكرة¹

وهي دراسة ميدانية بجامعة بسكرة إشكالية الدراسة: هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي داخل الجامعة وما طبيعتها ؟ ومنه طرح التساؤلات التالية: ما هي آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة، أساتذة إداريين) في القيم السائدة في منظمة التعليم العالي والمتعلقة بإدارة الإدارة والدارة المهام ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة.

- ما هي آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة، أساتذة إداريين) في جودة التعليم العالي.
 - ما هي طبيعة العلاقات بين آراء الإطارات المسؤولة وآرائهم نحو جودة التعليم العالي ؟
- وفي أداة الدراسة تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس مستوى القيم، و قد تمثلت العينة في العينة القصدية التي تستهدف الأساتذة الدائمين بالجامعة وبلغ حجم العينة : 100 مفردة.

¹ - عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف تاويرت نور الدين ، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، غير منشورة.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة: (إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات إدارة البيئة بجودة التعليم العالي).

لقد قسمت الباحثة دراستها إلى قسمين الأول نظري فيه تم وضع مدخل للدراسة وثلاث فصول «القيم التنظيمية، التنظيم في الجامعة، جودة التعليم العالي» وقسم ثاني ميداني فيه تم تحديد مجالات الدراسة وتحليل نتائجها وصفيًا واستدلاليًا «التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط.

وقد خلصت الدراسة إليها النتائج التالية:

إلى أن هناك ارتباط قوي بين درجة ممارسة القيم التنظيمية المدروسة ودرجة ممارسة الجودة في التعليم العالي وهذا انعكس على أداء الجامعة كنظام وأهم مشكلة تم ملاحظتها هي ضعف المخرجات الناتجة عن طبيعة ممارسة القيم السائدة، وبالتالي كان له الأثر السلبي في تحقيق الجودة.

الدراسة الثالثة: بعنوان القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران من وجهة نظرهم وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قام بها الطالب: منصور بن نايف العتبي بجامعة نجران كانت سنة 2010 هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستوى القيم التنظيمية لدى طلبة جامعة نجران ومعرفة درجة تأثيرها على الممارسات السلوكية لديهم، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغت 347 من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

واعتمد فرضية مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس والطلبة وبين القيم التنظيمية الثمانية (الدينية، الفكرية، التعليمية، الاجتماعية، الاقتصادية، الجمالية، الوطنية، الأخلاقية) ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- القيم التنظيمية لدى طلبة نجران تتوافر بدرجة متوسطة وأن أكثر القيم التنظيمية توافرا في هذا المستوى من وجهة نظرهم هي القيم الوطنية، الأخلاقية، التعليمية، الاجتماعية، الجمالية، الاقتصادية، الدينية، الفكرية، على التوالي.
- القيم التنظيمية تؤثر في الممارسات السلوكية بدرجة كبيرة وأن أكثر القيم تأثيرا من وجهة نظر أعضاء التدريس هي القيم الدينية والتعليمية، الوطنية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الأعضاء لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة في بقية المستويات ، كذلك تتوافر لدى المختصين في الجانب الأدبي ، الأخلاقية، الاجتماعية .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الأعضاء لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة بين الأعضاء الذكور والإناث لصالح الإناث

- أنه من وجهة نظرا لطلبة توافرت القيم الدينية، الفكرية، الاجتماعية، الجمالية، الاقتصادية الوطنية، الأخلاقية لدى الإناث أكثر من توافرها لدى الذكور في حين توافرت القيم التنظيمية لدى الذكور أكثر منها لدى الإناث، بينما من وجهة نظر أعضاء التدريس فجميع القيم السابقة متوافرة لدى الإناث أكثر من توافرها لدى الذكور .

- القيم التنظيمية المتوافرة لدى الطلبة غير كافية لإحداث التأثير الايجابي في الممارسات السلوكية لديهم.

7. تحديد المفاهيم:

1. مفهوم القيم:

أ - لغة:

أصلها قوم، وأصل القيمة الواو، ومنه قومت الشيء تقويما وأصله أنك تقيم هذا في مكان ذلك قال ابن فارس: القاف والواو صحيحان، يدل أحدهما على جماعة "ناس" - قوم وأقوم - وربما استعير في غيرهم والآخر على انتصاب أو عزم - قام قيام¹ . وقال الراغب: في المفردات، القيام والقوام، أسم لما يقوم به الشيء ويثبت كالعماد والسناد، لما يعتمد ويستند به.²

ذَرَّ بِأَسَاسٍ شَدِيدٍ يُدَقِّقُ تَعَالَى نَهْهُ وَيَبْشُرُ أُمَّ وَمَدِينِ الدِّينِ يَعْزَمُ لُونِ الصَّادِحِ التَّقِي لِهَمْ
أَجْرًا دَسْنَا الكهف³

معنى قيم وصف هذا الكتاب على أنه كامل من جميع الوجوه وهي نفي العوج عنه واثبات انه قيم يقتضي أنه لا يخبر ولا يأمر إلا بأجل الإخبار التي تملأ القلوب معرفة وإيماناً وعقلاً.⁴

¹ - الفيروز ابادي: القاموس المحيط، دار الفكر، بيروت ، لبنان، 1978، ص 168.

² - الراغب الأصفهاني : المفردات في غريب القرآن، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان، 1997، ص ص 416-417.

³ - القرآن الكريم: سورة الكهف، الآية 02.

⁴ - عبد الرحمان بن عبد الناصر: تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، دار ابن الحرم مجالس المهدي للإنتاج والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003، ص 443.

ب- **القيم اصطلاحاً**: هي مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية. تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة تصب في قالب مع العادات و التقاليد وأعراف المجتمع.¹

وهي كذلك مجموعة من الفلسفات. المعنقات والافتراضات والمبادئ والتوقعات والاتجاهات والقواعد التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة.²

تعرف أيضا أنها نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات و التجارب مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة.³

2. **مفهوم القيم التنظيمية**: يعرفها عثمان حسن عثمان: أنها عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيماً للمنظمة نفسها.⁴

القيم التي يلتزم بها الموظفون فهي تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجيهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء.⁵

- التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:

بأنها تشمل مجموعة القيم في منظمة ما ضمن مناخ تنظيمي معين التي تعكس ثقافة أي منظمة وتعتبر أحد مكوناتها الأساسية، ونعمل هذه القيم على توجيه وضبط سلوك العاملين وفق أهداف المنظمة ومن هذه القيم قيمة احترام الوقت قيمة العدالة بين العاملين وقيمة احترام إجراءات الأمن.

3. مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها القيم المشتركة وطرق التفكير والمعنقات التي يعمل بها التنظيم أو مع من حوله والتي تنبثق من محيط العمل.⁶

¹ - غيات بوفلحة: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1999، ص 19.

² - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 110.

³ - نور الدين حروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، 2001، ص ص 184-185.

⁴ - محمد الصيرفي: التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص 256.

⁵ - عثمان حسن عثمان: دور الثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز بحث لم ينشر نقلا عن سالم الياس تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة

الجزائرية للألنيوم ALGAL وحدة EARA المسيلية، (رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والتجارة جامعة المسيلية، 2006، ص 10.

⁶ - إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة تحت إشراف

د. يوسف عبد العطية بحر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 18.

- تحديد الإجرائي لمفهوم الثقافة التنظيمية:

أنها مجموعة القيم والافتراضات المشتركة بين أعضاء التنظيم و يتم العمل من خلالها العمل من خلالها وتأثيرها على سلوك أفراد المنظمة ولعلا أهم موجه وضابط لسلوك الأفراد هي القيم التنظيمية إذ تعتبر أهم مكونات الثقافة التنظيمية.

4. مفهوم التوظيف:

التعريف الاصطلاحي: بمعناه العام هو وضع الشخص الملائم بين عدة مرشحين في المكان أو الوظيفة التي تناسب مؤهلاته وكفاءاته، وهذا ما تبينه التعاريف التي قدمت من طرف الباحثين حيث يرى Plerre Louart بأن التوظيف هو: عملية اختيار مرشح من عدة مرشحين بغية تعيينه لمنصب عمل.¹

أما Jeanguyot يعرف التوظيف على انه «العملية التي تبدأ من تحليل مناصب الوظائف ثم البحث والتتقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة و استقطابها للالتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها في المؤسسة»².

أما خالد عبد الرحيم الهيبي فيعرف التوظيف على أنه «استقطاب أفراد من داخل المنظمة أو خارجها واتباع إجراءات محددة وموضوعية في اختيارهم ومن ثم وضعهم في المكان المناسب»³. ويعرف رفعت عبد الحليم الفاعوري بأنه « توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى مصادر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين للعمل»⁴.

- التعريف الإجرائي:

هو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية هدفه تلبية حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية تبعاً لمجموعة الإجراءات المتعلقة بالوظائف.

¹ - بوخلف خديجة: أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للإتباع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2006-2007، ص 22.

² - Jean Gugot « Le Rucretement Methodique Du Personnel» Paris : Entreprise Modeme, 1979, P17.

³ - بوراس شافية: سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2005-2006، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2002، ص 10.

⁴ - بوراس شافية، المرجع نفسه ، ص11.

1. مفهوم القيم التنظيمية
2. الشروط الواجب توفرها في القيم التنظيمية
3. أهمية القيم التنظيمية
4. مكونات القيم التنظيمية
5. مراحل تطور القيم التنظيمية من خلال الفكر الإداري
6. المراتب الأساسية في تكوين القيم التنظيمية
7. عوامل تردد في القيم التنظيمية
8. وسائل المحافظة على القيم الإيجابية في العمل
9. أنواع القيم التنظيمية
10. تصنيف القيم التنظيمية
11. خصائص القيم التنظيمية
12. قياس القيم التنظيمية

تمهيد:

تلعب القيم دوراً بارزاً في تحديد وتوجيه السلوك فهي قوة محرّكة ومنظمة له، كما تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع لدى الأفراد داخل المنظمة فكل منظمة مجموعة من القيم الخاصة بها حسب طبيعتها وطبيعة الأهداف المسطرة لها وهذا ما يحدد السلوك الوظيفي المرغوب به، حيث تصبح هذه القيم بمثابة معايير يلجأ إليها العامل بالمنظمة في تقييمه للأشياء لذا سنتناول في هذا الفصل ماهية القيم التنظيمية من خلال التعرف إلى المفهوم و الأهمية والمكونات والخصائص وبعدها سنتناول الشروط الواجب توافرها في القيم التنظيمية والمرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية وتصنيف وأنواع القيم التنظيمية وأكثر مستويات القيم التنظيمية ووظائف القيم التنظيمية.

1. مفهوم القيم التنظيمية:

على الرغم من وجود اختلاف في التعريفات التي قدمها العلماء فيما يخص القيمة إلا أن هناك وجه من الاتفاق من حيث مضمون الدراسة.

يعرف المدهون والجزراوي للقيم التنظيمية بأنها القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، إذا تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العامل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.¹

أما انز (ENZ) فقد عرفت بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البديل و تحقيق أهداف المنظمة.²

وحسب اللوزي موسى يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها.³

كما عرفت بأنها المبادئ التي تقود وتوجه المنظمة وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة، والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين وتمثل جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كونها تعطي شعوراً بالتوجهات المشتركة لكن العاملين من خلال تعريفهم بالمعايير التي يجب الالتزام بها ومن ثم تتكون لديهم القدرة على اتخاذ قرارات تدعم هذه المعايير، وهذا سيساهم في منح المنظمة قوة كبيرة.⁴

وسوف نتناول القيم التنظيمية حسب تعريف العالمين "دين فرانسيس" و "مايك وودكوك" حيث عرفاها بأنها « الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن إختيار بين الصالح والسيئ والمهم وغير المهم.⁵

2. الشروط الواجب توفرها في القيم التنظيمية: لأن القيم التنظيمية هي الأساس الذي

يستخدمه أعضاء التنظيم لتقديم الأعمال والسياسات، حيث تؤدي دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين، لذا القيم الواضحة يجب أن تتوافر على الشروط التالية.¹

- 1 - التركي صالح تركي: واقع القيم التنظيمية في مستشفيات الحكومي والأهلي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2001، ص 10.
- 2 - الخزاعلة عبد الله عقله مجلي: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص 46.
- 3- اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2003 ص 232.
- 4- الغالي محسن طاهر وصالح على أحمد: التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات المناهج والتقنيات، ط1، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2010، ص 143.
- 5- الغامدي عبد العزيز آل جمعان: القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس دين فرانسيس ومايك وودكوك، جامعة أم

القرى، السعودية في <http://www.libback.uqu.edu.sa6160/pdf/hipres/ABS/ind>

- 1- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات.
 - 2- أن تكون متناسقة فكرياً وسلوكياً مع قيم الأفراد العاملين بها.
 - 3- أن تكون محدودة العدد وواضحة الهدف يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.
 - 4- أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم مثالية.
 - 5- أن تكون مدونة حتى تصبح بالقدر الكافي. وملزمة للعاملين بالمنظمة.
 - 6- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- وقدم توماس ثمانية خطوات تمثل المعيار الحقيقي يشكل القادة والمديرين نظام للقيم التنظيمية في منظماتهم وهي: أن تعكس القيم الشخصية على القيم التنظيمية المرغوبة بالتنظيم.
- 2- أن يتم تحديد القيم التنظيمية التي تعكس نجاح التنظيم.
 - 3- مناقشة القيم التي يتم اختيارها للتنظيم مع القياديين في المنظمة.
 - 4- كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين.
 - 5- تقييم الانجازات في قيم المنظمة وتأثيرها على العاملين.
- ### 3. أهمية القيم التنظيمية:
- أنها توجه أعضاء المنظمة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم .
 - تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحديد مهامها.
 - تعتبر أداة لإدماج السياسات الإنسانية في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.
 - تساهم في تسيير التغيير التنظيمي الذي يطرأ على المؤسسة تسييراً استراتيجياً، فكل محاولات التغيير بعيداً عن تغيير القيم والمعتقدات تبقى مجرد تغيرات سطحية إذا لم تشمل تغيير سلوكيات الافراد من خلال تغير طرق تفكيرهم.
 - تعزيز الاستقرار التنظيمي في المنظمة.
 - من الأساليب المستعملة في فهم اتجاهات العمل و ادراكاتهم².
 - أن القيم تنبؤنا بسلوك صاحبها متى عرف ما لديه من القيم والأخلاقيات في المواقف المختلفة وبالتالي يكون الفاعل معه في ضوء التنبؤ بسلوكه.

1- خالد عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف د. هاني يوسف خاشقجي، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية جامعة نجران، مكة المكرمة، 2003، ص 84.

2- عبد المعطي غسان: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان (الأردن)، 1999، ص 145.

- تشير القيم إلى الكيفية التي سيتعامل بها الإنسان في المواقف المستقبلية وتساعد على التفكير فيما ينبغي أن يفعل اتجاه تلك المواقف والأحداث وتحدد له الأساليب التي اختارها بالإضافة إلى تغيير السلوك الصادر عنها وعلى مستوى الجماعة تحفظ للمجتمع تماسكه و تحدد له أهداف حياته ومثله العليا ومبادئه الثابتة والمستقرة التي تحفظ له هذا التماسك والثبات اللازم لممارسة حياة اجتماعية سليمة.¹

4. مكونات القيم التنظيمية:²

تتكون القيم من ثلاثة مكونات لا يمكن فصل أحدها عن الأخرى لأنها تتدمج وتتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان، وهي تشبه الاتجاهات والمعتقدات، وهذه العناصر هي: المكون المعرفي الوجداني و المكون السلوكي.

أ - **المكون المعرفي:** حيث أن معياره هو اختيار القيمة من بين مداخل مختلفة ومتعددة ويتكون من ثلاث خطوات هي:

- تحديد البدائل المتاحة. - تقدير النتائج المتوقعة لكل بديل.

- الاختيار الحر.

ب - **المكون الوجداني:** ومعياره التقدير، والانفعال بموضوع القيمة والاعتزاز والافتخار بها ويتكون من خطوتين.

- الشعور بالسعادة والاعتزاز لاختيار القيمة.

- التصريح العلني بالتمسك بالقيمة.

ج - **المكون السلوكي:** ومعياره الممارسة ويدل على قبول الشخص واستعداده للاستجابة ويتكون من خطوتين:

- ترجمة القيمة إلى ممارسة فعلية.

- بناء نسق قيمى.

وتسهم هذه العناصر الثلاثة في تحديد وظيفتها و معناها، ويضم العنصر الثالث العمليات التي تساعد الشخص الفاعل في تخصيص طاقته وتوجيهات بين مظاهر الفعل المختلفة، وهو الأساس في تكوين القيم هذا على المستوى النظري أما على المستوى الواقعي يرى أن هذه العناصر الثلاثة

1 - سيد أحمد السيد: القيم التربوية في القصص القرآني، كلية التربية، أصوات، 1985، ص38.

2 - الزعيبي خالد يوسف محمد/ أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة

الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد الأول، ص 21، سنة 2006

متداخلة ومتفاعلة في تأثير المجتمع والتفاعل الاجتماعي وتعكس ثقافته وتعبر عن طبيعة العلاقات فيه، ومن منظور روكسين أن القيم تحتوي على ثلاثة عناصر لا يمكن أن تستقل ادعاهما عن الأخرى لأنها تندمج وتتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان والسلوك.¹

5. مراحل تطور القيم التنظيمية من خلال الفكر الإداري:

نمت القيم التنظيمية عبر سبع مراحل الرئيسية هي كما يلي:

المرحلة الأولى:

برزت أولى أفكار القيم التنظيمية عند ظهور المدرسة العلمية للمنظمات " فريدريك تايلور" التي كانت تنظر إلى العامل على أساس انه شبيه بالآلة، ويتم تحفيزه بالمكاسب المادية، وأن الأجر هو الحافز الوحيد لمقدار ما يبذله من جهد في تأدية وتخلص فلسفتهم في أنه لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العمال والإدارة بل على العكس من ذلك فإن مصالحهم مشتركة، وذلك بإعطاء أجور مرتفعة للعمال وتحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال، في نفس الوقت حيث أن الأجور المرتفعة ستدفع العمال إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على الأجر مما يزيد الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة.²

المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة على اثر دراسات هاوتورن في الولايات المتحدة، وهي أن العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء، تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل ومن ثم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة قبول افتراضات مدرسة الإدارة العلمية أو هي الافتراضات التي قامت عليها المرحلة الأولى من تطور القيم الإدارية.³

المرحلة الثالثة:

وهي مرحلة المواجهة والتي بدأت بعد الحرب العالمية الثانية وظهرت كاستجابة لمطالب الاتحادات المهنية كما عرفت هذه المرحلة الانتقال من القيم المتأصلة في الحياة الزراعية إلى قيم التصنيع، وقد دافع الإداريون في هذه المرحلة على قيم الاجتهاد في العمل واستغلال الفرص في حين اهتمت النقابات بالدفاع عن الأجر المنصف وتخفيض ساعات العمل اليومي وتحسين ظروف العمل،

1 - محمد فنحي عكاشة؛ محمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، ص 41.

2- أنور محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية (مصدر)، 2003، ص 29.

3- ديف فرانسيس مايك وردوك: القيم التنظيمية؛ ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 20

ولأن القيم السائدة في هذا العصر كانت قيماً تحول دون المواجهة إلى التوفيق، كان المشكوك فيه معرفة من المسؤول عن القيم التنظيمية هل هم قادة النقابات الاتحادية أو هم الإداريين.¹

المرحلة الرابعة:

مرحلة الاجماع في الرأي تم في هذه المرحلة التركيز على الحرية في العمل إحدى أهم القيم التنظيمية، ومن ابرز رواد هذه المرحلة " دوجلاس ماك جريغور" (Douglas McGregor) صاحب الجانب الإنساني في المنظمة.²

- حيث وضع أنماط مثالية حول طبيعة الإنسان وسلوكه وصف واحد منها بنظرية (x) والثانية (Y) فنظرية (x) ترى بأن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يجب العمل وانه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل، وأن العقاب والتهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، ولا بد من القابلية الشديدة والدقيقة على الإنسان، وأن الأجر والمزايا المادية أهم توافر العمل، أما نظرية (y) فتتظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر، ليست الإدارة هي التي تحمل المسؤوليات وتوجيه العاملين نحو أهدافها بل ذلك مغروس في نفوس العاملين إن الإنسان يطلب الحرية في العمل، وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا، كما آمنت بالإنسان يعمل أملاً في المكافأة لا خوف من العقاب.³

المرحلة الخامسة:

مرحلة الإدارة بالأهداف أو مرحلة التنظيم والتوازن الفردي: بدأت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مع نظرية الإدارة بالأهداف، والتي يعود الفضل لظهورها لبينتر دروكر (Petre Dreucker) ومن أهم مزاياها تحديد الأهداف بوضوح متناهي، والمعرفة والمهارات والتفكير والابتكار، فالأهداف هي المرشد للعمل وهي الموجه والمراقب، ومن ثم فلا فورية لأحد على أحد.⁴

وفي هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار وتخطيط وتنسيق وإشراف... الخ إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.⁵

1- الحنيطة خالد بن عبد الله: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الداء، دراسة ميدانية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، 2003، ص 20.

2- نعمومي مراد: القيم وأنساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة سونطراك قسم الانتاج - شمال - أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2006، ص 80.

3- الحنيطة خالد بن عبد الله: المرجع السابق، ص 38.

4- نعمومي مراد: المرجع السابق، ص 81.

5- اللوزي موسى: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان(الأردن)، 2007، ص 233.

المرحلة السادسة:

مرحلة التطوير التنظيم أو مرحلة الإمكانيات: ظهر مفهوم التطوير التنظيمي من تطور القيم التنظيمية، على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات التطور التنظيمي، إلى أن ريتشارد بيكهارد (Richard Bechhard) يرى التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط والتطوير التنظيمي يبرز مجموعة وسائل التدخل للتغيير (change interventions) والمهارات والنشاطات، والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة (Effective) من هنا فإن التطوير التنظيمي يشمل الجوانب الرسمية للعمل في التنظيم والجوانب غير الرسمية فهو يهتم بالأهداف كما يهتم بالجوانب السلوكية المتعلقة بالاتجاهات والقيم وغيرها.¹

المرحلة السابعة:

تعتبر هذه المرحلة مزيجاً من الأفكار للمرحلة السابقة من حيث تنوع الاتجاهات في عالم الإدارة.

فبعد عقود من الاندفاع أو السير على غير هدى، إدراك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضبط والفوز، وظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية ويعد نمودجا مثاليا يركز على الأداء المتخصص (Total Quality Management) والتخطيط الاستراتيجي وبين على علاقة الزمالة والتعامل والعمل بروح الفريق الواحد.²

6. المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية:

* **الأسرة:** تعتبر المصدر الأساسي في تكوين القيم لدى الأشخاص وخصوصاً في المراحل السنة الأولى من العمر، حيث يكتسب منها الأساسيات من الاحترام، والتقدير و الحب، ويرى أنتوني روبيز " أن نجاح الأب والأم في الأسرة التقليدية له الدور الأكبر في برمجة (الجزء الأكبر من قيمنا الأصلية بما يعبرون به دائماً عن قيمهم بإخبارنا بما يريدون و عما لا يريدون أن نقوم به .

* **التعليم:** يعتبر الركيزة الأساسية في إحداث تغيير في حياة الأفراد وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى، وتكوين قيم جديدة لديهم، وأن التعليم عنصر أساسي في تكوين القيم حيث يسهم في تفتيح الأذان وتغيير الأفكار القديمة وتبنى قيم جديدة تتناسب والتغيرات الثقافية المتحددة فالتعليم أحد وسائل تعريف النشئ بأن لكل جيل قيماً ومعتقدات يجب احترامها وتقديرها والاستفادة منها ما يتفق مع التغيرات المستجدة.

1- الحنيطة خالد بن عبد الله: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: المرجع السابق، ص 39.

2- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة عمان (الأردن)، سنة 1999، ص 49.

* **المجتمع:** للمجتمع دورا كبيرا في تكوين القيم لدى الأفراد فالمجتمع هو البيئة التي يعيش فيها الفرد، ويتأثر فيها نتيجة علاقة مشتركة مع الآخرين داخل حدود أو نطاق معين تميزه عن غيره من المجتمعات.¹

تشير نظرية " اريكسون " لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته وتبدأ مع الأم ثم تتسع دائرة النمو الاجتماعي للطفل لتشمل الأب والأخوة والجيران وزملاء اللعب فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين أفراد الأسرة، وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالاتهم بأفراد المجتمع الذين يعيشون فيه.

* **المحاكاة والتقليد:** للملاحظة دور في تكون القيم لدى الأفراد فملاحظة الفرد للأشخاص في تبني قيمهم أو ما يرى أنه يناسبه من تلك الأعمال.

أن احتكاك الفرد مع الآخرين في حياته اليومية وما يشاهده من سلوكهم إنما يعكس قيما معينة هو يتبع أو يقلد بعض القيم توجد عندهم فهناك الآباء والمدرسون والموجهون والأصدقاء، حيث يختلف هؤلاء في درجة التأثير عليه.²

* **الإعلام:** للإعلام دورهم في التأثير على اتجاهات وآراء الناس حيث يلعب الإعلام من تلفزيون إذاعة، صحافة، دور في تكوين بعض القيم و العادات والتقاليد الاجتماعية، ويرى البعض أن قيام الإعلام ينقل أنماط السلوك المقبول في المجتمع والقيم الأصلية ومساندتها تؤدي إلى امتصاص لبناء المجتمع لهذه القيم والمعايير الاجتماعية وبالتالي إكساب شخصية ذات سمات معينة.³

* **الدين:** للدين تأثير قوي في تكوين القيم لدى الأفراد على اختلافات مجتمعاتهم، وديانتهم وهذا التأثير قوي للقيم الدينية في المجتمع الإسلامي وتأثير مباشر على جميع نواحي الحياة حيث تعمل على تنشئة الفرد على القيم والمثل العليا والأخلاق الفاضلة، ووفقا لمجموعة من القيم الدينية كالصبر، والصدق والإخلاص والعدل والحكمة والموعظة.⁴

7. عوامل تردي القيم في المنظمة:

هناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي إلى تردي القيم وانتشار السلبيات الاخلاقية في سلوك العمل، ومن أهم هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- 1- الخنيطة خالد عبد الله : القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة ميدانية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، 2003، ص 31-32.
- 2- العميان محمد سلمان: الإدارة بالحوافز، التحفيز و المكافأة، ط1، كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008، ص 112-113.
- 3- عبد الله محمد عبد الرحمان: نفس المرجع السابق، ص 33.
- 4- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المعادي الجديد، القاهرة، بدون سنة النشر، ص 199.

* **افتقاد الموظف للقوة الحسنة:** داخل العمل وخارجه فالسلوك الأخلاقي لبعض القيادات له تأثير خطير على سلوك المرؤوسين من زاويتين: الأولى أنت بمثابة القدوة النموذج الذي يقلده التابعون، فإذا كانت القدوة فاسدة، فإن ذلك يسترك أثره بلا شك على المستويات الأدنى أما الثانية فلأن القيادة مسؤولة أصلاً عن منع حدوث أي فساد أو استئصاله ان وجد فكيف لها أن تفعل ذلك، إذا كامن هي نفسها غارقة فيه؟.

* **عدم وجود العدالة في المعاملة:** فوجود بعض صور التمييز في المعاملة بسبب بعض الاستثناءات المقررة لفئات معينة أو سبب المحسوبية أو الوساطة، يخلق لدى الكثيرين الإحساس بعدم وجود العدالة وإذا غابت العدالة، فإن ولاء الفرد للمنظمة يضعف وهذا من شأنه أن يدفعه إلى الأنانية والتركيز على ما يحقق المآرب الشخصية.

* **تردي الأحوال الاقتصادية:** فسوء التخطيط الاقتصادي والاجتماعي وما يمكن أن ينتج عنه من تردي الأحوال الاقتصادية ووجود فئات قادرة وأخرى غير قادرة والارتفاع المستمر في الأسعار بدرجة لا تواكبها الزيادة في المداخل.

* **كثرة القوانين والمتعلقة بانجاز الخدمات :** قلق الكثير من التعقيدات في التطبيق، فإنه يترك مجالاً رحباً للتقدير الشخصي من جانب المطبقين في تغيير تلك القوانين وهذا من شأنه أن يفتح ثغرة واسعة للبعض صور فساد القيم كالوساطة والرشوة.

* **عدم إعطاء القيم التنظيمية العناية الكافية:** سواء في مناهج المعاهدة الإدارية أو في موضوعات البرامج التكوينية التي تنظمها المؤسسات المتخصصة، وهذه الظاهرة تكاد تكون عامة في معظم دول العالم خاصة النامية منها.

* **تقديم اعتبارات القرابة والصدقة:** فالولاء للأشخاص واعتبارات القرابة والصدقة على حساب الولاء للمصلحة العام. من شأنه أن يساعد على التغاضي عن بعض التجاوزات أو تقرير بعض الاستثناءات لأسباب شخصية.

إن المجتمع بقيمه المتدنية قد يؤثر سلباً على المؤسسة ولهذا فقد يلجأ بعض المسيرين إلى تبني الطريقة التaylorية وما تفرضه من ردع ومراقبة قريبة.

8. وسائل المحافظة على القيم الايجابية في العمل:

هناك العديد من الوسائل التي تستطيع المنظمات أن تحافظ من خلالها على قيم تنظيمية ايجابية في العمل من بينها:¹

أ - وضع ميثاق للسلوك الأخلاقي: يحكم سلوك العمال في المنظمة، من جهة يساعد في توجيه سلوك العامل نحو الطريق الصحيح ومن جهة ثانية يعطي انطباعاً للأطراف الموجودة خارج المنظمة بأن هذه الأخيرة حرصه على توجيه سلوك العمال وقفت مبادئ أخلاقية واضحة.

ب - الاهتمام بالتكوين والتثقيف الأخلاق لعامل: ويلاحظ هنا وجود مدخلين لتنمية القيم والتدريب على السلوك الأخلاقي وهما:

- المدخل الأول: ويركز على استخدام مواد مستوحاة من أفكار كبار الفلاسفة ورجال الدين تتضمن القيم الدينية التي ينبغي التمسك بها ويعال على هذا المدخل عمومية لأنه يحاول تعنيه مبادئ أخلاقية عامة دون ربطها بمواقف تنظيمية معينة مما قد يجعلها من وجهة نظر المتدرب في حكم المثاليات التي لا علاقة لها بالواقع العملي.

- المدخل الثاني: ويركز على قواعد السلوك الأخلاقي كما تتضمنها القوانين واللوائح ولكن التقارير الواردة حول التجارب الخاصة بتطبيق هذا تطرق فقط للتفرقة بين الصحيح والخطأ في حين أن احد الأخلاقيات الهامة التي تواجه الفرد في عمله هي المفاضلة بين (صحيح، أصح) وهي قضية نادرا ما يتعرض لها القانون.

ج - الاهتمام بالبيئة : ويتم التركيز هنا على التدريب الأخلاقي الذي ينبغي أن تكون في ظروف الموقف أو المحتوى الذي يعمل فيه المديرين ولا يحرص على تنمية مجرد قيم عامة أو كيف يفرق بين الصحيح والخطأ من وجهة نظر قانونية بل يحاول جعل الفرد ساساً لجانبين هما
* قوة تأثيره كعامل على حياة الآخرين وفي مصالحهم وعادة ما يكون هذا التفكير مبرزاً للاهتمام بالسلوك الأخلاقي.

* مجموعة القيم اللازمة للمراسلة الأخلاقية في موقف ما . مع التأكيد على معايير السلوك.

د - توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي:

وخلق مثل هذا المناخ داخل المؤسسة يحتاج إلى أكثر من مجرد وضع لائحة أو دليل للسلوك الأخلاقي.¹

¹ - الصرفي محمد : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية مصر، 2009، ص ص 338-340.

9. أنواع القيم التنظيمية:

§ قيمة وعناصر الراتب ومدى تعرضه للخصم:

قد يكون الراتب الشهري بعناصر أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب لعدم الرضا الوظيفي.

§ عدالة الطريقة التي يتم تقييم أداء العاملين:

إن شعور الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم الأداء الوظيفي لأن المنظمة تسودها ثقافة تنظيمية تؤكد الأداء يتم بمعايير مختلفة فهم يشعرون بعد الرضا عن العمل .

§ حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم.

§ عدد ساعات العمل ومواعيده:

قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي.

§ العدالة والمساواة في معاملة العاملين:

إذا كانت المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والمتنزعات داخل المنظمة وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة.

§ المشاركة والعلاقات وتحقيق الانجاز:

إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن لكل موطن فيها مما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية فإن هذه الثقافة تبعث روح التعاون والمبادئ والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الدارة الأوتوقراطية وتسلل الأوامر

¹ - نعومي مراد: القيم وأساسها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، ص ص 84.83.

والتعليقات فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة.¹

10. تصنيف القيم التنظيمية:

صنف كل من 'فرانسيس' و'مايك ودكوك' القيم التنظيمية تحت اربع قضايا رئيسية هي:

أولاً: قيمة إدارة الإدارة: تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة) والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفوة، المكافأة وفيما يلي عرض لكل واحدة:

1. القوة: تمتلك الإدارة المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها واتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة، وتكتسب القوة من أربع مصادر: الملكية، المعلومات، الجاذبية، المكافأة والعقاب وعليه فهي تتبنى القيمة القائلة " المديرين يجب أن يبروا "

2. الصفوة: إن واجب الإدارة معقد ومهم، فإن الأشخاص الذين يقومون بالإدارة قيم الصفوة والمنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية وكذا التطور المستمر لكفاءتهم، فهي تتبنى القيمة القائلة " النخبة دائماً في القمة.

3. المكافأة: إن أداء الأفراد الذين يقودون المنظمة يعتبر أمراً مهماً حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه تتبنى القيم القائلة " الأداء ملك " .²

ثانياً: قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: الفعالية. الكفاية، والاقتصاد.

1 - الفعالية: التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن تكون مطلباً فإذا لم توجه الجهود توجهاً حسناً، فإن إدارة أخرى تجد السبل التي تستطيع بها اتخاذ القرارات المناسبة.

2 - الكفاية: الإدارة الجيدة أو الكفاء هي التي تستطيع أن تعمل مئات الأشياء الصغيرة متقنة، إذ في كثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير له متفاوت على توعية الكل، إن محاولة عمل شيء بطريقة متقنة يوفر حافزاً جيداً .

3 - الاقتصاد: إن إنفاق النفود أسهل بكثير من جمعها لذا فإن غياب رقابة التكاليف الفعال يعتبر سبباً شائعاً في فشل الأعمال التجارية كذا الإشراف أو الهذر التنظيمي والنظام المقدم بواسطة حساب الربح

1- منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف د. ثامر بن صلوح المطيري، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، ص ص 36-34.

2- عبد الله أحمد سالم الزهراني: نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية دراسة تحليلية لمؤسسات التعليم العالي السعودي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1430، ص ص 20-21.

و الخسارة يزود المشروع التجاري، إن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقية الاقتصادية، وهي تتبنى القيمة القائلة « لا شيء مجاناً»¹.

ثالثاً: قيم إدارة العلاقات هي:

• **العدل:** إن استخدام قوة تأثير الإدارة بشيء من اللطف والعدل يؤدي إلى بناء الثقة والولاء الموظفين إن المنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد، وشعورهم ذو أهمية فهي تتبنى القيمة القائلة « من يهتم بكسب».

• **العمل الجماعي:** إن الجماعة المنظمة جيداً والمحفزة تستطيع أن تنجز أكثر من مجرد مجموعة الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعة، فالأفراد يستمعون بالانضمام للآخرين وبالتالي يستعطون أن يعملوا بإتقان .

• **القانون والنظام:** أن الجماعات تطور إطار من القوانين والنظم التي تنظم تصرفاتهم وهذه بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول من هذا المنطلق فإن المنظمات تمارس نفوذاً كبيراً في حياة موظفيها ذلك أن المديرين يتصرفون كقضاة ومحلفين وغالباً ما يقيم ذلك دون أن يكون هناك حق الاعتراض لمرؤوسيه، والمنظمة الناجحة هي تلك التي تبتكر وتدبر باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات.

رابعاً: قيمة إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيف تؤثر على هذه البيئة والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي:²

• **الدفاع:** تهتم المنظمة بدراسة التهديدات الخارجية والداخلية التي تهدف نشاط المنظمة تعني كل منظمة تجارية هناك أفراد موهوبون يقومون بإعداد الخطط الإستراتيجية من أجل زيادة نشاطهم التجاري وذلك على حساب التنافس مع المنظمات الأخرى، أن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية فهي تتبنى القيمة القائلة « أعرف عدوك».

• **التنافس:** إن القدرة على التنافس هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء وعادة فإن هذه الحقيقة يتم إدراكها في أعلى المستويات، إذ المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية.

1- عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان: القيم التنظيمية لإدارة التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس "فرانيس" و"مايك ذكوك"، رسالة ماجستير في

إدارة التربية والتخطيط تحت إشراف د. عبد الله بن محمد الحميدي، مكة المكرمة، ص 167.

2 - خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية مدينة الرياض، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية تحت إشراف د. هاني يوسف خاشقجي، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نجران، مكة المكرمة، 2006، ص ص 42-45.

إنه لمن المعلوم في عالم المنافسة أن الأفضل هو الذي يبقى والضعيف هو الذي يتم تتيحه.

- **استغلال الفرص:** إن المنظمات الناجحة تبحث عن فرص في الخارج بدلا من أن تعطي مجالا للآخرين لينتهزوا أفضل الطرق، لأن الفرص التي يجب انتهازها بسرعة على الرغم من أن هذا قد يتضمن مخاطر ولكن المنظمة الناجحة هي التي تلزم نفسها باستغلال الفرص.

11. خصائص القيم التنظيمية:¹

ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة كالتالي:

- **نسبية:** هناك اختلاف في تصور الفسفات للقيم فمثلا الفلسفة المثالية فتراها على أنها معايير ثابتة وخالدة وغير قابلة للتغير وتستمد من عالم المثل، على عكس الفلسفة البرامجائية فهي ترى أن لا وجود قيم بعد الأخلاق عموما نسبية، فالقيم مصدرها الخبرات الإنسانية وتقاس القيم بنتيجتها بما يعود منها بالخير على الفرد والمجتمع في الموقف الذي تطبق فيه.
- يعتبرها "دور كايم" من مقتضيات الوعي الاجتماعي فيراها من البيئة الاقتصادية وكذا النظرية التحليلية ترى أن القيم ما هي إلا إسقاطات الغريزة الجنسية .
- **مكتسبة:** ما يعرف على القيم على أنها مكتسبة من البيئة التي يعيش فيها الفرد. لذا قيل أن البيئة تحدد الوعي لذلك البيئة الاجتماعية هي المسولة عن القيم التي يكتسبها الفرد في حياته اليومية عامة والقيم التنظيمية خاصة في البيئة العملية، كما أن القيم يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل معاً لتكوين للفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها.
- **ذاتية اجتماعية:** القيم عبارة عن مصادر داخلية تتبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية، وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دوراً أساسياً في ترسيخ هذه القيم.
- وتختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية، كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.
- **مرنة:** تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات و التغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه ومع حاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتجدد والتغيير وفق أسسها واتجاهاتها و لا تلغي العقل البشري:
- **تلقائية:** هي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد لكنها من صنع المجتمع و عقله الجماعي ويمكننا حصر خصائص القيم التنظيمية في النقاط التالية:

1-علي غربي ؛ بلقاسم سلاطونية: تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر ، عين مليلة، الجزائر ، 2002، ص 42.

- تشكل نواة الثقافة التنظيمية.
- تؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة.
- تحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها.
- تساعد في تشكيل مهمة ورسالة المنظمة والتي بدورها تحدد الاستراتيجيات والنظم والهيكل التنظيمية.
- منتشرة داخل التنظيم.
- مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كوجه لهم في أدائهم لوظائفهم.
- مكتسبة يتعلمها الفرد داخل التنظيم.
- تقف وراء السلوك الإداري لأفراد المنظمة.
- نسبية تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان لآخر، ومن ثقافة لأخرى.
- تترتب في ما بينها ترتيباً هرمياً، متهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
- معروفة لدى أفراد المنظمة ومرغوبة لديهم لأنها تشبع حاجاتهم .
- ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب.
- صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.

12. قياس القيم التنظيمية: ¹

- هناك عدة من الوسائل والتقنيات لقياس القيم التنظيمية التي ذكرت في أدبيات هذا الموضوع ويمكن حصر هذه التقنيات في اختبارين اللذين أعدهما رواد هذا الموضوع وهما:
- اختبار " جوردن البورت" و" فيليب فرنون " الذي يقيس ستة أنماط من القيم وهي:
- القيم النظرية (الفكرية).
 - القيم الجمالية.
 - القيم السياسية.
 - القيم الاقتصادية.
 - القيم الاجتماعية.
 - القيم الدينية.

1- عادل يوسف خوجة؛ القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم 2012، ص 41.

ويهدف اختبار القيم إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم فالأفراد يختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم ويعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر على سلوك الإنسان مثل القيم الاقتصادية، والسياسية والجمالية والدينية والاجتماعية ويفيد هذا الاختبار في الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني.

اختبار القيم التنظيمية الذي أعده الباحثان "ديف فرانسيس" و"ماك وودكوك" لقد أعد العالمان البريطانيان اختبار يقيس القيم التنظيمية وهو مقياس مكون من اثنتا عشر قيمة في الأربعة أبعاد جوهرية وهي كالتالي:

- إدارة الإدارة: ويتضمن هذا البعد قيم القوة، الصفاة، المكافأة.
- إدارة المهمة: ويتضمن هذا البعد قيم، الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.
- إدارة العلاقات: ويتضمن هذا البعد قيم العدل، فرق العمل والنظام والقانون.
- إدارة البيئة: ويتضمن هذا البعد قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

خلاصة:

إن لكل مؤسسة قيمها التنظيمية الخاصة بها، التي تتفرد بها من جراء تبينها لها، بل في المؤسسة الواحدة قد يوجد أكثر من قيم تنظيمية وهي عادة متعلقة بعدة أمور من الصعب عدّها أو إحصاؤها وسبل دعمها أو تغييرها والعوامل التي تؤثر في تلك القيم.

الفصل الثاني: عملية التوظيف

تصنيف

1. تعريف التوظيف
2. أنواع التوظيف
3. 1. في التوظيف
4. الشروط العامة للتوظيف
5. العوامل المؤثرة في التوظيف
6. الإجراءات الأساسية لتوظيف الموارد البشرية
7. توصيف الوظائف
8. تحليل الوظائف
9. الاستقطاب
- 10 الاختيار
11. التعيين

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في المنع أو التقليل من توظيف الشخص غير المناسب والذي سيكلف المنظمة الكثير جدا فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب فهناك تكلفة قد تكون أضعاف أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المؤسسة بعض حصصها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة وتقتضي عملية التوظيف قبل تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات (مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة)، وكذلك الدراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي والكفاءات والمهارات ربما التجربة أو الأقدمية السابقة إن وجدت في عملية التوظيف.

1. تعريف التوظيف:

إن البحث المستمر عن مجالات التنافس يقوم على استخدام تكنولوجيا جديدة، استثمارات متزايدة ومتطورة في العمل والتنظيم، ينتج عن ذلك مناصب عمل جديدة تستوجب القيام بعملية التوظيف.

إن التوظيف هو اختيار المترشح الذي تتلاءم خصائصه ومتطلباته المنصب، كما انه عبارة عن مجموعة من النشاطات التي من أجلها يقوم المديرون باختيار الأشخاص الذين يهتمهم الأمر والذين لديهم المؤهلات المطلوبة أمام منصب شاغر في منظماتهم.

فالتوظيف هو وضع خطة أو برنامج يبين حاجة المنظمة من العاملين مع تصنيفهم من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المتاح لكل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه الكفاءات.¹

2. أنواع التوظيف:²

التوظيف ليس عملية عشوائية يتم بموجبها ضم بعض الأفراد لفرق العمل داخل المؤسسة، ذلك أن للتوظيف مستويات عدة ومتنوعة تحدد العلاقة التي تربط الفرد بالمؤسسة وتحدد واجبات الطرفين لذلك وجدت مستويات وأنواع مختلفة للتوظيف وهي:

- التوظيف بعقد محدد:

- يرتبط الفرد مع مؤسسة ما وفق عقد محدد أو غير محدد يضمن للفرد حقوقه من -حيث نوع الوظيفة المقدمة، الأجر، ساعات العمل....
- عقد العمل المحدد هو الأكثر شيوعاً حالياً في سوق العمل ذلك أنه ممكن المؤسسة من التحكم في حجم اليد العاملة كما يعطي المؤسسة مجالاً ل:
- التعاقد في حالة تزايد حجم يد العمل (الإنتاج أو الخدمات) في حالته التقلبات الفصلية أثناء فترات الحصاد مثلاً، أو جمع المحاصيل أي الحالة التي تستدعي التعاقد الدائم.
- العقد هو بمثابة (فترة اختيار مطلوبة) وبالتالي يمنح المؤسسة أكثر مرونة في التعامل مع اليد العاملة.

لكن هناك بعض السلبيات التي يتحملها الفرد أهمها التسريح أي عدم صفات المستقبل الوظيفي الذي قد يؤثر على أدائه، لكنها تبقى الطريقة الأكثر شيوعاً في التعامل داخل سوق العمل.

¹ - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص18.

² - عبد الغفار حنفي: إدارة الافراد، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص 129.

- التوظيف الجزئي:

هو تأدية مهام تكون ساعات العمل خلال أقل نسبة، الخمس 5/1 بالمقارنة مع ساعات العمل العادية ضمن الإدارة.

كان هذا النوع من التوظيف يستقطب نسب مرتفعة من النساء، ذلك أنه يمنح لربات البيوت وقتاً من الواجبات المنزلية.

- أما عن النشاطات المعينة بالتوظيف الجزئي فهي بالأخص التجارة بالتجزئة أو العمل بالمطاعم لأنها تمنح فرصاً للعمل خلال ساعات قليلة يومياً أو أسبوعياً وبالإضافة إلى النساء فهي تستقطب كذلك (الطلبة الجامعيين) ، أولئك الذين يبحثون عن مداخل إضافية وتمضية للوقت، هنا الدور الذي يلعبه العمل الجزئي اقتصادي أو اجتماعي في آن واحد.

- التوظيف المنزلي:

يعتبر عملاً منزلياً كل مهمة يكلف بها شخص ما شخصاً آخر بمساعدة قرينة أو أولادة أو مساعد له وذلك لصالح مؤسسة ما ، صناعة تجارية، فلاحية .

- التشريعات العالمية تحد الإطار القانوني للتوظيف المنزلي، حيث يرتبط العامل يعقد بحدود المهام المنجزة المدة المحددة لتلك المهام والسعر والأجر الذي غالباً ما تحدد بالكمية (كمية العمل) كثيراً ما تكون تلك المهام حرفية ولا تحتاج إلى إمكانيات، ألي هي مهام يدوية (خياطة ، نسيج...)

يعود هذا النوع من التوظيف على المؤسسة بعدة فوائد منها:

- كمية العمل المنجزة منزلياً أكبر وذلك لارتباطها بالأجر

- أكثر المستفيدين من هذا النوع هم النساء الماكانات بالبيت أو كبار السن أو حيانا الأطفال دون السن القانوني للعمل.

- التوظيف المؤقت:

قانونياً يسمى هذا التوظيف (**Entreprise De Travail Ten Oraire ETT**) أي مؤسسات العمل المؤقت وتطلق هذه التسمية على كل شخص طبيعي أو معني ، مستعد لتقديم خدمة للمؤسسة المؤجرة سواء كانت تجارية، صناعية أو خدماتية، وتلجأ المؤسسة إلى التعامل مع مؤسسات أو أفراد مؤقتاً في حالات هي:

- اضطراب العمل أو تغيب عامل دائم.

- تراكم مؤقت للعمل والحاجة إلى التعاقد مع موظفين مؤقتاً.

- الحاجة إلى إنجاز أعمال مستعجلة لتفادي بعض الأخطار .

- انتهاء بعض العقود المحددة لبعض العمال في انتظار إعادة تشغيلهم أو استبدالهم.

- يرتبط الموظف المؤقت بالمؤسسة بعقد (عقد خاص بمهمة) يحدد ساعات العمل، أماكن العمل، الأجر المدفوع، خصائص العمل المنجز... ولذلك يتطلب. التوظيف المؤقت فترة للاختبار تدوم بين يومين وخمسة أيام وذلك حسب فترة العمل المؤقت.
- قد تعاني أيام المؤسسات المختصة أو مؤسسات العمل المؤقت أحيانا من نقص في اليد العاملة أثناء أداء المهام المؤقتة بسبب عدم استقرار الوظائف.
- وهذه الأسباب لا تكثر الطلب على العمل المؤقت إلا بالنسبة لبعض الفئات الخاصة الطلبة، تلاميذ الثانويات، عمل أثناء، العطل....

3. أهداف التوظيف:

- إن أهم مرحلة في حياة المؤسسة والفرد هي مرحلة إلحاق الأفراد بمناصبهم. لذا فإن عملية التوظيف هي أهداف مزدوجة بين الفرد الذي يلتحق بالمنظمة وبين هذه المنظمة ومن هذه الأهداف يمكن ذكر ما يلي:
- تحضير الإمكانيات والتقنيات لتوظيف المترشحين ذوي الكفاءات العالية .
- تأكد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- محاولة استخدام أعلى المهارات أو إعداد القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة.
- رفع مستوى مخزون اليد العاملة بأقل تكاليف ممكنة بتقدير مناصب الشغل التي توفرها المؤسسة مستقبلا.
- تشجيع مبدأ اشتراك العاملين في إصدار ووضع القرارات .
- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف الدراسة .
- ضمان وتأکید كفاءة وجدارة القيادة.
- الاعتراف بذاتية الفرد تشجيعه في تحقيق أهداف المؤسسة أو ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للعاملين.

4. الشروط العامة للتوظيف:

- كل مواطن يعيش في التراب الوطني له الحق في الدخول إلى الوظائف العمومية وذلك عندما تتوفر فيه الشروط المطلوبة في القانون والتي نص عليها القانون الأساسي للوظيفة رقم 133/66 في المادة 25 وتنص عليها المادة 31 من المرسوم 89/85 وهي:
- أن يكون جنسية جزائرية.
- التمتع بالحقوق المدنية.
- الحصول على مستوى التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل.

- السن (سن البلوغ المدني 18 سنة) حسب القانون المدني.

- أن يكون الشخص في موقف مناسب من الخدمة الوطنية (دكور).

التمتع بصحة جيدة.

5. العوامل المؤثرة:

1 - العوامل الداخلية:

أ. سياسة المؤسسة: وهي التي تحدد مسبقاً ما يجب عمله وبأي الطرق و الوسائل فهي التي تعطي معلومات أولية حول الأهداف والإمكانيات الاقتصادية فهي بذلك تشكل قاعدة لأي عمل في المؤسسة ولاسيما فيما يخص سياسة الترقية الداخلية، وسياسية الأجور، وكما أن نجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعم من الإدارة العليا، لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الأفراد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث والاختيار الأحسن للقوى العاملة.

ب. تخطيط القوى العاملة: تخطيط القوى العاملة من خلال جرد المؤهلات واختيار قنوات الترقية بتحديد الوظائف التي ستملاً من الخارج وهو الذي يستطيع أن يعطي معلومات دقيقة وفي وقتها المناسب للاحتياجات من القوى العاملة.

ج. شروط المحيط الداخلي: يفرض المحيط الداخلي للمؤسسة العديد من القيود والصعوبات أمام انجاز وتنفيذ عملية التوظيف وهذا من خلال رفض العمال القداماء لأي تغيير تنظيمي يحدث في الهيكل التوظيفي أو تغيير أسلوب وطريقة الانتاج انطلاقاً من عدم تعاونهم مع الموظفين الجدد وهذا يجب أن يأخذ بعين الاعتبار قبل وأثناء وبعد اعداد مخطط القوى العاملة.

2 - العوامل الخارجية: تتأثر عملية التوظيف في المؤسسة بعوامل خارجية منها.

أ - التقدم التكنولوجي: شكل التقدم التكنولوجي العديد من الصعوبات والتعقيدات لاسيما في الحصول على الفرد المؤهل بهذه التكنولوجيا ولهذا يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور عند تخطيط سياسة توظيفها لأن إدخال التكنولوجيا من شأنه أن يحدث تغيير في الطبيعة الفنية للعمل وبالتالي في نوع المهام وبذلك على مستوى الوظيفة ككل في المؤسسة وذلك باستخدام آلات ومواد جديدة وبروز أساليب وطرق إنتاج جديدة " تغيير بالضرورة" نوعية ومهام الوظائف فتختفي بعض المهام وتحل محلها أخرى تكون المؤسسة بحاجة إلى عاملة مؤهلة ذات كفاءة تقنية عالية تلبية لمتطلبات هذه الظروف الجديدة.

ب - الوضع الاقتصادي : يؤثر الوضع الاقتصادي بصفة مباشرة في عملية التوظيف حيث ساهم في توسع السوق الذي يؤدي زيادة وتوسيع نشاطات ، حيث يكون هناك طلب على اليد العاملة في ظل المنافسة المتزايدة، بينما العكس إذا كان هناك كساد، تلجأ المؤسسة إلى تسريح هاته اليد العاملة.

ج - اللغة: إذا اعتبرنا اللغة وسيلة حضرية وسيلة اتصال دخل المجتمع فهي بالأولى وسيلة ترابط وتعاضد داخل المؤسسة. ومن هنا نجد أن لغة العامل مهمة في المؤسسات وهكذا هي المجتمعات المتطورة.

د - تشريعات القانونية: تأخذ التشريعات القانونية مكانا هاما في المؤسسة الاقتصادية رغم اتساع حريتها. فتقرض شروطا متعلقة بالسن والجنس والجنسية والحد الأدنى للأجور وظروف العمل المناسبة التي تلزم المؤسسة بظروف اجتماعية محددة.¹

6. الإجراءات الأساسية لتوظيف الموارد البشرية:

أولاً : توصيف وتحليل الوظائف:

إن توصيف وتحليل الوظائف ما هي إلا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات الوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها.²

1 - ماهية توصيف الوظائف:

1.1 - تعريف توصيف الوظائف: يمكن تعريف التوصيف الوظيفي بأنه وثيقة رسمية تحدد طبيعة الوظيفة وحدودها والمهام والمسؤوليات المتوقعة من شاغل الوظيفة والصلاحيات المنوطة به وشروط شغل الوظيفة من مؤهلات علمية ومهنية خبرات عملية وكذلك هو بيان بالشروط والمواصفات الدنيا التي يجب توافرها في أي فرد حتى يستطيع أن يؤدي وينجز هذا العمل على نحو مناسب وبشكل مرضي.³

2.1 - أهداف التوصيف: تتلخص لأهدافه في:

- توضيح المسؤوليات الإدارية وخطوط السلطة وإسناد المسؤوليات .
- توزيع المسؤوليات الوظيفية على مستوى إداري لرفع الكفاية الإنتاجية والمرونة في التنفيذ.
- تحديد الوظائف اللازمة لكل مستوى إداري وتوزيع المهام الوظيفية عليها.
- تنظيم وظائف الإدارات وتوفير التنسيق ما بين الرؤساء الأقسام والموظفين التابعين لكل إدارة معتمد للتخطيط.
- تحديد نظام والرقابة على أداء كل وظيفة وضع معايير محددة للمسؤوليات والمهام المسندة إليها.

¹ - منصور أحمد: المبادئ العامة في إطار وتخطيط القوى العامة، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1970، ص ص 96.99.

² - أمين ساعتي: إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق)، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة 1998، ص 44.

³ - نبيل الحسين النجار، مصطفى مدحت راغب: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، كلية التجارة المنصورة (القاهرة)، 1992، ص

- دعم وتطوير التنظيم الإداري الفعال والإسهام في معالجة مشكلات شؤون الموظفين على أسس سليمة.

- تنسيق خطوط التعامل الرسمية والرقابة والمسؤولية من خلال قنوات الإشراف والإدارة السليمة.¹

3.1. - فوائد توصيف الوظائف:

- إعداد أنظمة الأجور والمكافآت.
- إعداد أنظمة الترقية والنقل والانضباط.
- إعداد نظام تقسيم أداء العاملين.
- إعداد خطط التطوير والتدريب.
- إعداد أنظمة السلامة والأمن الصناعي.
- إيضاح عمليات التعيين وأشغال الوظائف.
- تصميم إجراءات العمل.
- تسهيل عملية تهيئة العاملين للعمل.
- تنظيم العلاقة بين العاملين.²

4.1 - طرق جمع معلومات التوصيف: يمكن التمييز بين ثلاث طرق أساسية هي:

أ. **طريقة الاستقصاءات:** تعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على إعداد نموذج معد بدقة من قبل إدارة الموارد البشرية ويحتوي على مجموعة من الأمثلة تغطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل وتوصيف الوظائف ويوزع هذا النموذج على العاملين لملأه عن طريق الإجابة عن الأسئلة ثم ترد ثانياً إلى إدارة الموارد البشرية.³

ب. **طريقة المشاهدة المباشرة:** يتم هنا التوصيف من خلال الملاحظة والمشاهدة الشخصية وفقاً لاجتهاد الفرد القائم بالتوصيف على أن يتم تسجيل هذه البيانات والمعلومات بعد ملاحظة الفرد المطلوب توصيف عمله مباشرة أو تصور الأعمال المطلوبة منه نظرياً.⁴

ج. **طريقة المقابلة:** يتم الحصول على المعلومات هذه الطريقة بناء على مقابلة محلل الوظائف للشخص المراد جمع المعلومات منه، وتسمح هذه الطريقة بإمكانية جمع المعلومات كاملة عن واجبات

¹ - محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجماعة الجديدة، 2003، ص 76.

² - سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، سنة 2004، ص 150-151.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2001، ص 84.

⁴ - نبيل الحسين النجار؛ مدحت مصطفى راغب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 532.

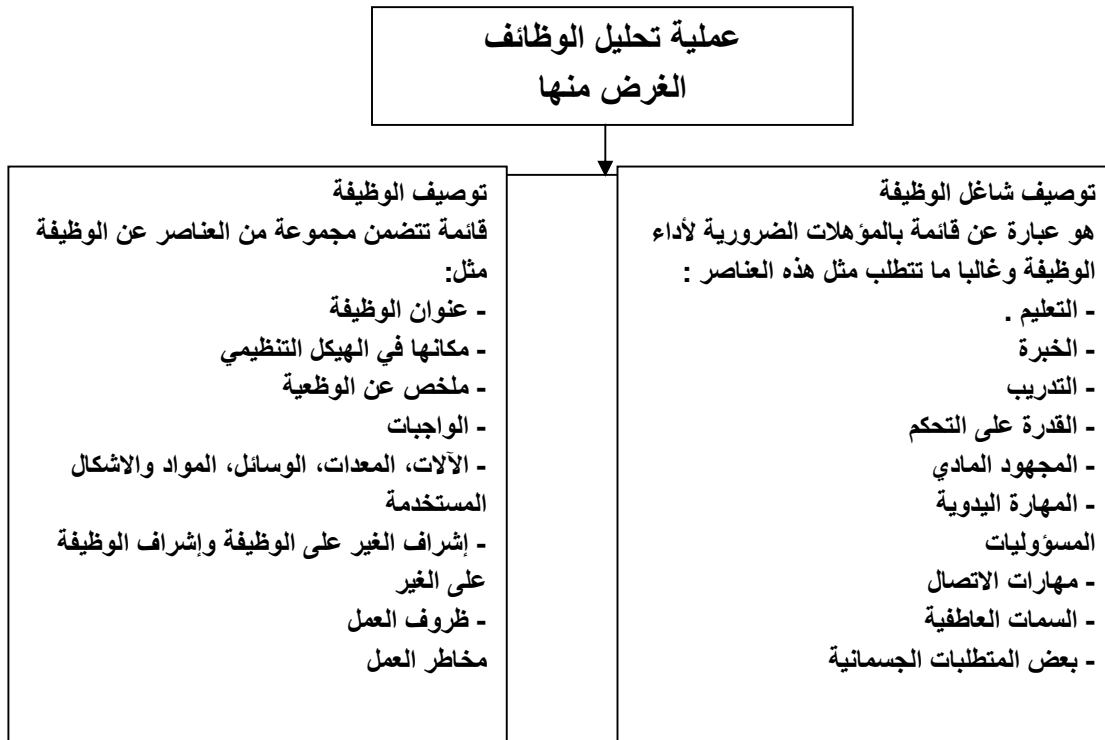
ومسؤوليات وظروف أداء الوظيفة، فهي تصلح للأشخاص الذين لا يستطيعون ملء قوائم الاستقصاء بأنفسهم. كما يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج للكثير من الجهد والمال والوقت.¹

2. ماهية تحليل الوظائف

1.2 - تعريف تحليل الوظائف:

التحليل الوظيفي هو عملية دراسة وتحليل مفاهيم الوظائف التي يشغلها العاملون في المنظمة، من حيث المهمات التي تؤديها كل منهم، ومؤهلات ومسؤوليات وظروف عمله... الخ، وذلك لغرض إعداد قائمة جديدة بالوظائف وتوصيف لكل وظيفة.² وبذلك يمكن القول أن لتحليل الوظائف جانبين هما:

الوصف الوظيفي **JOB Description** والمواصفات الوظيفية **job specification** ومن خلال الشكل التالي تتوضح لنا العلاقة بين الوظيفة وشاغلها.³



المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 141.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، سنة 2002، ص 105.

² - سعاد نايف برنوطي: المرجع السابق، ص 65.

³ - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الاسكندرية، 2006، ص 300.

2.2 - مبادئ وأهداف التحليل الوظيفي:

يعتبر برنامج تحليل الوظائف عملية ضرورية لأي منصب إداري أو تنفيذي ومنه فإن المبادئ الهامة التي يجب مراعاتها عند هاته البرامج هي:¹

- التصنيف والتحليل للوظيفة وليس للموظف
- يختار الموظف على حسب الوظيفة
- مبدأ تحديد الصنف على حسب الوظيفة
- مبدأ تحديد الصنف المالي، أي إذا تساوت الأعمال من حيث مستوياتها فمن الواجب أن تتساوى الرواتب.

3.2 - خطوات تحليل الوظائف:

هناك عدة خطوات يقوم عليها تحليل الوظائف وهذه الخطوات هي:

* جمع المعلومات والبيانات: يتم جمعها والحصول عليها باستخدام أحد أساليب جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان).

ب. إعداد مسودة تحليل أحد النماذج النفطية لوصف الوظائف.

* مراجعة كشوف تحليل الوظائف: هنا يتم محلل الوظيفة بمراجعة مسودة كشوف التحليل مع كل شاغل الوظيفة، الرئيس المباشر وأي مستوى إداري آخر إذا لزم الأمر.

* إعداد كشوف التحليل النهائية بعد المراجعة تظهر بعض المعلومات الجديدة وقد تظهر الحاجة لإجراء بعض التعديلات الواجب إدخالها على كشوف التحليل

* تنسيق وتجميع كشوف التحليل: وبعد تجميع كشوف تحليل الوظائف يعطيه المحلل أر قاما متسلسلة حتى يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة

* اعتماد تحليل الوظائف من الإدارة العليا: بعد الانتهاء من إعداد نظام تحليل الوظائف في صورته النهائية، يقوم المدير برفعه إلى الإدارة العليا للحصول على الموافقة عليها. وبعد اعتماده يتم تبليغ الإدارات المختلفة.²

¹ - حسين حسن عمار: إدارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة، معهد الادارة العامة، الرياض، 1989، ص 65.

² - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2005، صص 72.73.

ثانيا: الاستقطاب:

1. مفهوم الاستقطاب:

لا تبدأ عملية استقطاب أفراد القوة العاملة إلا بعد المعرفة الفعلية لمناصب العمل يتطلب الأمر وصف المهام المرتبطة بكل وظيفة وتحديد متطلبات منصب العمل من الخصائص التي يجب إن تتوفر في من يشغل الوظيفة وهذا الهدف لا يتحقق إلا بدراسة الوظائف والذي ينتهي بإعداد وصف لها.¹

يعني أن الاستقطاب: هو عملية البحث عن جذب وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.²

ويعرف بأنه تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث على المرشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة.³

من خلال هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل للاستقطاب هو:

إجراء إعلامي تقوم به غدارة الموارد البشرية لمحاولة جذب الأفراد الأكفاء وتكوين وعاء من الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة. وبذلك ستحقق المؤسسة أهدافها، وكل ما كان هذا الوعاء كبيرا كلما أتاحت فرصة أفضل وأنجح في اختيار الفرد المناسب.⁴

2. مصادر الاستقطاب:

1.2 - المصادر الداخلية: والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر:

1.1.2 - الترقية:

ويلجأ إلى هذا الصدد في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم.

- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي.¹

¹ - عبد الفتاح بوخمحم: تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة (الجزائر)، 2011، ص ص 158.159.

² - رواية حسن: إدارة الموارد (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 2004، ص 99.

³ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 141.

⁴ - محمد مرعي مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999، ص 129.

2.1.2. - النقل والتحويل: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر، وبالهدف من ذلك قد يكون يخلق توازن في عدد العاملين وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في النقل والمسؤولية.

3.1.2 - الموظفون السابقون: قد تلجأ المنشآت إلى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل وهذا المصدر أثبت أهمية وجوده في بعض المنشآت.²

3. المصادر الخارجية: قد يكون من الضروري للمنشآت أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة بها، فمهما كان لدى المنشأة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وسوف نذكر فيما يلي أهم مصادر العرض الخارجي للقوى البشرية:

1.3 - مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنشآت لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة.

2.3 - الإعلان: من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين داخل المنشأة وقد زادت أهمية الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم و انتشرت وسائل الاتصال وقد يتم الإعلان في الصحافة أو المجالات لاجتذاب أفضل الأشخاص.³

3.3 - الجامعات والمدارس: وهي تعتبر المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات تحتاج إليها المنشأة، وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم وقبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج.

4.3 - الترشيحات من قبل موظفي المنشآت: هذا الأسلوب شائع في كثير من المنشآت الخاصة حيث يزكي العاملين في المنشآت بعض أصدقائهم للعمل بالمنشأة كذلك يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصي لديهم أصحاب أعمال آخرين يتعينهم على أساس أن التوصية إذا

¹ - أحمد ماهر : إعداد الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2007، الإسكندرية، ص 225.

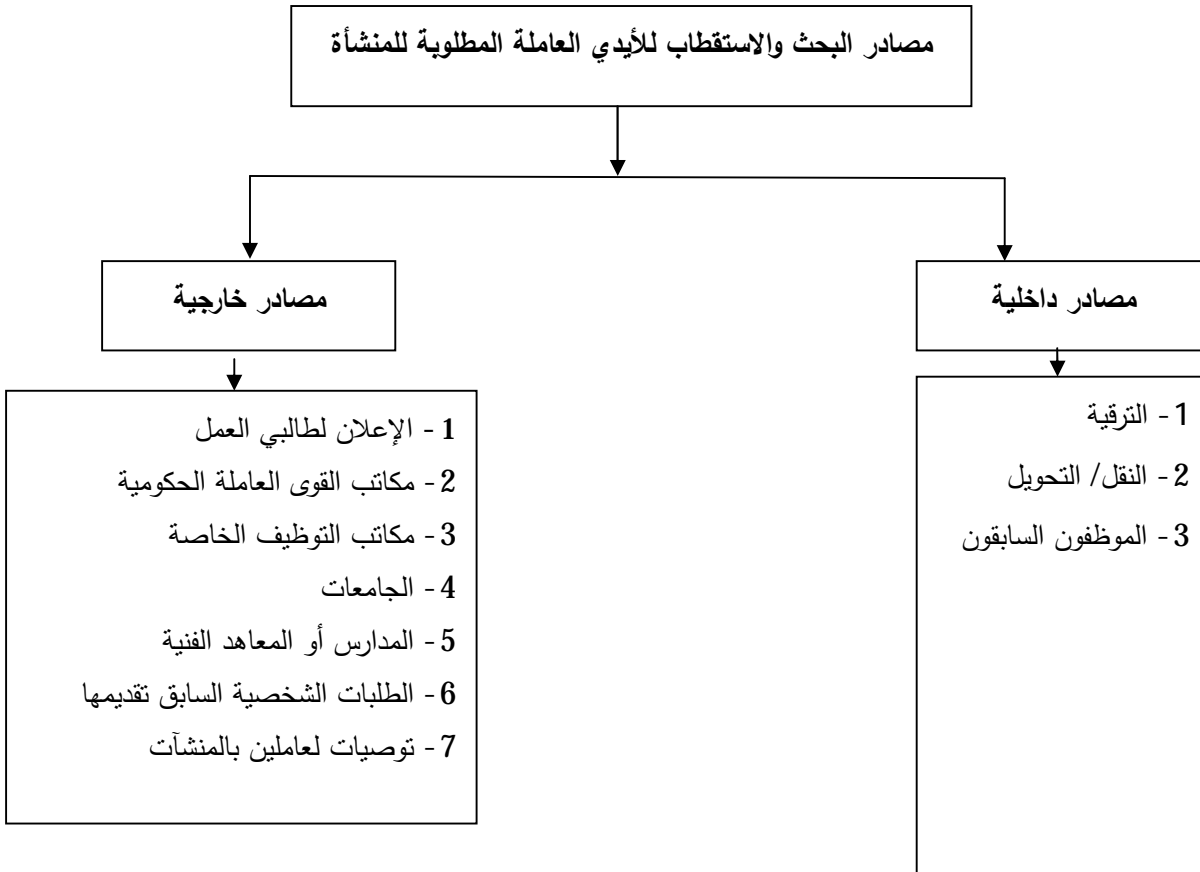
² - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، المطبعة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2004، ص 153.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الأفراد، ط1، دار الإشعاع، 2001، ص 126.

صدرت من أشخاص آخرين موثوق بهم فلا بد أن تكون مثمرة وأن الشخص الذي يعين بهذه الطريقة غالباً ما يكون صالحاً للعمل.¹

5.3 - النقابات العمالية: يمكن للشركات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية والرئيسية الحصول على البيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل وتتوافر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم ولمحاولة حفزهم للتعرف بفرص العمل من أجل التقدم بطلبات للشركة أو الإعلانات بهذه النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات للتعريف بفرص العمل.

6.3- الأقارب: يتم تعيين الأقارب بالشركة بصفة خاصة بالمشروعات الفردية ويتم التعيين وفق معيار الكفاءة ولكن المعيار هو المصلحة والإخلاص للمنظمة.²
ومن الشكل التالي تتضح لنا مصادر البحث والاستقطاب لليد العاملة.³



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 162.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: نفس المرجع، ص 127.

² - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية (مصر)، 2002، ص 211.2010.

³ - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 152.

3. مزايا مصادر الاستقطاب:**1.3. - الداخلية:**

- المنظمة لديها معرفة أفضل بنقط الضعف والقوة في المرشح للوظيفة .
- المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة.
- زيادة دافعية وحماس الأفراد
- زيادة معدل استثمار المنظمة في العاملين الماليين.

2.3. - الخارجية:¹

- كبر وعاء المواهب والمهارات
- جلب أفكار ورؤى ووجهات نظر جديدة للمنظمة
- التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين والمهرة والإداريين.

4. مساوئ مصادر الاستقطاب:**1.4 - الداخلية**

- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة .
- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى أثار نفسية سلبية .
- قد يؤدي التعيين من الدخل إلى جمود الأفكار و قلة الابتكارات .

2.4 - الخارجية :

- صعوبة الجذب والاتصال وتقييم الأفراد المحتملين
- طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة
- مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المنظمة والذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.

5. أسباب الحاجة إلى عاملين :

هناك على الأقل ثلاثة أسباب رئيسية قد تولد الحاجة إلى جهد بشري إضافي هي:

- 1.5 - زيادة كمية العمل:** قد تزداد كمية العمل التي ينفذها موظف معين لدرجة تستدعي جهد إضافي هذه الزيادة قد تكون بحجم يتطلب تعيين موظف جديد، ويمكن أن تحصل الزيادة في كافة الوظائف أو بعضها كما قد تكون الزيادة نتيجة توسع مخطط له أو قد يحصل بدون تخطيط كما قد يكون وقتي أو موسمي أو حالة مستمرة.

¹ - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية « رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2003 - 2004، ص 106.

2.5 - ظهور الحاجة إلى مهام جديدة: قد تظهر الحاجة إلى مهام ووظائف جديدة تستدعي موظفين إضافيين ، وهذه تحصل بأسباب متفرقة، فقد تباشر دائرة ما بالاهتمام بشكاوي العاملين أو الرقابة على الأداء فتحتاج تكليف موظف يهتم بذلك .

3.5 - حصول شغور في وظيفة ما : تتحدد الشواغر بسبب ترك أحد العاملين وظيفته لسبب ما، كالترقي إلى وظيفة أخرى، الإحالة على التقاعد، التترك أو التغيب لفترة طويلة جداً تستدعي إيجاد من يحل محله.¹

ثالثاً: الاختيار:

1. تعريف الاختيار:

لقد تعددت التعاريف فيما يخص الاختيار إلا أنها تحمل معنى واحد يكاد يتكرر في كل تعريف نذكر منها:

-الاختيار هو المفاضلة بين الأفراد المتقدمين اشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة ومؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.²

- الاختيار هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.³

- الاختيار هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار وفقاً لمعايير محددة تطبقها المؤسسة.⁴

2 - إجراءات الاختيار:

تتبع عملية الاختيار مجموعة الخطوات من الخطوات والإجراءات تأتي على النحو التالي:

1.2 - طلبات الاستخدام:

عادة تبدأ إجراءات الاختبار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها وقد يتم الإعلان داخل أو خارج المنشأة بعض منهم الذين لا تتوفر فيهم بعض الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات

¹ - سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية: " إدارة الأفراد "، ط2، دار وائل، عمان (لأردن)، 2004، ص ص 215.216.

² - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 163.

³ - محمد عثمان إسماعيل حميد: إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، ص 163

⁴ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999، ص 155.

الاختيار. بعد ذلك يطلب من المتقدمين أن مستوفوا طلبات التوظيف، وعادة ما تكون هذه الطلبات مطبوعة ومصممة بشكل خاص بواسطة المنشأة وتصميم طلب الاستخدام يتطلب إتباع أسلوب علمي باعتبار أن طلب الاستخدام هو الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات من المتقدم للوظيفة.¹ ويحتوي طلب الاستخدام على معلومات أساسية لا بد من توافرها في كافة نماذج الاستخدام ومن هذه البيانات ما يلي:

- بيانات شخصية: تتعلق بالمتقدم مثال ذلك: السن، الاسم، الجنس.
- بيانات تتعلق بالنواحي الصحية والجسمانية مثال ذلك: خلو المتقدم من أي أمراض معينة.
- بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي كالمؤهلات الدراسية التي يحملها المتقدم.
- بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحري عن دقة البيانات الواردة في طلبات الاستخدام.

2.2 - الاختبارات:

بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من توفر الشروط العامة في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف تبدأ خطوات تالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين وينظر للاختبارات باعتبارها الوسيلة الموضوعية للاختبار على أساس الجدارة دون التأثير بالنواحي الشخصية والبعد عن التحيز.

1.2.2 - أنواع الاختبارات: يمكن تقسيم الاختبارات بصفة عامة إلى:

U اختبار الأداء: يطلب في هذه الاختبارات من المتقدم للوظيفة أداء العمال التي سيكلف بها عند توظيفه، ويستخدم في هذا النوع من الاختبارات في حالة المفاضلة بين المتقدمين للوظائف التي توجد بها معايير مادية لقياس كيفية أداء الأعمال الموكلة إليها، وهي بذلك لا تصلح للأنواع الأخرى من الوظائف الإدارية .

U اختبارات الاستعداد والقدرات: إن الهدف الرئيسي من اختبارات الاستعداد هو قياس قدرة الشخص على التعليم والاستفادة من الموافقة التي يتعرض لها وهو في ضوء ذلك من الممكن أن يستخدم في قياس القدرات الخاصة التي اكتسبها الشخص كالقدرات اللغوية مثلاً.²

U اختبارات الميل للعمل: الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة في العمل الذي يستند إليه وميله وحبه لأدائه، و يعتقد مؤيدو هذه الاختبارات أن الفرد يميل إلى عمل

¹ - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية (مصر)، 2009، ص 168.

² - العبيدي غانم سعيد: التقسيم والقياس في التربية والتعليم، بغداد، 1970، ص 18.

معين يستطيع أن يحصل على المعلومات الخاصة به بسرعة. كما أنه يفضل على غيره ويؤدي التحاقه به إلى ارتياحه نفسياً وتخصيص معظم جهده للتقدم فيه.

U اختبارات الشخصية: وتقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها إذ تبين هذه الخصائص سمات الشخصية التي تؤثر على سلوكه، و ثقة الفرد بنفسه ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته.

U اختبارات الاتجاهات: تهدف هذه الاختبارات إلى قياس الاتجاه الفعلي لدى الشخص ونظم العمل. وغيرها حيث يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيف الشخص نحو ظروف العمل المحيطة به في المستقبل.¹

2.2 - المقابلات الشخصية:

تعرف على أنها لقاء بين الاخصائي والمتقدم للوظيفة ويتخلله حوار، ويتصف بالود والتقبل المتبادل، يستهدف حل المعلومات والبيانات عن المتقدم للوظيفة هذه المعلومات توضع من طرق متخصصين وتقوم على أساس اختبار الفرد أو رفضه.

1.2.2 - أنواع المقابلات الشخصية: يمكن تصنيفها حسب معيارين:²

- حسب عدد ممثلي المنظمة وعدد الأفراد المتقدمين:

* المقابلات الفردية: تتم المقابلة بين طرفين الأول يمثل المنظمة و قد يكون مدير إدارة الموارد البشرية، أما الطرف الثاني فهو طالب الوظيفة.

* المقابلات الجماعية: حيث يسجل مجموعة من الأشخاص حضورهم

المقابلة ومن أشكالها:

- ممثل المنظمة مع متقدمين أو أكثر.

- أكثر من ممثل عن المنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة.

- أكثر من ممثل عن المنظمة مع متقدم واحد للوظيفة.

- حسب التحضير المسبق للأسئلة:

¹ - عبد الغفار حنفي، القزاز حسن: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، 2002، ص ص 510.512.

² - صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص

- المقابلة الموجهة: يتم التحضير المسبق لها، إذا تحدد الخطوط المقابل عدم الخروج من هذا الإطار المحدد.
- المقابلة غير الموجهة: على عكس النوع الأول فإن المقابل لا يحدد بإطار للأسئلة التي يراها مناسبة.
- المقابلة المرسومة (المقننة): في هذا النوع تحدد الأسئلة بقائمة مما يجعل المقابل ليس ذا خبرة ولا مهارة وإنما هو فرد عادي من الإدارة لكون وضوح الطريق الذي يسلكه.

رابعاً: التعيين

- 1- **تعريف التعيين:** يقصد بالتعيين وضع الفرد الذي سيتم اختياره نهائياً في الوظيفة التي تقدم لشغلها. وذلك بموجب عقد بين الإدارة والفرد ينص على أن هذا الأخير سيعمل بالمؤسسة كمتريص (تحت التجريب) لمدة تحدد حسب كل مؤسسة وسياساتها الخاصة ويمر قرار التعيين بالمراحل التالية:
 - 1.1 - **الترشيح للتعين:**

تقوم إدارة الموارد البشرية بعد أخذ رأي المدير المشرف بترشيح المتقدمين الذين أثبتوا صلاحيتهم للعمل، وذلك وفقاً لما قدم من نتائج الاختبارات والمقابلات وما جمع من بيانات ومعلومات عن هؤلاء الأفراد كما أنه قد يكون الترشيح للتعين من طرف المدير المشرف الذي يعمل لديه من ثم ترشيحه، لكن في كلتا الحالتين ينتظر إصدار القرار الأخير من طرف الإدارة العليا (المدير).

2.1 - الفحص الطبي:

هو عبارة عن فحص للأفراد الذين تم ترشيحهم للتعين وبواسطته تتكون لدى المؤسسة (الإدارة) معرفة حقيقية بالحالة الصحية للفرد ومدى صلاحيته من هذه الناحية للوظيفة المرشح لها. ويكون الفحص من طرف جهات مختصة أو طبيب عام، أما في الشركات الكبرى حيث يكون لديها طبيب خاص فيتم الفحص من طرف طبيبيها، مع وجوب إخبار الطبيب بكل متطلبات الوظيفة وشروطها الصحية، وتهدف الفحوصات لعدة أغراض منها:

- وضع الفرد في الوظيفة التي تلائم حالته .
- التقليل من التكاليف التي قد تنجم عن كثرة غياب الموظفين المرضى.¹

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، ط1، دار الإشعاع، 2001، ص 139.

3.1 - اتخاذ القرار النهائي للتعين:

إن مسؤولية اتخاذ القرار النهائي تلقى على عائق مدير القسم الذي توجد به الوظيفة المراد شغلها في حين تكون إدارة الموارد البشرية قد قامت بكل الإجراءات السابقة (بحث استقطاب، مقابلات، اختيارات بأنواعها وإشراف على نتائج الفحص الطبي).

وهي بهذا توفر وقتاً لمدير القسم الذي توجد به بإعفائه من كل المؤسسات بينما في مؤسسات أخرى نجد أن إدارة الموارد البشرية بكل ما ذكر من إجراءات وصولاً إلى القرار النهائي للتعين ثم ترسل ملفات الأفراد الذين تم ترشيحهم للوظيفة أما ما في مؤسسات صغيرة الحجم فصاحب العمل هو الذي يتخذ القرار النهائي لتعيين الأفراد، وفي الأخير وبعد الموافقة النهائية قبول نفس المترشح للعمل يتم كتابة قرار التعيين وإبلاغه للمترشح الناجح أما المترشح الراسب فيجب أن يكتب له اعتذار لعدم القبول والشكر على المشاركة بعد أنه يتم جمع الحقائق والبيانات عن واجبات ومسؤوليات الوظائف لموضوع الدراسة تأتي الخطوة الثانية وهي تحليل هذه الحقائق والبيانات المجمع، وتحليل الوظائف يهدف إلى الوقوف على الصفات والخصائص المميزة لهذه الوظائف ويستعان في تحقيق هذا الهدف بعوامل تكشف عن الصفات والخصائص التي تتضمنها الوظيفة وتسمى بالعوامل التحليلية ومن ثم فعوامل التحليل هي المرشد إلى الخصائص والصفات المميزة للوظائف.¹

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: المرجع السابق، ص 149.

خلاصة:

التوظيف عملية محكمة يتم فيها اختيار المترشح الذي تتلاءم خصائصه ومهاراته ومتطلبات المنصب كما تفرض عليه واجبات اتجاه مؤسسته ومنه لا يمكننا أن نهمل الأهمية الكبيرة للتوظيف وذلك لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

تصميم

1. التعريف بمبدأ الدراسة
2. مجالات الدراسة
3. العينة
4. المنهج
5. أدوات جمع البيانات
6. مصادر جمع البيانات
7. صعوبات الدراسة
8. عرض لنتائج الدراسة

تمهيد:

نستأثر دراسات القيم التنظيمية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في فعالية المؤسسة وفي مقدرتها على جلب أكفأ الموارد البشرية وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة ومن ثم سلطنا الضوء على القيم التنظيمية وعلاقتها بالتوظيف لدى المؤسسة الإستشفائية بعين الملح و معرفة مدى إدراك المسؤولين بأهمية القيم التنظيمية ووضع المناسب في المكان المناسب على ضوء هذه القيم.

* التعريف بميدان الدراسة:

التسمية: المؤسسة العمومية الاستشفائية عين الملح "(الشهيد عسلي محمد)."

الإطار القانوني : مؤسسة ذات طابع إداري

الهاتف: 41-81-85-(035)

42-81-85-(035)

00-92-85-(035)

90-89-85-(035)

تاريخ الإنشاء: 1 مارس 1986 (القطاع الصحي).

01 جانفي 2008(بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في: 20/05/2007 المتضمن

تنظيم وسير المؤسسات العمومية الاستشفائية ، المؤسسات العمومية للصحة الجوارية).

- المؤسسة التي قامت بالانجاز: مؤسسة جيبا (GEBA) بلجيكا .

- نوعية الإنشاء: بناء جاهز .

- الموقع الجغرافي والحدود:

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية عين الملح بالجنوب الغربي للولاية على مسافة قدرها

120 كلم من مقر الولاية، حدودها جنوبا ولاية بسكرة من الغرب والجنوب الغربي ولاية الجلفة شرقا

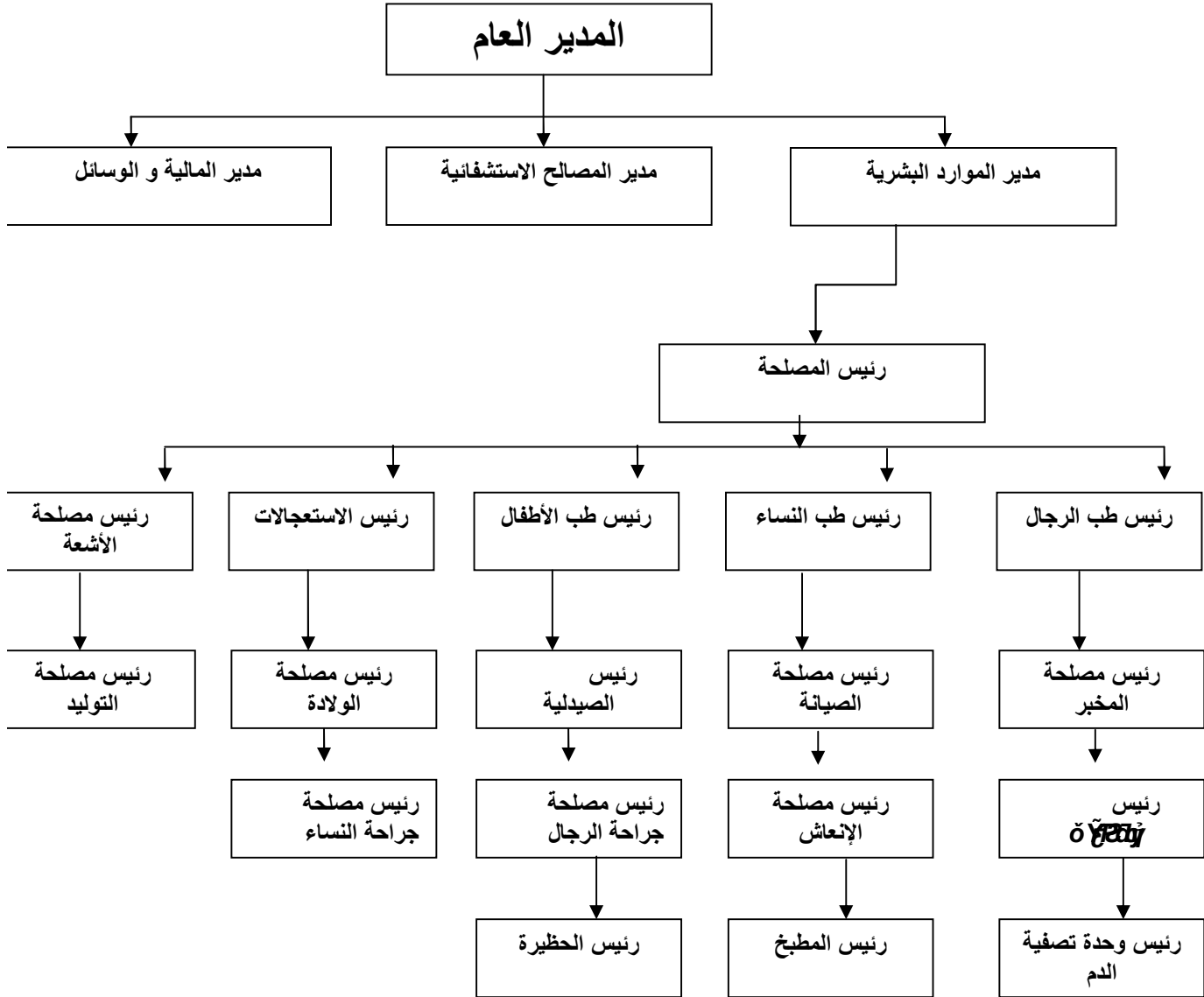
دائرة بن سرور ومن الشمال الشرقي دائرة بوسعادة.

- المساحة الإجمالية :

12931 م²

*المساحة المبنية : 11307 م² منها المستشفى: 10351 م² السكنات الوظيفية 956 م² المساحة

الغير المبنية 1624 م²



الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية - الشهيد عسلي محمد - بعين الملح -
* مجالات الدراسة:

أ. المجال الجغرافي: لقد تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية - الشهيد عسلي محمد بعين الملح - تقع بالجنوب الغربي لولاية المسيلة على مسافة قدرها 120 كم ، حدودها الجنوبية ولاية بسكرة ، الجنوب الغربي ولاية الجلفة، شرقا دائرة بن سرور، من الشمال الشرقي دائرة بوسعادة فتحت ابوابها في 1986/03/01 .

ب. المجال البشري: تكونت عينة الدراسة من 43 إطار سامي بالمؤسسة الاستشفائية.

ج. المجال الزمني: امتدت دراستنا من فترة فيفري 2014، أين بدأت الدراسة الاستطلاعية وجمع المعلومات النظرية وموافقة الأستاذة التي وجهتني بوضع خطة مبدئية لجمع المادة النظرية

ووضعها في الفصول في شكل خطة أولية وقبول الخطة والفرضيات من طرف الأستاذة بعد عدة تعديلات إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي.

ووصولاً إلى الدراسة الميدانية حيث أجرينا في البداية دراسة استطلاعية للمؤسسة محاولة منا لنيل قبول مدير المؤسسة لإجراء تربصنا الميداني وقد سمح لنا بإجراء التربص الميداني في الميدان وهذا كان في عطلة الربيع حيث تم تعديل أداة الاستبيان مع الأستاذة المشرفة وتم توزيعها في 2014/04/15 وتمت استعادتها بعد أسبوعين.

* العينة:

طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع العينة الواجب استهدافها وبما أن دراسة واقع التوظيف في ظل القيم التنظيمية مستوى علمي وثقافي معين فقد استهدفنا الإطارات السامية حيث يبلغ عددهم 43 إطار سامي.

* المنهج:

للقيام بأي دراسة علمية أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة تشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي يتم وضعها من اجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج يعني (الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة)²

ومن اجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانياً اعتمدنا على منهج دراسة الحالة وذلك لان طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع.

* أدوات جمع البيانات :

أ - الاستمارة بالاستبيان: تعرف الاستمارة بأنها مجموعة من الأسئلة تطرح لأفراد عينة البحث والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض التحليل والتفسير والتركيب للوصول إلى نتائج تجيب على الإشكالية وفرضيات البحث.¹

ب - المقابلة الموجهة : والتي يضع فيها الباحث أسئلة كل محور في المقابلة حيث استخدمنا هذا النوع من طرق جمع البيانات مع مع مسؤول تسيير الموارد البشرية. تشكلت الاستمارة من 30 سؤال على أساس 4 محاور.

¹ - رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة (الجزائر) ، ص 220-221.

عمار بوحوش و آخرون: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007، ص99.

المحور الأول: يشمل بيانات خاصة بالأفراد المهتمين بالتوظيف.

المحور الثاني: يشمل مؤشرات خاصة بدور القيم التنظيمية في عملية استقطاب المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة.

المحور الثالث: يشمل البيانات الخاصة بدور القيم التنظيمية في عملية اختيار المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة.

المحور الرابع: يشمل البيانات الخاصة بدور القيم التنظيمية في عملية التعيين المورد البشري ضمن عملية التوظيف في المؤسسة.

* مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من مصادر جمع البيانات:

أ. **المصادر الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استمارات لحصص وتجميع المعلومات اللازمة في الموضوع.

ب. **المصادر الثانوية:** تم استخدامها في الجانب النظري من الدراسة حيث اعتمدنا المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب، المراجع، القواميس، المجالات رسائل الماجستير والدكتوراه .

* صعوبات الدراسة:

لا تخو أي دراسة علمية من الصعوبات، سواء في شقها النظري، أو الميداني وقد تم تصنيف الصعوبات على هذا الأساس:

على المستوى النظري:

- وقوع هذا الموضوع بين تخصصات عدة تعلم النفس، الفلسفة.

- ندرة المراجع ذات الطابع السوسولوجي، وإن وجدت فإن مبحث القيم يشكل فيها جزئية بسيطة من جزئيات الثقافة التنظيمية .

على المستوى الميداني:

- تحفظ المبحوثين إما بعدم أخذ الاستمارة أو عدم ملئها كاملة .

- صعوبة التأويل والتفسير، خاصة إذا علمنا اقتراب المفاهيم الأساسية للدراسية من بعضها هذا أدى إلى ضيق مساحة التحليل والتفسير .

*** عرض لنتائج الدراسة:**

قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية بعين الملح احتوت على الأسئلة التالية:

• **السؤال الأول:** كيف يتم تحليل العمل في مؤسساتكم؟ وما هي الطرق المستخدمة لذلك؟
 • **الجواب الأول:** يتم تحليل العدل حسب المناصب المطلوبة مثال ذلك المناصب الإدارية: حيث تقوم بتحديد متطلبات الوظيفة، كالمهارات اللازمة لأدائها والمؤهلات والخبرة وذلك لوضع مواصفات محددة كمن يشغلها.

• **السؤال الثاني:** كيف يتم تصميم العمل؟
 • **الجواب الثاني:** تقوم بتصميم العمل عن طريق تحديد أسلوب أداء الوظيفة، وتأخذ على سبيل المثال الوظائف الفنية: ففي هذه الوظيفة يجب أن يكون الفرد مختصا في مجال عمله.

• **السؤال الثالث:** ما هي أهمية تحديد مواصفات شاغل الوظيفة عندكم؟
 • **الجواب الثالث:** لتحديد مواصفات شاغل الوظيفة أهمية كبيرة خصوصا في بعض الوظائف التي تحتاج إلى مواصفات خاصة للأداء الوظيفي كمنصب طبيب جراح:

• - يجب أن يكون سليم الجسم كالأصابع يجب أن تكون سليمة وأن لا يكون مصاب بالارتجاج... الخ.

• **السؤال الرابع:** كيف تقومون بتوظيف العمل عندكم؟
 • **الجواب الرابع:** لا نقوم بهذه العملية عندنا .
 • **السؤال الخامس:** كيف يتم تخطيط الاحتياجات في مؤسساتكم؟

• **الجواب الخامس:** يتم التنبؤ للاحتياجات من طرف رؤساء الأقسام وذلك حسب الطلبات المقدمة من طرف الأقسام الإدارية وإذا وجد أي نقص فرئيس مصلحة المستخدمين مسؤول عن تغطية هذا النقص بتوفير العدد الكافي من العمالة.

• **السؤال السادس:** ما هو النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية لديكم؟
 • يعتمد نشاط تخطيط الموارد البشرية على مقارنة بين طلب المشروع على الموارد البشرية، والعرض المتاح بالفعل من هذه الموارد. حيث يبدأ المشروع بدراسة الأهداف العامة للمنظمة، وأثر ذلك على عدد العمال المطلوبين فإن استهدفت إحدى المنظمات زيادة في إنتاجيتها خلال العامين المقبلين عليها أن تقوم بتحليل ظروف الطلب والعرض في الموارد البشرية:

1. ظروف الطلب ويتطلب تحديد ومراجعة عدد الموظفين اللازمين لزيادة الإنتاج - التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج - التغيير في عبء العمل الذي سيؤدي إلى الإنتاج - التغيير المتوقع في الظروف الاقتصادية التي تعمل في ظلها المنظمة - التغييرات التنظيمية التي تقوم المنظمة بإعدادها. 2. ظروف

العرض ويتطلب ذلك تحليل حركة الموظفين ومعدل ترك الخدمة وخرائط تدفق العمل - تحليل ودراسة قوائم الموظفين ومهارات المنظمة - تأثير جداول العمل الحديثة على عدد الموظفين، وتأثير التكنولوجيا المتغيرة عليهم - وما قد تؤدي تلك التكنولوجيا من الاستغناء عن بعض الأيدي العاملة إحلال الآلات محلها.

3. تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه من خلال مقارنة ما هو مطلوب بما هو متاح يتحدد مقدار الفائض أو العجز في الموظفين، ومن ثم يتم التعامل مع ذلك حسب ظروف المنظمة وظروف عرض الموظفين خارج المنظمة والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بإنهاء خدمتها.

- السؤال السابع: كيف يتم تحليل الفائض أو العجز وكيفية التصرف فيه ؟
- الجواب السابع: نعلم أن هناك فائض عن طريق التقرير الشهري أو السنوي ، حيث يقوم بانجازها مديرية الموارد البشرية وذلك عن طريق الإحصاء الشهري أو السنوي لحركة العمال ومتطلبات العمل.
- في حالة الفائض : وفي هذه الحالة نقوم باقتراحات ونقدمها إلى الجهات المعنية (المديرية العامة).
- تشجيع التقاعد المسبق.

- الذهاب الطوعي (مع إعطائه حوافز).

- في حالة العجز: تقوم المؤسسة بالرجوع إلى ملفات طلبات العمل المودعة لدينا.

- السؤال الثامن: كيف يتم تحليل المطلوب والمعرض لديكم من العمالة ؟
- الجواب الثامن: يتم تحليل المطلوب والمعرض من العمالة عن طريق الإحصاء.
- مثال: في حالة مثلا طلب من رئيس إحدى المصالح لعدد من العمالة يقدر ب: 05 عمال يقوم رئيس مصلحة المستخدمين بإحصاء العمالة الموجودة لديهم في تلك المصلحة وذلك عن طريق:

1. إعداد جداول معدل الأعمار لكل مصلحة.

2. اللجوء إلى مصلحة الشؤون الاجتماعية (من أجل معرفة وجود حالة العطل المرضية طويلة المدى، والأمراض المزمنة).

3. حالة الاستيداع وهي عطلة غير مدفوعة الأجر تطلب في إحدى الحالات التالية:

أ - تقوم سواء عاملة أو عامل بتربية ولد يقل عمره عن 05 سنوات.

ب - متابعة علاج متواصل.

ج - متابعة دورات تكوينية.

وبهذا نستطيع معرفة المعرض والمطلوب من العمالة

- السؤال التاسع: ما هي الكيفية التي يتم بها استقطاب العمالة ؟
- الجواب التاسع: تتم عملية الاستقطاب لدينا في حالة حاجته للموارد البشرية عن طريق اللجوء إلى طلبات العمل الموجودة لدينا التي يتم دراستها وفق الشروط الواجب توافرها لشغل الوظيفة، وذلك بالرجوع إلى السيرة الذاتية للمتشحين مثال ذلك:

- الخبرة.

- الشهادة المتحصل عليها.

- المؤهلات المهنية.

- تسوية الوضعية إزاء الخدمة الوطنية.

وعلى هذا الأساس يتم اختيار أفضل المرشحين من خلال الملفات المدروية .

• السؤال العاشر: ما هو المصدر المعتمد في عملية الاستقطاب لديكم ؟

الجواب العاشر: نعتمد على المصدر الداخلي نظرا لوجود فائض في العمالة لدينا .

ومن بين المصادر الداخلية:

- النقل والتحويل الوظيفي.

- مخزون المهارات.

• السؤال الحادي عشر: ما هي الكيفية المستعملة في اختبار العمالة ؟

أما الطريقة المستخدمة في تحليل العمل فهي طريقة الملاحظة، حيث يقوم المشرفون عن هذه المناصب بملاحظة واجبات الوظيفة ومواصفات من مشغليها من خلال العمل بهذه الوظائف.

• الجواب الحادي عشر: يتم استدعاء المرشحين لاختيار الأفضل وذلك بالمرور على طريق اختبار

شفوي يتم من خلاله التعرف على المظهر الخارجي ن طريق الملاحظة:

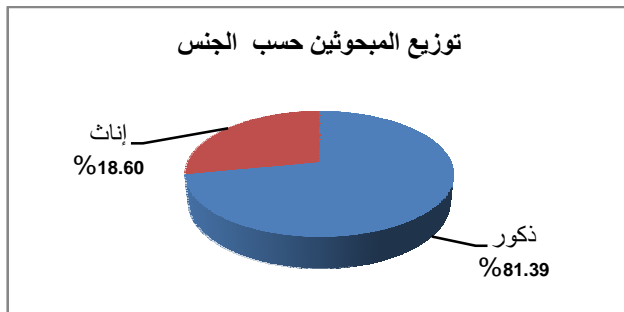
ثم فحوصات طبية للتأكد من سلامته للأداء الوظيفي.

- ثم يتم تعيين الأفضل من بين المرشحين.

وفيما يلي:

عرض المحور الأول بينات الشخصية:

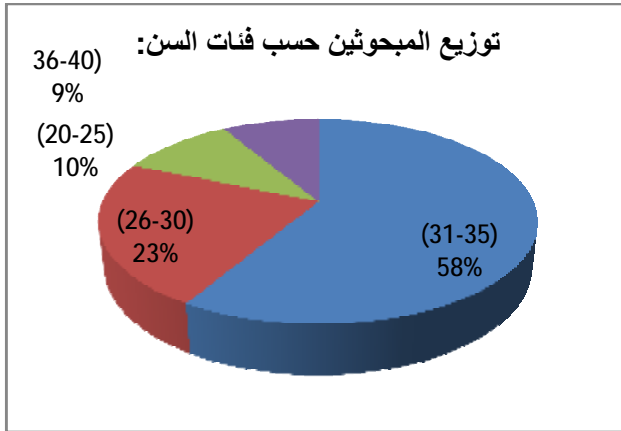
الجدول رقم (01)، الشكل رقم (01): توزيع المبحوثين حسب الجنس:



النسبة %	التكرار	
81.39%	35	ذكر
18.60%	08	انثى
100%	43	المجموع

قراءة الجدول: نلاحظ من الجدول (01) أن نسبة الذكور 81.39% في مقابل ذلك نجد نسبة الإناث 18.60% ونفسر بأن غالبية إطارات المؤسسة من فئة الذكور وذلك يعود لطبيعة الذكور ومقداره على تحمل المسؤولية والقدرة على التحكم والتسيير الحسن للمؤسسة.

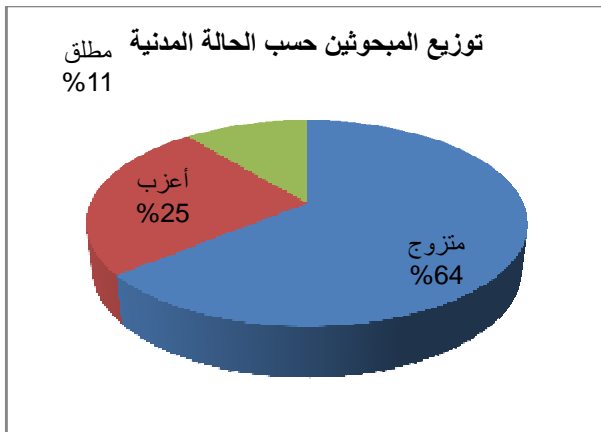
جدول رقم (02)، الشكل رقم (02): توزيع المبحوثين حسب فئات السن:



فئات السن	التكرار	النسبة %
25- 20	05	%11.62
30- 26	07	%16.27
35- 31	25	%58.13
40- 36	03	%6.97
45- 41	03	%6.97
المجموع	43	%100

قراءة الجدول: يشير الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين تتمركز نسبهم ما بين (31-35) نسبة 58.13% تليها نسبة 16.27% الذين تتمحور نسبهم حول (30-26)، تليها نسبة 11.62% للفئة (25-20) في حين أن نسبة 6.97% للمبحوثين الذين كانت فئتهم تتراوح ما بين (40-36)، (45-41) على التوالي، ويمكن تفسير هذه النتائج أن حماس هذه الفئة أدى بهم إلى تحمل المسؤولية ومحاولة الوصول إلى الاستقرار الوظيفي.

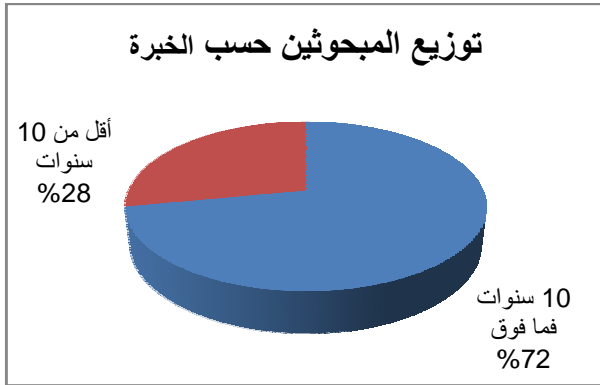
جدول رقم (03)، الشكل رقم (03): توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية:



الحالة المدنية	التكرار	النسبة %
مطلق	02	%4.65
أعزب	05	%11.62
متزوج	36	%83.72
أرمل	00	00
المجموع	43	%100

قراءة الجدول: لاحظ من الجدول أن غالبية المبحوثين متزوجين حيث بلغت نسبهم 83.72% و تليه نسبة 11.62% أعزاب، حيث نجد 4.65% من المبحوثين يشيرون إلى أنهم مطلقون وتغيب النسبة عند فئة الأرمال، ويمكن أن نفسر هذا سوسيولوجيا بأن الإطارات مكتفين مادياً وهذا ما يؤدي بهم إلى الارتباط والزواج لأنهم قادرين على تحمل المسؤولية، في حين أن البعض غير قادرين على الزواج وبالتالي نجدهم أعزاب، وذلك لعدم قدرتهم على تلبية الرغبات الأسرية المادية.

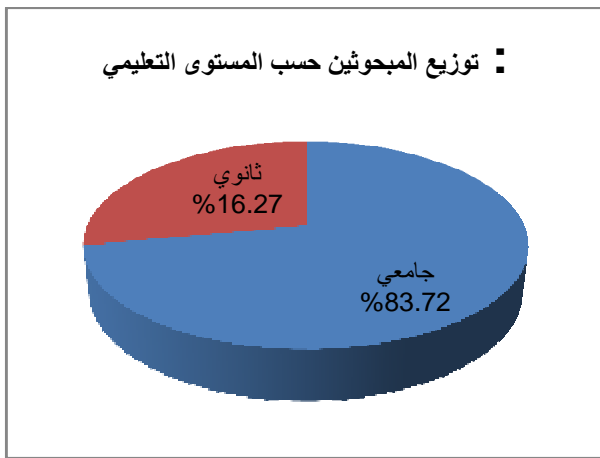
الجدول رقم (04)، الشكل (04): توزيع المبحوثين حسب الخبرة:



حسب الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 10	03	6.97%
10 فما فوق	40	93.02%
المجموع	43	100%

قراءة الجدول: نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أو الإطارات خبرتهم أكثر من 10 سنة نسبة 93.02% في مقابل ذلك نسبة 6.97% فقط بالنسبة للإطارات التي خبرتهم أقل من 10 سنة يمكن أن نرجح هذه النتائج إلى مستوى كل المبحوثين والإطارات جامعيين ، وهذا دلالة على أن الإطارات قديمي الالتحاق بالمؤسسة وهذا ما أدى بخبراتهم تتراوح من 10 فما فوق.

الجدول رقم (05)، الشكل رقم (05) : توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:



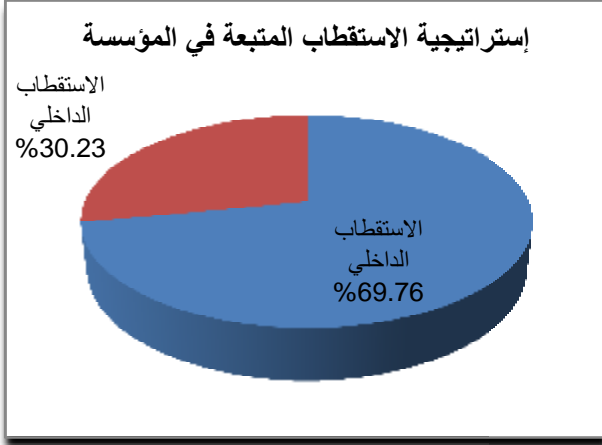
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	00	00%
المتوسط	00	00%
الثانوي	07	16.27%
الجامعي	36	83.72%
المجموع	43	100%

قراءة الجدول: من خلال الجدول يتضح لدينا أنه يوجد فوارق بين مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمستوى التعليمي هذا ما توضحه النسب المدرجة في الجدول حيث نجد نسبة 83.72% ذو مستوى جامعي و 16.27% ذوي مستوى ثانوي وقد تكون هذه الفوارق في المستوى التعليمي على وجود تجمعات غير رسمية بحكم الطبيعة 'اجتماعية' غالباً ما يجذب أن يصاحب أقراد من نفس مستواه التعليمي ويخاطبونه بالألفاظ التي يفهمها ويستخدمها كما يشاركونه نفس الاهتمام.

المحور الثاني: القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقطاب

الجدول (06)، الشكل (06): إستراتيجية الاستقطاب المتبعة في المؤسسة:

المجموع	استقطاب خارجي	استقطاب داخلي	ت	ما هي الإستراتيجية الاستقطاب المتبعة في مؤسستك
43	13	30		
100	30.23	69.76	%	



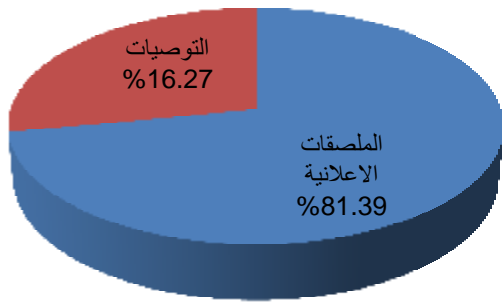
قراءة الجدول: يمثل الجدول (06) إستراتيجية الاستقطاب المتبعة داخل المؤسسة الموظفة، حيث عبرت عينة الدراسة بنسبة 69.76% أن الإستراتيجية هي الاستقطاب الداخلي في حين من قالوا أن الاستقطاب الخارجي كانت نسبتهم 30.23%.

- ويمكن إرجاع أسباب ذلك إلى أن سياسة الاستقطاب الداخلي ستجعل الأفراد أكثر معرفة للمنظمة، كما لا ننسى أن تكلفة واستقطاب المورد البشري متدنية بالنسبة للمصدر الداخلي للاستقطاب ، كما لا يفوتنا أن ننوه إلى ارتفاع في معنويات ودوافع الأفراد، ولا ننسى الموظفين الذين جاءوا عن طريق الاستقطاب الخارجي وذلك لجذب مهارات ومعارف جديد و التكيف السريع للأفراد طالبي الوظيفة.

الجدول (07)الجدول رقم (07): الوسيلة الأنسب في عملية الاستقطاب

المجموع	عن طريق موظفين سابقين	توصيات	وسائل إعلام	ملصقات إعلانية	ت	ما هي الوسيلة الأنسب في عملية الاستقطاب
43	0	07	0	35		
100	0	16.27	0	81.39	%	

الوسيلة الأنسب في عملية الاستقطاب



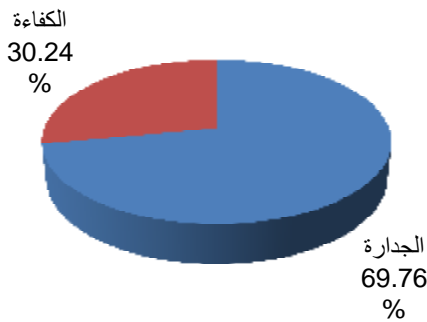
بين الجدول رقم (07) أن أغلب أفراد العينة أجابوا أن الإعلانات هي الوسيلة الأنسب في عملية الاستقطاب، ومثل ذلك بنسبة 81.39% تليها التوصيات بنسبة 16.27% ، في حين انعدمت نسبتي وسائل الإعلام وعن طريق موظفين سابقين .

من خلال النتائج السابقة يبرزه جليا أن الوسيلة الأنسب في عملية الاستقطاب هي الملصقات الاعلانية ويعود السبب إلى أن الملصقات غير مكلفة وسهلة التداول من طرف الموظفين في المؤسسة.

جدول رقم (08)، الشكل رقم(08): مبدأ النجاح في مسابقات التوظيف:

المجموع	المحسوبية	الكفاءة	الجدارة	ت	ما هو مبدأ النجاح في مسابقات التوظيف
43	0	13	30		
100	0	30.24	69.76	%	

مبدأ النجاح في مسابقات التوظيف

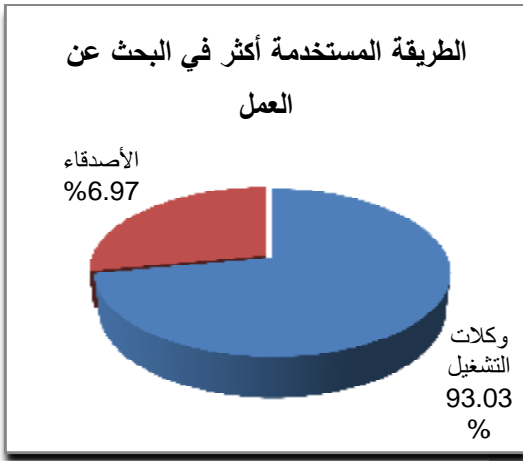


قراءة الجدول: يوضح الجدول رقم (08) المبدأ الذي يكون أساس النجاح في مسابقات التوظيف حيث ترى نسبة 69.76% من العينة أن الجدارة هي أهم مبدأ تقابلها نسبة 30.24% منهم يرون أن الكفاءة هي الأهم في حين أن نسبة مبدأ المحسوبية معدومة ويعود ذلك أن سياسة الاستقطاب والتوظيف داخل المؤسسة الاستشفائية بعين الملح تتبع القانون الصارم في التوظيف وبعيدا عن كل الحيل والتلاعب على القانون.

جدول رقم (09)، الشكل (09) : يمثل الطريقة المستخدمة أكثر في البحث عن العمل:

المجموع	أصدقاء	وكالات التشغيل	
		ت	%
43	03	40	
100	6.97	93.03	

ما هي الطريقة التي استخدمتها أكثر في البحث عن العمل

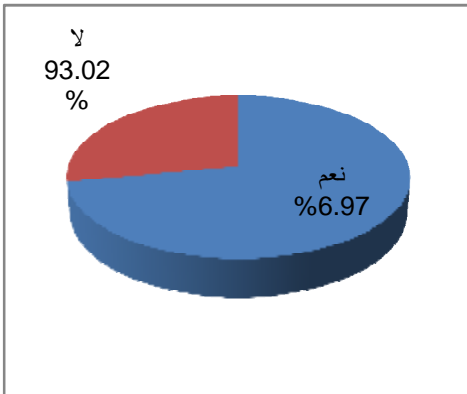


قراءة الجدول: يمثل الجدول (09): الطريقة المستخدمة أكثر في البحث عن العمل ويفحص نتائج الجدول تبين أن 93.03% من أفراد العينة يجدون أن وكالات التشغيل هي الطريقة الأكثر استخداما للبحث عن العمل، بينما 03 أفراد فقط من المبحوثين يرون أن البحث عن العمل يكون عن طريق الأصدقاء ومثلت نسبتهم 6.97% و يتضح لنا من نسب الجدول ارتفاع نسبة وكالات التشغيل بالنسبة للطريقة الأكثر استخداما في البحث عن العمل وذلك يعود لمصادقية طرق توظيف وإعطاء كل طالب وظيفة فرصة للتوظيف.

جدول رقم (10)، الشكل (10): يوضح تقديم المؤسسة لحوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات.

المجموع	لا	نعم	
		ت	%
43	40	03	
100	93.02	6.97	

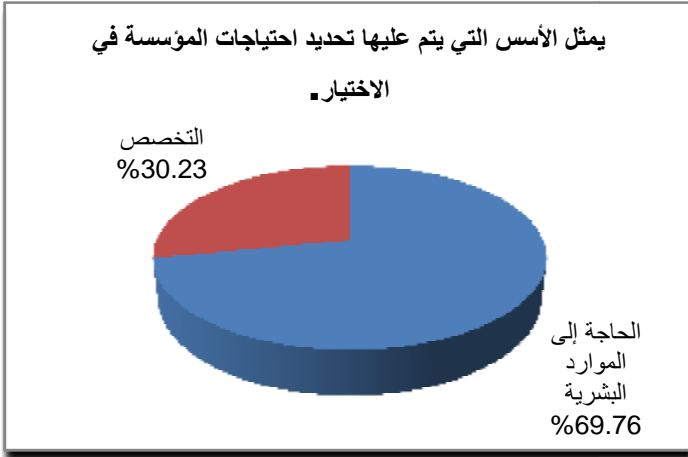
تقدم مؤسستكم حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات



قراءة الجدول: يبين الجدول (10) أن نسبة 93.02% من أفراد العينة يربون أن المؤسسة الموظفة لا تعطي حوافز الاستقطاب أصحاب الخبرات، في حين نلاحظ أن النسبة المتبقية من أفراد العينة والمتمثلة في 6.97% يرون عكس ذلك أما فيما يتعلق بتقديم المؤسسة لحوافز مغرية لاستقطاب أصحاب الخبرات فكانت النسبة الأكبر للإجابة لا وذلك يعود لاكتفاء المؤسسة طاراتها وكفاءتها وإعطاء فرص للترقية والتدرج في العمل الوظيفي لموظفين المؤسسة الاستشفائية.

جدول رقم (11): يمثل الأسس التي يتم عليها تحديد احتياجات المؤسسة في الاختيار.

المجموع	الحاجة إلى الموارد البشرية	التخصص		على أساس يتم تحديد احتياجات المؤسسة
		ت	%	
43	30	13		
100	69.76	30.23		

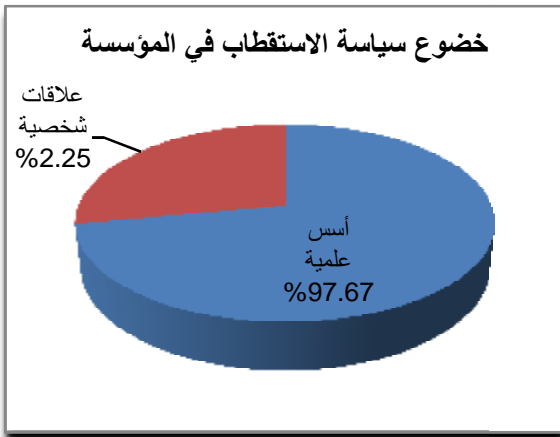


يمثل الجدول (11) الأسس التي يتم عليها تحديد احتياجات المؤسسة في الاختيار فنلاحظ أن 69.76% من العينة يجدون أن الحاجة إلى الموارد البشرية هو أهم أساس، تليها نسبة 30.23% يرون أن التخصص هو الأساس في تحديد احتياجات المؤسسة في حين أن المبحوثين يعطوا أي أسس أخرى .

من الملاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بأن الحاجة إلى المورد البشري هي الأساس الذي يتم تحديد احتياجات المؤسسة من خلاله وهذا يدل على اهتمام المرؤوسين العجز في المؤسسة والنقص العددي للموظفين.

جدول رقم (12)، الشكل (12) يبين خضوع سياسة الاستقطاب في المؤسسة:

المجموع	علاقات شخصية	أسس علمية		هل سياسة الاستقطاب في مؤسستكم تخضع إلى
		ت	%	
43	1	42		
100	2.25	97.67		



يبدو من خلال الجدول (12)، نسبة 97.67% من المبحوثين يرون أن سياسة الاستقطاب في المؤسسة الموظفة تخضع لأسس علمية تقابلها نسبة 2.25% والتي يمثلها فرد واحد من العينة يرى أن سياسة الاستقطاب نخضع للعلاقات الشخصية، في حين لم يعطي أفراد العينة أي أسس أو طرق أخرى تخضع لها هذه السياسية.

نستنتج مما سبق أن سياسة الاستقطاب

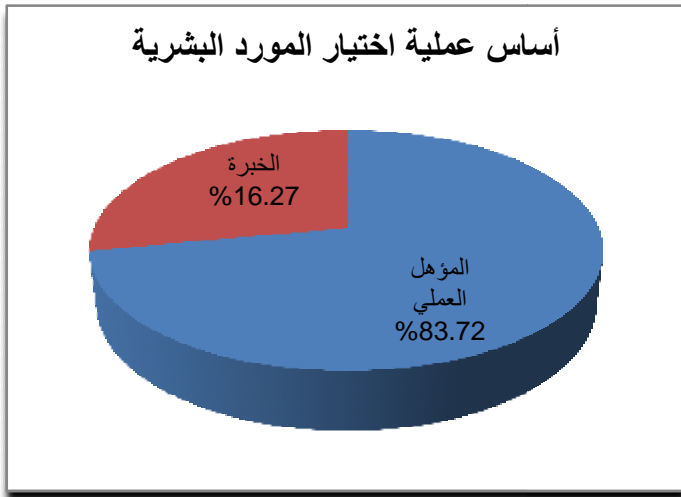
تخضع إلى أسس عملية ونرجع ذلك لنزاهة الاستقطاب ولأن قرار الاستقطاب الذي يأخذ بعين الاعتبار كل النواحي والعناصر القانونية ذات الصلة يعتبر قرارا ناجحا.

- **جواب 13** : تقييم عملية الاستقطاب من خلال إجابات أغلبية أفراد العينة يقولون أن عملية الاستقطاب فعالة وذلك لأن الهدف الأساسي للاستقطاب اكتشاف وتحديد المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة والنسبة 99% أثبتت ذلك وهذا يدل على أن عملية الاستقطاب تساهم في زيادة استقرار المورد البشري في المؤسسة عن طريق المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين وكسب ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا ، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية الايجابية أمامهم.

جدول رقم (14) يبين أساس عملية اختيار المورد البشرية:

المجموع	الكفاءة	الخبرة	المؤهل العملي	
43	0	07	36	ت
100	0	16.27	83.72	%

كيف تتم عملية اختبار المورد البشري



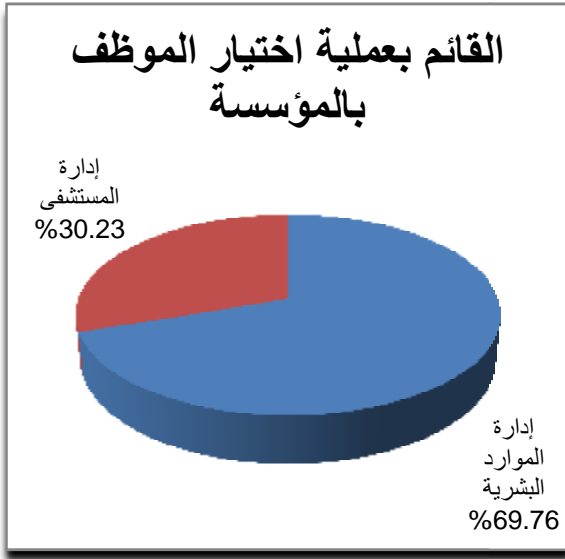
يبين الجدول (14) أساس عملية اختبار المورد البشري ، نلاحظ أن نسبة 83.72% عبروا على أن المؤهل العملي هو الأساس تليها النسبة المتبقية 16.27% يرون أن الخبرة هي الأساس في حين انعدمت نسبة الكفاءة.

الاختيار يتم على أساس المؤهل العلمي وكما نعلم أن الاختيار هو انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل

وظيفة معينة، وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة أن تقوم بالتحديد الوظيفي فلا نجد أفضل من المؤهل العلمي لاختيار الفرد المناسب.

جدول رقم (15): يوضح القائم بعملية اختيار الموظف بالمؤسسة:

المجموع	هيئة خارجية	إدارة المستشفى	إدارة الموارد البشرية		من القائم بعملية اختيار الموظف بمؤسستك
			ت	%	
43	0	13	30	ت	
100	0	30.23	69.76	%	

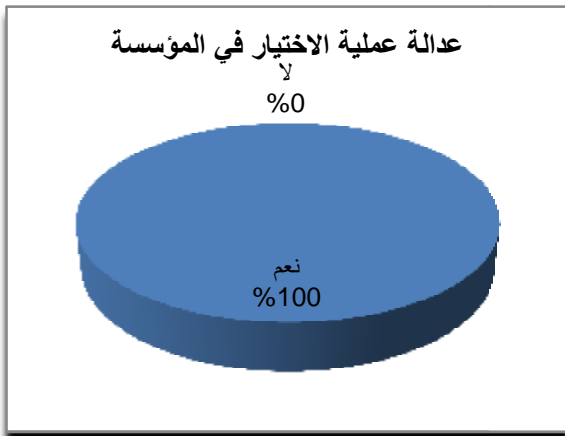


نلاحظ من الجدول (15) أن اغلب أفراد العينة بنسبة 69.76% يرون أن إدارة الموارد البشرية هي القائمة بعملية إختيار الموظف بالمؤسسة في حين يرى 13 مبحوث بنسبة 30.23% أن إدارة المستشفى هي القائمة على ذلك في حين انعدمت شبه الهيئة الخارجية.

من خلال النتائج يتبين لنا أن الجهة المسؤولة عن عملية الاختيار بالمؤسسة تعود إلى إدارة الموارد البشرية وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مصداقية المؤسسة الاستشفائية بعين الملح.

جدول رقم (16) يوضح عدالة عملية الاختيار في المؤسسة:

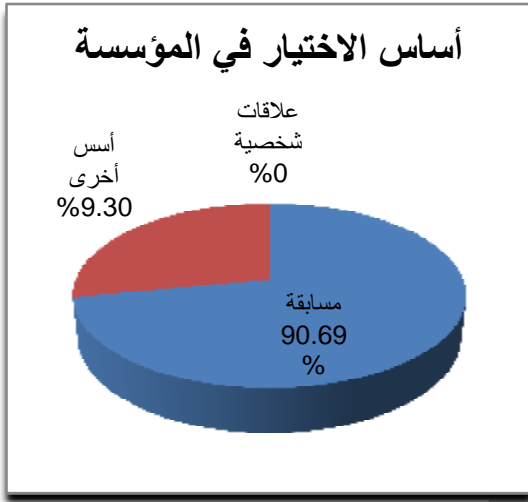
المجموع	لا	نعم		هل تعتقد أن عملية الاختيار في مؤسستك عادلة
		ت	%	
43	0	43	ت	
100	0	100	%	



الجدول رقم (16) وضح عدالة عملية الاختيار في مؤسسة حيث عبّر كل أفراد العينة بنسبة 100% بأن عملية الاختيار عادلة داخل المؤسسة الموظفة. تدل أعلى نسبة على أن عملية الاختيار عادلة وذلك يعود إلى أن المؤسسة تراعي في المرتبة الأولى تحقيق حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد كما أيضا تلتزم بالقوانين والتشريعات.

جدول رقم (17): يبين أساس الاختيار في المؤسسة:

المجموع	أسس أخرى	علاقات شخصية	مسابقة		كيف تتم عملية اختبار المورد البشري
			ت	%	
43	4	0	39		
100	9.30	0	90.69		

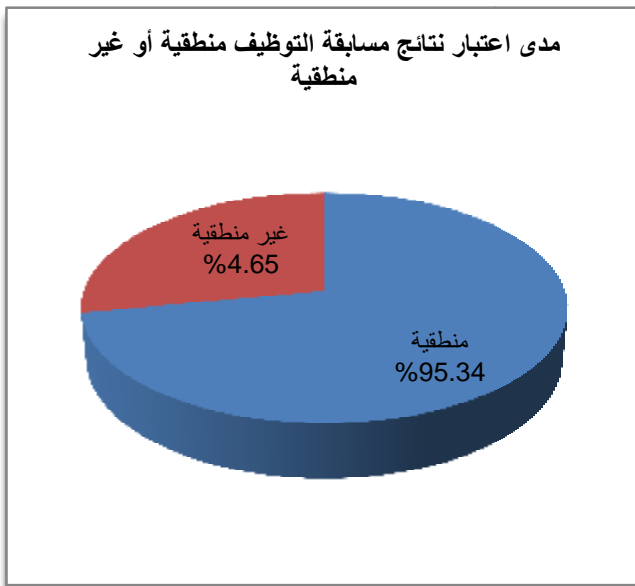


يبين الجدول (17) بأن نسبة 90.69% من اللمبحوثين يرون أن المسابقة هي أساس الاختيار في المؤسسة تليها نسبة 9.30% أجابوا بوجود أسس أخرى، ما عدا العلاقات الشخصية والتوظيف المباشر الذان أخذتا نسبة معدومة.

من الملاحظ أن يدل على الشفافية والمصادقية وتطبيق القوانين بجميع تعليمية النظرية والتطبيقية.

جدول رقم (18) يوضح مدى اعتبار نتائج مسابقة التوظيف منطقية أو غير منطقية.

المجموع	غير منطقية	منطقية		هل تعتبر نتائج مسابقة التوظيف
		ت	%	
43	2	41		
100	4.65	95.34		

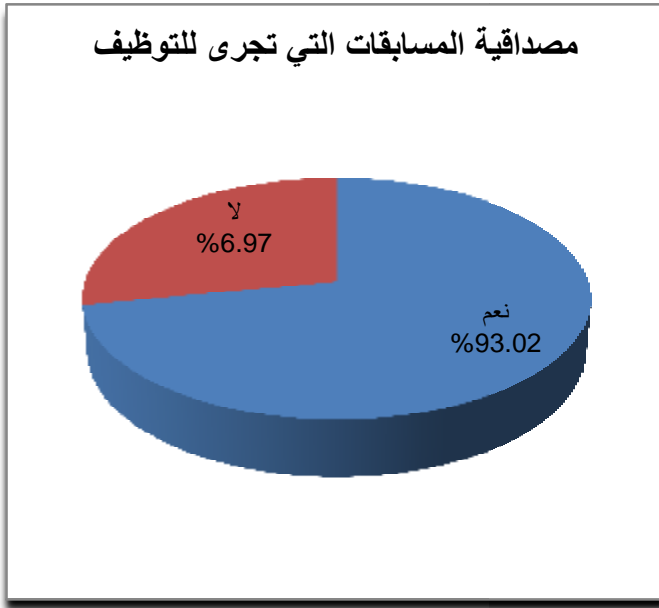


الجدول (18) يبين أن نسبة 95.34% يرون أن نتائج مسابقات التوظيف منطقية في حين 4.65% منهم يجدونها غير منطقية.

وعليه فإن أغلبية أفراد العينة لديهم معيار المنطقية في نتائج مسابقة التوظيف وهذا بديهي لأن مسابقة التوظيف تمشي وفق أطر قانونية بحتة.

جدول رقم (19) يوضح مصداقية المسابقات التي تجرى للتوظيف:

المجموع	لا	نعم	ت	هل تعتقد أن المسابقات التي تجرى للتوظيف لها مصداقية.
43	3	40		
100	6.97	93.02	%	

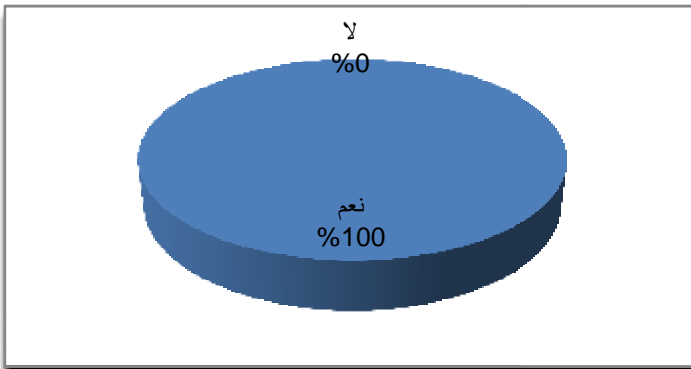


وضح الجدول رقم (19) مصداقية المسابقات التي تجرى للتوظيف حيث عبر أغلب أفراد العينة نسبة 93.02% بأن هناك مصداقية في المسابقات وقابلتها نسبة 6.97% بعدم وجود المصداقية.

ويمكن إرجاع نسبة الذين أجابوا بأن مسابقات التوظيف لها مصداقية بنعم إلى أن الهدف الرئيسي للتوظيف تمكين المؤسسة من الاستمرار والنجاح في أعمالها ونشاطاتها المختلفة ولهذا يمكن قياس المصداقية يتحقق الهدف الأعظم للمؤسسة.

جدول رقم (20)، الشكل (20): يبين هل المؤسسة تمتلك نظام للاحتفاظ بطلبات المتقدمين إلى وظائف للجوء إليها عند الحاجة.

المجموع	لا	نعم	ت	هل تعتقد أن عملية الاختيار في مؤسستك عادلة
43	0	43		
100	0	100	%	



يبين الجدول (20) أن جميع المبحوثين يرون أن المؤسسة تمتلك نظام للاحتفاظ بطلبات المتقدمين إلى وظائف للجوء إليها عند الحاجة، وتأتي هذه النتائج لتبين لنا أن أكبر قيمة كانت نعم للاحتفاظ بطلبات المتقدمين إلى الوظائف للجوء إليها عند الحاجة ويعود السبب إلى أن المؤسسة لها

رؤيا إستراتيجية من خلال هذا الموضوع وذلك عند الحاجة إلى موارد بشرية كملجأ إلى الأرشيف وذلك للتقليل من التكاليف والحفاظ على ميزانية المؤسسة.

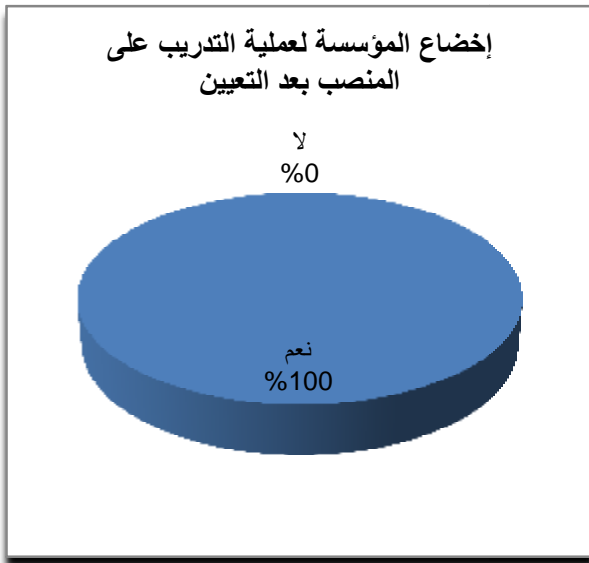
جواب السؤال (21): تقييم عملية الاختبار:

إن أغلبية أفراد العينة اتجهوا إلى أن وضع اختبارات الاختبار الموثوقة والقانونية التي تحقق عدالة في الاختيار، بمعنى أن عملية الاختيار في المؤسسة الاستشفائية بعين الملح عادلة وقانونية وهذا ما بينته النسبة 93% وهذا ما يدل على نزاهة سير العملية.

المحور الرابع: القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية تعيين

الجدول رقم (22)، الشكل (22): يبين إخضاع المؤسسة لعملية التدريب على المنصب بعد التعيين:

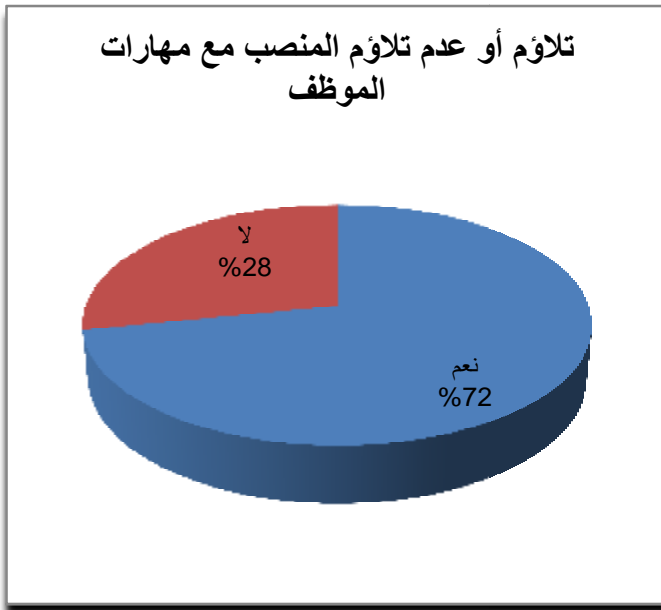
المجموع	لا	نعم		
43	00	43	ت	بعد تعيينك ، هل المؤسسة تخضعك لعملية التدريب على منصبك
100	00	100	%	



يوضح الجدول رقم (22): أن كل المبحوثين بنسبة 100% وأعلى أن المؤسسة اخضع لعملية التدريب على المنصب بعد التعيين. من الملاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر تعود للإجابة بنعم بالنسبة لعملية التدريب بعد التعيين وذلك يعود إلى أن إدارة المؤسسة تضع بعض المقاييس للحكم على سياسة التعيين ومدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل في المؤسسة.

الجدول رقم (23)، الشكل (23): يوضح تلاؤم أو عدم تلاؤم المنصب مع مهارات الموظف:

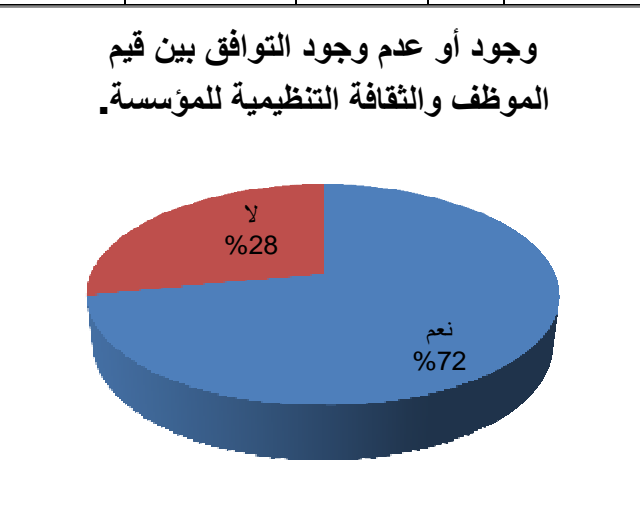
المجموع	لا	نعم	ت	هل وجدت أن المنصب الذي عينت فيه يتلاءم مع مهاراتك
43	03	40		
100	6.97	93.02	%	



يبين الجدول رقم (23) أن 93.02% من أفراد العينة يرون أن المنصب يتلائم مع مهارات الموظف في حين نسبة 6.97% ترون العكس ترجع النسبة الأكبر للإجابة على سؤال أن المنصب يتلائم مع مهارات الأفراد وذلك يعود للتكوين الأكاديمي الجيد والتي نوعية وتدريب الأفراد قبل المضي في سلك العمل في المؤسسة الاستشفائية

الجدول (24)، الشكل (24): يوضح وجود أو عدم وجود التوافق بين قيم الموظف والثقافة التنظيمية للمؤسسة.

المجموع	لا	نعم	ت	بعد تعينك هل وجدت توافق بين قيمك والثقافة التنظيمية للمؤسسة
43	07	36		
100	16.27	83.72	%	

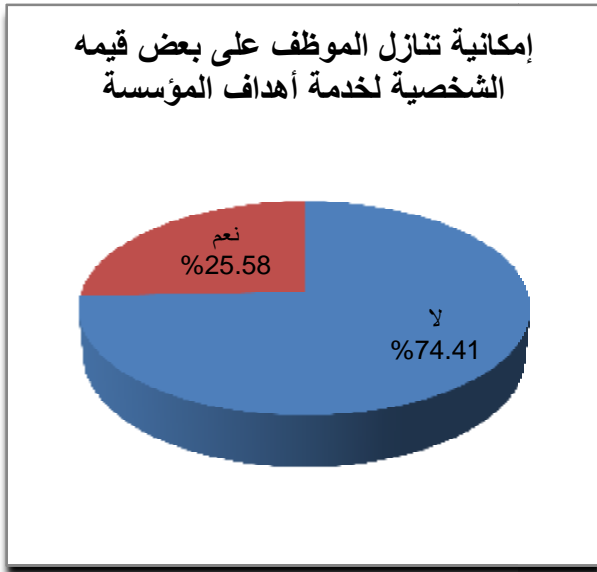


نلاحظ من الجدول (24) أن 36 فرد من الباحثين يؤكدون بوجود التوافق بين قيم الموظف والثقافة التنظيمية للمؤسسة 83.72% تقابلها نسبة 16.27% عبرت بعدم وجود هذا التوافق. من الملاحظ أن النسبة الأكبر عادت للإجابة بنعم أن هناك توافق بين قيم والثقافة التنظيمية للمؤسسة وذلك يعود لطبيعة المنظمة المنطقة

وثقافتها فندنية عين الملح أغلب أولادها تربوا في الكتاب ونشؤوا تنشئة دينية، فمن المدير إلى أصغر إطار في المؤسسة يحمل مبادئ وقيم المدينة.

الجدول رقم (25)، الشكل (25): يبين إمكانية تنازل الموظف على بعض قيمه الشخصية لخدمة أهداف المؤسسة:

المجموع	لا	نعم	ت	هل أنت مستعد للتنازل على بعض قيمك الشخصية لخدمة أهداف المؤسسة
43	32	11		
100	74.41	25.58	%	

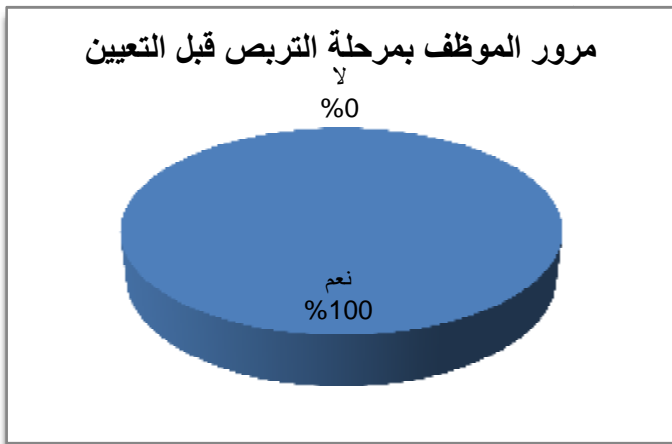


يمثل الجدول رقم (25) إمكانية تنازل الموظف على بعض قيمه الشخصية لخدمة أهداف المؤسسة فغيرت نسبة 74.41% من أفراد العينة بعدم تنازل الموظف على قيمه في حين 11 فرد منهم أجابوا بنعم وذلك بنسبة 25.58%

تعود النسبة الأكبر للذين أجابوا بلا بالنسبة للتنازل عن بعض القيم وذلك يعود إلى جميع أفراد العينة يحملون مبادئ وقيم مغروسة من الدين والأسرة والشارع كلها تدعو إلى الرقي والترفع حتى ولو كان على حساب خسران المال.

جدول رقم (26)، الشكل (26) يبين مرور الموظف بمرحلة التربص قبل التعيين.

المجموع	لا	نعم	ت	هل تمر بمرحلة التربص قبل التعيين
43	0	43		
100	0	100	%	



يبين الجدول (26) بأن جميع أفراد العينة 43 فرد عبروا أن الموظف بمرحلة التربص قبل التعيين وذلك بنسبة 100% أن مدة التربص التي يقضيها الموظف قبل التعيين هي 06 أشهر.

جدول رقم (27):

المجموع	سنة	غير محددة	6 أشهر	
43	0	0	43	ت
100	0	0	100	%

كم تتراوح مدة التريص

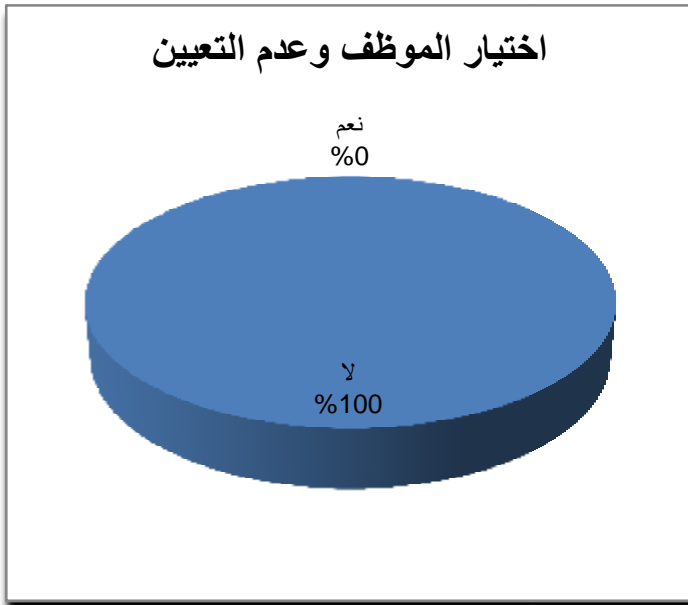
تتجلى النسبة الأكبر في أن مدة التريص 6 أشهر ، فعندما يجتاز الأشخاص المتقدمين كل الخطوات السابقة في الاستقطاب والاختيار بنجاح، تبدأ مرحلة أخرى وهي وجود برنامج تعريفى وتوجيهي يتم من خلال تعريف العاملين الجدد.

وتتفاوت مدة وشكل البرنامج التعريفى بالعمل حسب حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها ممكن عن طريق حضور الاجتماعات، أو يعهد لأحد العاملين أن يعرف الشخص الجديد بالعمل.... الخ.

جدول رقم (28)، الشكل (28): يبين اختيار الموظف وعدم التعيين

المجموع	لا	نعم	
43	43	0	ت
100	100	0	%

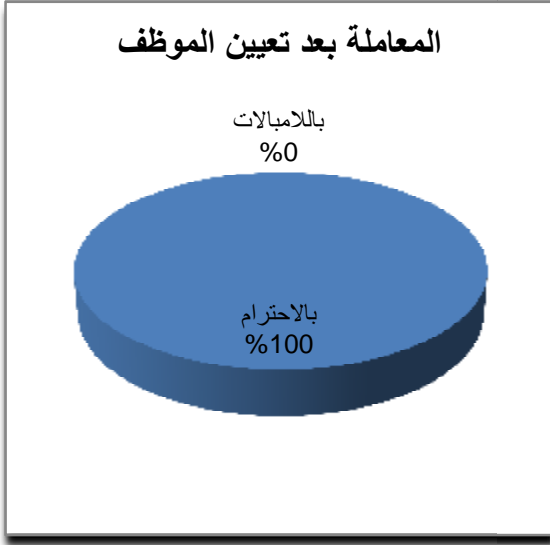
هل هناك من تم اختيارهم ولم يتم تعيينهم



وضح الجدول رقم (28) أن أفراد العينة أكدوا وبنسبة 100% أن الموظفين الذين تم اختيارهم جميعا قاموا بتعيينهم. توضح النسبة أن غالبية أفراد العينة يتم تعيينهم بعد اختيارهم وذلك أن هدف التعيين هو إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها بعني أن جميع الأفراد الذين تم اختيارهم يمكن الاستفادة من قدراتهم في السير بالمؤسسة والتقدم .

جدول رقم (29)، الشكل (29): يوضح المعاملة بعد تعيين الموظف.

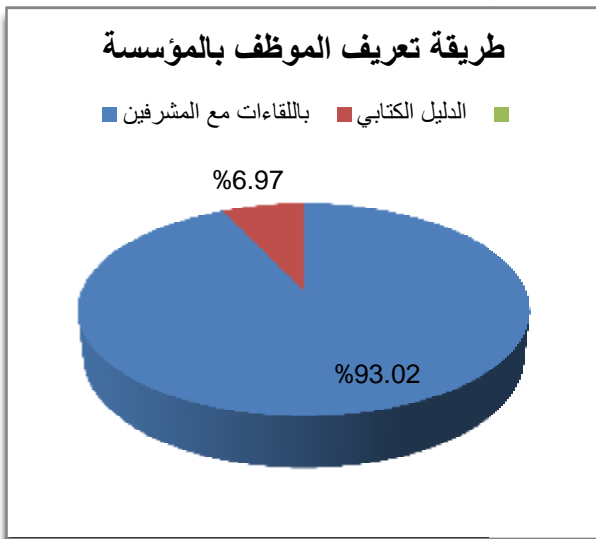
المجموع	باللامبالاة	بالاحترام		بعد تعيينك كيف تمت معاملتك
		ت	%	
43	0	43		
100	0	100		



يبين الجدول رقم (29) أن جميع المبحوثين أجابوا بأن المعاملة بعد التعيين هي الاحترام في حين انعدمت نسبة المعاملة باللامبالاة .
النسبة الأكبر كانت للاحترام والإجابة على سؤال بعد التعيين كيف تمت معاملتك وذلك يعود لطبيعة الفرد في المؤسسة والثقافة القيمة التي يحملها من التنشئة الاجتماعية، فالمدیر يحافظ على هذه القيم كما يحافظ صاحب المجوهرات على الألماس النادرة، وكذلك باقي عمال المستشفى.

جدول رقم (30)، الشكل (30) يوضح طريقة تعريف الموظف بالمؤسسة:

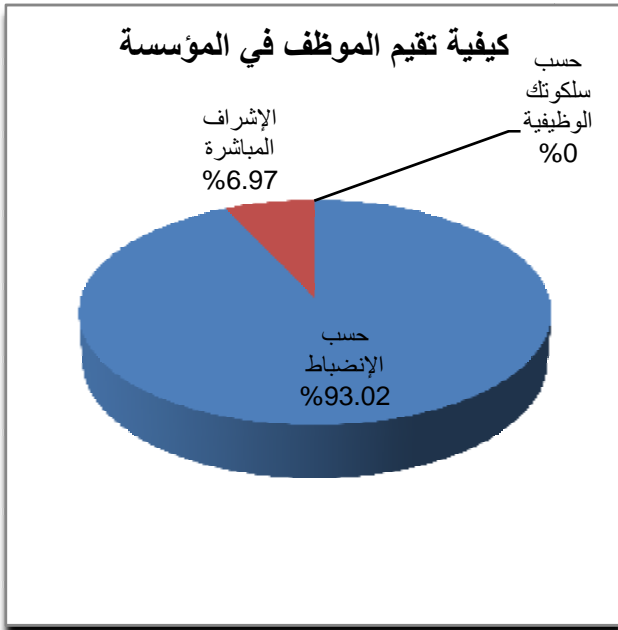
المجموع	باللقاءات مع المشرفين	الدليل الكتابي		بعد تعيينك ما هي الطريقة التي تم تعرفك بها بالمؤسسة
		ت	%	
43	40	03		
100	93.02	6.97		



يمثل الجدول (30) طرق تعريف الموظف بالمؤسسة، حيث نلاحظ نسبة 93.02% عبروا أن التعريف بالمؤسسة كان باللقاءات مع المشرفين، تليها نسبة 6.97% يرون أن التعريف كان بالدليل الكتابي في حين انعدمت نسبة الملصقات.
- تبين لنا النتائج أن غالبية أفراد العينة أجابوا بأن اللقاءات مع المشرفين هي الطريقة الأنسب التي يتم تعريف الموظفين بالمؤسسة وذلك يعود لمدى المعرفة الشديدة للقواعد من طرف

المشرفين وبالتالي يستطيع أي مشرف أن يربط الاتصال بالموظف ويعطيه جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

المجموع	حسب سلوكيات الموظفين	حسب الانضباط	الإشراف المباشرة		جدول رقم (31) ، الشكل (31) يبين كيفية تقييم الموظف في المؤسسة
			ت	%	
43	0	40	03		بعد تعيينك ما هي الطريقة التي تم تعرفك بها بالمؤسسة
100	0	93.02	6.97		



يبين الجدول رقم (31) كيفية تقييم الموظف في المؤسسة حيث نلاحظ أن نسبة 93.02% يرون أن التقييم يكون حسب الانضباط، تقابلها نسبة 6.97% يجدون أن الإشراف المباشر هو أساس في حين انعدمت نسبة التقييم حسب السلوكيات التنظيمية .
تبين النسبة الأكبر أن الانضباط هو المقياس في تقييم عمل الأفراد وذلك يرجع إلى التنشئة الاجتماعية للفرد والإحساس بقيمة الانضباط و الثقافي وجب العمل لدى الفرد العامل.

نتائج البحث المتعلقة بالفرضية الأولى:

لقد تبين المؤسسة الاستشفائية الموظفة تعتمد

وبشكل كبير على الاستقطاب الداخلي على غرار الاستقطاب الخارجي كإستراتيجية استقطاب متبعة، وذلك ما تثبته نسبة 69.76%، وما أكدته إجابة السيد مدير تسيير الموارد البشرية في الجواب العاشر وتستعمل الملصقات الإعلانية كوسيلة أسس في عملية الاستقطاب ، وغالبا ما تكون التوصيات سبيل لهذه العملية .

كشفت الدراسة أيضا أن المبدأ الأساسي للنجاح في مسابقات التوظيف هو الجدارة تليه الكفاءة. في حين استنتجنا أن الباحثين عن الوظيفة يعتمدون وبشكل كبير على وكالات التشغيل كطريقة مستخدمة.

ستنتج من الدراسة أن المؤسسة الاستشفائية لا تقدم حوافز لاستقطاب أصحاب الخبرات، وتبين أيضا أن الحاجة إلى الموارد البشرية يمثل أهم الأسس التي يتم عليها تحديد احتياجات المؤسسة في الاختبار ، في حين سياسة الاستقطاب في المؤسسة تخضع لأسس علمية بحتة .

وتبين أيضا أن عملية الاستقطاب في المؤسسة الإستشفائية فعالة وتساهم في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة .

نتائج البحث المتعلقة بالفرضية الثانية:

أما بالنسبة للمحور الخاص بالاختيار فقد تبين أن المؤهل العلمي هو أساس اختيار المورد البشري داخل المؤسسة، وذلك ما أثبتته نسبة 83.72% وكذلك من نتائج المقابلة، وأن إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وإدارة المستشفى بصفة عامة هما القائمان بعملية اختيار الموظف بالمؤسسة.

ونستنتج أيضا أن عملية اختيار الموظفين بالمؤسسة هي عملية عادية ، وأن أساس هذا الاختبار هو المسابقات بشكل كبير والتي تتسم أيضا أن المؤسسة تمتلك نظام للاحتفاظ بطلبات المتقدمين إلى وظائف للجوء إليها عند الحاجة.

وكشفت الدراسة أن عملية الاختيار عادلة وقانونية.

نتائج البحث المتعلق بالفرضية الثالثة.

لقد تبين من إجابات أفراد العينة أن المؤسسة الاستشفائية اخضع الموظفين المعينين لعملية التدريب، وذلك ما أكدته نسبة 100% ، وأن المناصب التي عينوا فيها تتلاءم مع مساراتهم. نستنتج من الدراسة أن هناك تقريبا توافق بين قيم الموظف والثقافة أنهم لا يتنازلون على قيمهم الشخصية لخدمة أهداف المؤسسة.

وتبين نتائج الدراسة أيضا أن الموظف بمرحلة التربص قبل التعيين ولمدة 6 أشهر.

وفيما يتعلق أيضا بالتعيين فإن جميع الموظفين الذين اختيروا تم تعيينهم والذين عينوا فد اختيروا من قبل بالإضافة إلى أن المؤسسة تعامل الموظفين باحترام بعد تعيينهم ونرى في الدراسة أيضا أنه يتم تعريفهم بالمؤسسة عن طريق اللقاءات مع المشرفين والمسؤولين ، ونادرا ما يكون عن طريق الدليل الكتابي. ونستنتج أيضا أن تقييم الموظف يكون غالبا حسب الانضباط، في حين نادرا ما يكون تحت الاشراف المباشر.

خلاصة:

جاءت هذه الدراسة الاستطلاعية بنتائج ميدانية يمكن الاستدلال من خلالها على أهمية القيم التنظيمية في المنظمات بصفة عامة وعلى عملية التوظيف بصفة خاصة.

الخطامة

الخاتمة:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري ب اعتباره حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها ومن أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته كان لزاماً على المؤسسة توفير مناصب الشغل لهذا المورد وباعتبار التوظيف متغير تابع للقيم التنظيمية وبمقارنته بما توصلت إليه الدراسات السابقة يمكن القول أن عملية التوظيف لها علاقة وطيدة بالقيم التنظيمية، أي كلما كانت القيم السائدة بالمؤسسة الاستشفائية ايجابية كلما كانت عملية التوظيف ايجابية.

لذا يمكن القول أن القيم التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على عملية التوظيف.

وفي الأخير فإن ما تجدر به الإشارة هو أن الدراسة اشتملت على توطئة نظرية واستعراض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة في الجانب النظري على التراث الأدبي للمتغيرين . أما الجزء الثاني فقد تناول الجانب الميداني والعملي لهذه الدراسة واختيار الفرضيات عملياً، ومنه اتضحت العلاقة بين القيم التنظيمية والتوظيف لدى الإطارات السامية بالمؤسسة الاستشفائية وأن القيم التنظيمية عامل هام في عملية التوظيف .

بالرغم من هذا إلا أن لهذه الدراسة هفوات ونقائص تحتاج إلى التقييم و الإثراء، قصد تطويرها وجعلها ركيزة في الدراسات السابقة يمكن الاعتماد عليها في الدراسات اللاحقة.

قائمة المصادر والمراجع:

القرآن الكريم:

المصادر:

I. المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المعادي الجديد، القاهرة، بدون سنة النشر.
2. أحمد ماهر : إعداد الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
3. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999
4. أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق)، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة 1998.
5. أنور محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية (مصدر)، 2003.
6. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
7. حسين حسن عمار: إدارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989.
8. الحنيطة خالد بن عبد الله: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة ميدانية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، 2003.
9. الحنيطة خالد عبد الله : القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة ميدانية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، 2003.
10. خالد عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية مدينة الرياض، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف د.هاني يوسف خاشقجي، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية جامعة نجران، مكة المكرمة، 2003.
11. الخزاعلة عبد الله عقلة مجلي: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2009 .

12. ديف فرانسيس مايك وردوك: القيم التنظيمية: ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995.
13. الراغب الأصفهاني : المفردات في غريب القرآن، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان، 1997.
14. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية « رؤية مستقبلية »، الدار الجامعية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2003 - 2004.
15. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة (الجزائر).
16. رواية حسن: إدارة الموارد (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 2004.
17. الزعبي خالد يوسف محمد/ أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد الأول، سنة 2006
18. سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، سنة 2004.
19. سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية: " إدارة الأفراد "، ط2، دار وائل، عمان (الأردن)، 2004.
20. سيد أحمد السيد: القيم التربوية في القصص القرآني، كلية التربية، أصوات، 1985.
21. الصرفي محمد : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية مصر، 2009.
22. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية (مصر)، 2009.
23. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، ط1، دار الإشعاع، 2001.
24. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ، سنة 2002.

25. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
26. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الأفراد، ط1، دار الإشعاع، 2001.
27. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، المطبعة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2004.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2001.
29. عبد الرحمان بن عبد الناصر: تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، دار ابن الحرم مجالس الهدى للإنتاج والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003، ص 443.
30. عبد الغفار حنفي: إدارة الافراد، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
31. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية (مصر)، 2002 .
32. عبد الغفار حنفي، القرار حسن: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، 2002.
33. عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة (الجزائر)، 2011.
34. عبد الله أحمد سالم الزهراني: نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية دراسة تحليلية لمؤسسات التعليم العالي السعودي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1430.
35. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة عمان (الأردن)، سنة 1999.
36. عبد المعطي غسان: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان (الأردن)، 1999.
37. العبيدي غانم سعيد: التقسيم والقياس في التربية والتعليم، بغداد، 1970.
38. علي غربي ؛ بلقاسم سلاطنية: تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر ، عين مليلة، الجزائر ، 2002.

39. عمار بوحوش و آخرون: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007.
40. العميان محمد سلمان: الإدارة بالحوافز، التحفيز و المكافأة، ط1، كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008.
41. الغالبي محسن طاهر وصالح على أحمد: التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات المناهج والتقنيات، ط1، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2010.
42. الغامدي عبد العزيز آل جمعان: القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس دين فرانسيس ومايك وودكوك، جامعة أم القرى، السعودية
- <http://www.libback.uqu.edu.sa6160.pdf/hipres/ABS/ind>
43. غيات بوفلجة: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1999.
44. الفيروز ايادي: القاموس المحيط، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1978.
45. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2003 .
46. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2007.
47. محمد الصيرفي: التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007.
48. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجماعة الجديدة، 2003.
49. محمد عثمان إسماعيل حميد: إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة.
50. محمد فتحي عكاشة؛ محمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر).
51. محمد مرعي مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999.
52. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الاسكندرية، 2006.
53. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2005.
54. منصور أحمد: المبادئ العامة في إطار وتخطيط القوى العامة ، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1970.

55. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

56. نبيل الحسين النجار، مصطفى مدحت راغب: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، كلية التجارة المنصورة (القاهرة)، 1992.

57. نعمومي مراد: القيم وأساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة سونطراك قسم الانتاج - شمال - أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2006.

58. نعمومي مراد: القيم وأساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي.

59. نور الدين حروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، 2001.

II. رسائل واطروحات:

60. إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة تحت إشراف د. يوسف عبد العطية بحر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

61. منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف د. ثامر بن صلوح المطيري، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض.

62. عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف تاويريت نور الدين ، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، غير منشورة.

63. عثمان حسن عثمان: دور الثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز بحث لم ينشر نقلا عن سالم الياس تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA المسيلة، (رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والتجارة جامعة المسيلة، 2006.

64. عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان: القيم التنظيمية لإدارة التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس 'فرانيس' و'مايك دكوك"، رسالة ماجستير في إدارة التربية والتخطيط تحت إشراف د. عبد الله بن محمد الحميدي، مكة المكرمة.

65. خالد عبد الله الحنيطة : القيمة التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية ، مدينة الرياض، رسالة لنيل الماجستير في العلوم الادارية، تحت اشراف، د. هاني يوسف خاججي، كلية الدرايات العليا، فيم العلوم الادارية، جامعة نجران، مكة المكرمة، 2003.

66. عادل يوسف خوجة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم 2012.

67. خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية مدينة الرياض، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية تحت إشراف د. هاني يوسف خاشقجي، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نجران، مكة المكرمة، 2006.

68. التركي صالح تركي: واقع القيم التنظيمية في مستشفيات الحكومي والأهلي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2001.

69. بوراس شافية: سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2005-2006، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2002.

70. بوخلف خديجة: اثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للإتباع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2006-2007.

III. المراجع باللغة الأجنبية:

71. Jean Gugot « Le Rucretement Methodique Du Personnel» Paris : Entreprise Modeme, 1979.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان

القيم التنظيمية وعلاقتها بالتوظيف في المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الشهيد - عسلي محمد بعين الملح -

في إطار إعداد رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر

استمارة الاستبيان موجهة إلى موظفي المؤسسة الاستشفائية " الشهيد عسلي محمد " بدائرة عين الملح ، نطلب من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بعناية عن طريق وضع علامة (X) في الخانة المناسبة ، ونحيطكم علما بأن كل المعلومات التي ستدلون بها ستستغل فقط في إطار هذه الدراسة ، شكرا مسبقا على مساعدتكم لنا .

إشراف الأستاذة:

جعيج سعاد

إعداد الطالبة:

* بن طريو فتيحة

الموسم الجامعي

2014 -2013

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر 5 أنثى 5
2. السن:
3. المستوى التعليمي: أمي 5 ابتدائي 5 متوسط 5 ثانوي 5 جامعي 5
4. الخبرة: اقل من 20 سنة 5 20 سنة فما فوق 5
5. الحالة المدنية: أعزب 5 أرمل 5 مطلق 5 متزوج 5
- المحور الثاني: الاستقطاب

6. ما هي إستراتيجية استقطاب المتبعة في مؤسستك؟
- 5 استقطاب داخلي 5 استقطاب خارجي
7. في رأيك ما هي الوسيلة الأنسب في عملية الاستقطاب؟
- 5 ملصقات 5 وسائل الإعلام 5 توصيات (شخصية) 5
- 5 عن طريق موظفين سابقين
8. هل النجاح في مسابقات التوظيف يخضع لمبدأ؟
- 5 الجدارة 5 الكفاءة 5 المحسوبية 5
9. ما هي الطريقة التي استخدمتها أكثر في البحث عن عمل؟
- 5 وكالات التشغيل 5 أصدقاء 5
10. تقدم مؤسستكم حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من خارج المنطقة:
- 5 نعم 5 لا 5
11. على أي أساس يتم تحديد احتياجات المؤسسة؟
- 5 التخصص 5 الحاجة إلى الموارد البشرية 5
- أخرى اذكرها :
12. هل سياسة الاستقطاب في مؤسستكم تخضع إلى:
- 5 أسس علمية 5 علاقات شخصية 5
- طرق أخرى:
13. ما هو تقييمك لعملية الاستقطاب في مؤسستك؟

.....

.....

المحور الثالث: الاختيار

14. كيف تتم عملية اختيار المورد البشري ؟

المؤهل العلمي 5 الخبرة 5 الكفاءة 5

15. من القائم بعملية اختيار الموظف بمؤسستك ؟

إدارة الموارد البشرية 5 إدارة المستشفى 5 هيئة خارجية 5

16. هل تعتقد ان عملية الاختيار في مؤسستك عادية ؟

نعم 5 لا 5

17. على أي أساس تم اختيارك في المؤسسة ؟

مسابقة 5 علاقات شخصية 5 توظيف مباشر 5

أسس أخرى:

18. هل نتائج مسابقة التوظيف :

منطقية 5 غير منطقية 5

19. هل تعتقد أن المسابقات التي تجري للتوظيف لها مصداقية:

نعم 5 لا 5

20. هل تعتقد مؤسستكم نظام الاحتفاظ بطلبات المتقدمين إلى وظائف للجوء إليها عند الحاجة:

نعم 5 لا 5

21. ما هو تقييمك لعملية الاختيار في مؤسستك:

.....
.....

المحور الرابع: التعيين

22. بعد تعيينك هل المؤسسة تخضعك لعملية التدريب على منصبك ؟

نعم 5 لا 5

23. هل وجدت أن المنصب الذي عينت فيه يتلاءم مع مهاراتك ؟

نعم 5 لا 5

24. بعد تعيينك هل وجدت توافق بين قيمك والثقافة التنظيمية للمؤسسة.

نعم 5 لا 5

25. هل أنت نسعد للتنازل على بعض قيمك الشخصية لخدمة أهداف المؤسسة.

نعم 5 لا 5

26. هل تمر بمرحلة التريص قبل التعيين ؟

نعم 5 لا 5

- إذا كانت إجابتك بنعم: تتراوح بين 6 أشهر 5 سنة 5 غير محددة 5

27. هل هناك من تم اختيارهم ولم يتم تعيينهم: نعم 5 لا 5

28. التعيين كيف تمت معاملتك ؟

5 باحترام

5 باللامبالاة

29. كيف تم تعرفك بالمؤسسة ؟

5 بالدليل الكتابي

5 باللقاءات مع المشرفين

30. كيف يتم تقييمك ؟

الإشراف المباشر 5 حسب الانضباط 5 حسب سلوكياتك الوظيفية 5

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رئاسة الجمهورية

الأمانة العامة للحكومة

المديرية العامة للتوظيف العمومية

الجزائر في 08 فيفري 2009

رقم 07/ك/خ/م ع و ع/2009

السيدات و السادة المسؤولين المكلفين بتسيير الموارد البشرية

لدى المؤسسات و الإدارات العمومية

السيدة و السادة رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية

الموضوع: كفيات إستغلال المناصب المالية المخصصة للأعوان المتعاقدين.

المرجع: المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 ديسمبر 2007 المحدد لكفيات توظيف

الأعوان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم و كذا

النظام التأديبي المطبق عليهم.

في إطار تطبيق أحكام المرسوم الرئاسي المذكور بالمرجع أعلاه، لفت إنتباهي حول كفيات إستغلال

المناصب المالية المخصصة لتوظيف الأعوان المتعاقدين، و التي أصبحت شاغرة خلال السنة المالية.

يمكن ان يتم تحرير المناصب المالية المعنية نتيجة إنتهاء علاقة العمل، للأسباب الآتية:

- إنتهاء العقد؛

- الإستقالة؛

- فسخ عقد العمل؛

- الإحالة على التقاعد؛

- الوفاة.

../.

من جهة أخرى، يمكن أن تحرر المناصب المالية مؤقتا خلال السنة المالية نتيجة توقف علاقة العمل

لأحد الأسباب الآتية:

- وضع في حالة عطلة غير مدفوعة الأجر لعون متعاقد؛

- وضع في حالة الخدمة الوطنية؛

- وضع في حالة عطلة مرضية طويلة المدة؛

- وضع في حالة أمومة.

و عليه، تهدف هذه التعلية إلى تحديد الوضعيات التي تسمح إستغلال المناصب المالية المحررة من

جديد خلال السنة.

1 - حالة العقود غير محددة المدة:

إن المناصب المالية المشغولة من قبل الأعوان الذين وظفوا عن طريق عقد غير محدد المدة في إطار أحكام المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لممارسة نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمة و التي أصبحت شاغرة خلال السنة بسبب إنقطاع علاقة العمل (إنهاء العقد، الإستقالة، فسخ عقد العمل، الإحالة على التقاعد، الوفاة)، يمكن إستغلالها من جديد، في حدود تعداد مناصب الشغل، كما هو محدد في القرار الوزاري المشترك المتخذ طبقا للمادة 8 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 سالف الذكر.

في هذه الحالة، يتم توظيف الأعوان عن طريق عقد غير محدد المدة عن طريق إختبار مهني، طبقا لأحكام القرار المؤرخ في 07 أفريل 2008 الذي يحدد تشكيل الملف الإداري و كفيات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين و كذا إجراءات الإعلان.

غير أنه، ينبغي الإشارة إلى أنه فيما يخص المؤسسات و الإدارات العمومية التي لم يتم بعد تحديد تعداد مناصب الشغل الخاصة بها بقرار وزاري مشترك كما تنص عليه المادة 8 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 سالف الذكر، هذه الأخيرة لا يمكنها إستغلال المناصب المالية الشاغرة، نظرا لإنهاء علاقة العمل إلا بموجب عقد محدد المدة لسنة واحدة.

في هذه الحالة، فإن توظيف الأعوان عن طريق عقد محدد المدة يتم عن طريق الإنتقاء بناء على دراسة الملف، طبقا لأحكام القرار المؤرخ في 07 أفريل 2008 السالف الذكر.

بهذا الصدد، ينبغي على المؤسسات و الإدارات العمومية اتخاذ التدابير اللازمة قصد إعداد مشاريع القرارات الوزارية المشتركة المحددة لتعدادات مناصب الشغل للأعوان المتعاقدين من أجل المصادقة عليها في أقرب الآجال.

إن إعداد هذه القرارات من شأنه أن يسمح بتكريس عدم تحديد المدة لهذه العقود.

2 - حالة العقود المحددة المدة: يجب التمييز بين حالتين:

2-1 - مناصب مالية مخصصة لمناصب شغل مرتبطة بنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمة:

يمكن إستغلال المناصب المالية المشغولة من قبل الأعوان الذين تم توظيفهم عن طريق عقد محدد المدة لممارسة نشاطات الحفظ، الصيانة أو الخدمة، و التي أصبحت شاغرة خلال السنة، في حدود تعداد مناصب الشغل، كما هو محدد بموجب القرار الوزاري المشترك المعد طبقا لأحكام المادة 8 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 سالف الذكر.

في هذه الحالة، فإن توظيف الأعوان عن طريق عقود محددة المدة يجب أن يتم عن طريق الإنتقاء بناء على دراسة الملف طبقا لأحكام القرار المؤرخ في 07 أفريل 2008 سالف الذكر.

2-2 - المناصب المالية المخصصة للتكفل بعمليات ذات طابع ظرفي:

إن المناصب المالية المشغولة من طرف أعوان في إطار إنجاز عمليات ذات طابع ظرفي، و التي أصبحت شاغرة بسبب إنتهاء علاقة العمل (إنتهاء العقد، الإستقالة، فسخ العقد، التقاعد، الوفاة) يمكن إعادة إستغلالها من جديد لتوظيف أعوان عن طريق عقد محدد المدة في حدود آجال إنجاز العملية.

2-3 - المناصب المالية المخصصة لتوظيف أعوان متعاقدين في إنتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين.

بالنسبة للمناصب المالية المحررة خلال السنة من قبل أعوان متعاقدين الذين وظفوا في رتب الموظفين في إنتظار تنظيم مسابقة توظيف أو في إطار إنشاء سلك جديد للموظفين لا يمكن إستغلالها من جديد، إلا بعد الموافقة المسبقة للمصالح المركزية للمديرية العامة للتوظيف العمومية.

و بهذا الصدد، ينبغي على المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بهذا الإجراء تنظيم مسابقات التوظيف أثناء الفترة الموافقة لمدة العقد.

2-4 - المناصب المالية المخصصة لشغل شغور مؤقت لمنصب عمل مشغول من طرف موظف في إطار الإستخلاف.

يمكن إستعمال المناصب المالية المشغولة من طرف موظفين و التي أصبحت شاغرة مؤقتا خلال السنة المالية، لتوظيف مستخلفين، حسب الكيفيات المحددة بموجب التعليمات الوزارية رقم 9 المؤرخة في 19 جويلية 2005 التي تحدد كيفيات توظيف المستخدمين المعلمين بصفة مستخلفين.

مهما يكن من أمر، فإن فترة الإستخلاف لا يجب أن تتعدى فترة السنة الدراسية المقررة، و بالتالي فإن تاريخ إنتهاء العقد يجب أن يكون إلى غاية 31 جويلية من السنة الدراسية المعتمدة. ينبغي التذكير، أن الموظف المتوقف مؤقتا يدمج بقوة القانون في منصبه المالي الذي استغل مؤقتا في إطار الإستخلاف.

أخيرا، و في حالة ما إذا قطع المستخلف علاقة العمل قبل إنتهاؤها، يستبدل مباشرة بمستخلف آخر للمدة المتبقية.

2-5 - مناصب مالية مخصصة لمناصب شغل مرتبطة بنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات شاغرة بسبب الإحالة على عطلة أمومة أو عطلة غير مدفوعة الأجر أو عطلة مرضية لمدة طويلة او للخدمة الوطنية:

إن المناصب المالية الموجهة لمناصب شغل مرتبطة بنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات و المخصصة لتوظيف أعوان عن طريق عقد غير محدد المدة و التي أصبحت شاغرة بسبب تعليق عقد العمل مؤقتا، نتيجة عطلة أمومة، حالة عطلة غير مدفوعة الأجر، أو مرض طويل المدة أو لأداء الخدمة الوطنية، طبقا للتنظيم الساري المفعول، يمكن إستعمالها عن طريق عقد محدد المدة قابل للتجديد، في حدود مدة غياب العون المعني.

و في هذه الحالة، فإن توظيف الأعوان المتعاقدين عن طريق عقود محددة المدة، يجب أن يتم عن طريق الإنتقاء بدراسة الملف طبقا لأحكام القرار المؤرخ في 07 أبريل 2008 سالف الذكر.

أخيرا، يجب التوضيح أن المؤسسات و الإدارات العمومية لا يمكنها إستغلال من جديد المناصب المالية موضوع الحال، خلال السنة المالية الجارية، إلا في حالة إرسال مشاريع القرارات الوزارية المشتركة التي تحدد التعداد حسب مناصب الشغل تطبيقا للمادة الثامنة من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 سالف الذكر، إلى المديرية العامة للتوظيف العمومية.

3- المناصب المالية المخصصة لمناصب شغل غير تلك المتعلقة بنشاط الحفظ أو الصيانة أو الخدمة:

إن المناصب المالية التي أصبحت شاغرة بسبب إنتهاء علاقة عمل الأعوان المتعاقدين الذين تم توظيفهم في الأصل لآداء أعمال غير منصوص عليها في القرار الوزاري المؤرخ في 22 فيفري 1993 المحدد لشروط التوظيف و نظام التعويضات بالنسبة للأعوان المؤقتين في المؤسسات و الإدارات العمومية، تعتبر ملغاة و لا يمكن إستعمالها من جديد.

**عن الأمين العام للحكومة و بتفويض منه
المدير العام للتوظيف العمومية**

ج. خرشي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رئاسة الجمهورية

الأمانة العامة للحكومة

المديرية العامة للتوظيف العمومية

الجزائر في 13 ماي 2009

رقم 11 ك خ/م ع وع/09

السيدات و السادة المسؤولون المكلفون بتسيير الموارد البشرية

على مستوى المؤسسات و الإدارات العمومية

السيدة و السادة رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية

الموضوع: تكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة بالمناصب العليا و نظام التعاقد.

المرجع: - المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.

- المرسوم الرئاسي رقم 308-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يحدد كفايات توظيف الأعوان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم و كذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

- التعليم رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995، المتعلقة بكفايات تطبيق المرسوم رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995.
المرفقات: أربعة (04) جداول.

تطبيقا للأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، كرس المرسومان الرئاسيان رقم 304-07 و 308-07 المؤرخين في 29 سبتمبر 2007 المذكورين أعلاه، الإطار التنظيمي الذي يحكم من جهة المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي و الوظيفي للمؤسسات و الإدارات العمومية و كذا توظيف و تسيير الأعوان الخاضعين لنظام التعاقد من جهة أخرى. عملا بأحكام المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المشار إليه أعلاه، تخضع المناصب العليا من الآن فصاعدا إلى القواعد التالية:

- تدفع مرتبات شاغلي المناصب العليا بمنحهم زيادة استدلالية تضاف إلى الراتب المرتبط بالرتبة الأصلية التي ينتمون إليها.

- يحدد عدد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي بقرار وزاري مشترك بين (الوزير المعني و وزير المالية و السلطة المكلفة بالتوظيف العمومية).

- تحدد المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي بموجب النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء و تنظيم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

من جهة أخرى، و طبقا لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المشار إليه أعلاه، يخضع الأعوان المتعاقدون من الآن فصاعدا إلى القواعد التالية:

- يوظف الأعوان المتعاقدون حسب الحالة، بعقد محدد المدة أو غير محدد المدة بالتوقيت الكامل او بالتوقيت الجزئي.

- يحدد تعداد الأعوان المتعاقدون الشاغلين لمناصب مطابقة لنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات و الإدارات العمومية بقرار وزاري مشترك بين (الوزير المعني و وزير المالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية).

- يحدد تعداد الأعوان المتعاقدون للتكفل بأعمال تكتسي طابعا مؤقتا بقرار وزاري مشترك بين (الوزير المعني و وزير المالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية).

بالنظر لما سبق، و اعتبارا للأطر القانونية الجديدة التي تحكم المناصب العليا و الأعوان المتعاقدين، بدا من الضروري تكيف تشكيلة المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية تماشيا مع الأطر التنظيمية الخاصة بها.

بهذا الصدد، فقد تم إدخال تعديلات على الجداول رقم 1، 4 و 4 مكرر لمخطط تسيير الموارد البشرية. كما تم إنشاء جدول جديد يحمل رقم 4 مكرر 1 تحت عنوان "جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية".

في هذا السياق، عرف الجدول رقم 1 المتعلق بهيكلية التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية تعديل، بحيث يمكن من إدراج خانة مخصصة لتعيين القانون الأساسي الخاص المطبق على موظفي المؤسسات و الإدارات العمومية من جهة و قسم مخصص للأعوان المتعاقدين من جهة أخرى.

إن التعديلات المدرجة ضمن الجدول رقم 4 المتعلق بتوقعات التوظيف تهدف إلى التمييز بين المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي و المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي.

و بخصوص الجدول رقم 4 مكرر المتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، فقد أعيد النظر في هذا الجدول بصفة تمكن من تحديد كافة المناصب المطابقة لنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات، كما يوضح هذا الجدول تصنيفها، التعدادات المالية، التعدادات المالية الحقيقية و كذا المناصب الشاغرة حسب طبيعة العقد: محدد المدة أو غير محدد المدة بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي.

و أخيرا، فقد تم إدراج جدول جديد تحت رقم 4 مكرر 1 يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث يتعلق هذا الجدول على وجه الخصوص بالأعوان الموظفون بعقد محدد المدة في إطار إنجاز عمليات تكتسي طابعا مؤقتا.

كما يمكن الجدول رقم 4 مكرر 1 من تحديد المناصب حسب مدة العقد: بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي. كما يحدد تصنيفها، التعدادات المالية، التعدادات الحقيقية و كذا المناصب المالية الشاغرة. و عليه، أرفق لكم طيه، النماذج الجديدة للجدول التي ينبغي من الآن فصاعدا إدراجها ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية. بالنظر لما سبق، أكون ممتنا لكم للسهر على التطبيق الصارم لأحكام هذا المنشور.

عن الأمين العام للحكومة و بتفويض منه

المدير العام للوظيفة العمومية

ج. خرشي

ملخص:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية في المؤسسة وعملية التوظيف من خلال دراسة عينة من موظفي إدارة المؤسسة الاستشفائية في عين الملح ولقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع رئيس تسيير الموارد البشرية، ولجمع البيانات من المبحوثين تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاثة محاور الأول القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقطاب، والثاني القيم التنظيمية وعلاقتها بالاختيار، أما المحور الثالث فحلولنا اكتشاف القيم التنظيمية وعلاقتها بالتعيين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إستراتيجية المؤسسة الإستشفائية هي الاستقطاب الداخلي، حيث تعتمد على وكالات التشغيل كطريقة للتوظيف، وتستعمل المصفاة الإعلانية كوسيلة أساسية في الاستقطاب، وأن تحديد احتياجات المؤسسة في الاختيار يتم على أساس الحاجة إلى الموارد البشرية التي حين سياسة الاستقطاب تخضع لأسس علمية بحتة. أما بالنسبة للمبدأ الأساسي للنجاح في سابقات التوظيف تمثل في الجدارة.

وعملية الاستقطاب تساهم أيضا في زيادة استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة وإدارة هذه الأخيرة هي المسؤولية عن اختيار الموظف وتعتمد على المؤهل العلمي كأساس لاختيار المورد البشري عن طريق المسابقات التي تعتبر عادلة وقانونية وتتسم بالمصداقية وتكون نتائجها منطقية. بالإضافة إلى أن المؤسسة تخضع الموظفين مهاراتهم فهناك توافق بين قيم الموظف والثقافة التنظيمية للمؤسسة والموظفين مروا بمرحلة التريص قبل التعيين ولمدة 6 أشهر، وتم تعريفهم بالمؤسسة عن طريق اللقاءات مع المشرفين و المسؤولين وأقرَّ الموظفون بأنهم لا يتنازلون على قيمهم الشخصية لخدمة أهداف المؤسسة أن هذه الأخيرة تعاملهم باحترام منذ تعيينهم.

RESUME

Notre étude vise à :

1-Montrer la relation entre les Valeurs-Organisatrices des entreprises et l'opération du recrutement à travers une étude-de cas de fonctionnaires au niveau de l'administration de l'établissement de la santé Ain el melah...

L'étude s'est surtout appuyée sur le questionnaire comme outil essentiel , additionnée à une rencontre avec le chef du services des ressources humaines.

Pour un vaste étendu d'informations des enquêtés ,le questionnaire a pris la voie à trois différentes pivots:

-En premier- pivot l'objectif s'en va vers : -Les valeurs d'organisation et leur relation avec le rattachement.

-Le second vise les valeurs d'organisation et leur relation avec la sélection...

-Alors qu'à travers le troisième ,on cherche à découvrir les valeurs organisatrices et leur relation avec l'affectation .

Et delà ,notre étude a abouti à une somme de résultats dont les principaux sont :

*La Stratégie de l'établissement hospitalier se détermine en : **l'attraction interne** qui le met en soutien avec les agences d'emploi comme procédé de recrutement et l'utilisation de l'affichage publicitaire comme outil principal d' attraction. ...

La délimitation du besoin de l'établissement pour le concours se détermine aussi sur la base du besoin aux ressources humaines ,alors que la politique de la polarisation reste soumise à des bases strictement pragmatiques. Et delà ,le principe essentiel de la réussite aux concours de recrutement apparait en la compétence...

L'Opération de la polarisation participe aussi au forte dosage de la stabilité des ressources humaines au sein de l'établissement dont l'administration qui comptait sur les références scientifiques du prétendant au poste reste responsable en ce choix par le biais d'un concours considéré légale et juste suivi d'un résultat solonnel...

Les acceptés passeront par des stages à travers les différents services louables suivant la compétence de chacun d'eux...Il apparait une convergence entre les valeurs du fonctionnaire et la culture organisatrice de l'établissement :les fonctionnaires sont donc passés par un stage de six(06)mois avant leur affectation et ont fait connaissance avec les lieux à travers des rencontres avec les dérigeants et responsables ...

Les fonctionnaires ont à la fin avoué que sans céder de leur droits et valeurs personnels pour le profit de l'établissement ,ils en rencontrent :respect et encouragement depuis leur installation et affectation.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَجَعَلَ الرَّبَّ هُوَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَجَعَلَ الرَّبَّ هُوَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَجَعَلَ الرَّبَّ هُوَ