

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مذكرة بعنوان

التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل وقدرته على تحقيق الرضا الوظيفي للعامل

دراسة ميدانية ببلدية برج بوعريريج

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

إشراف الأستاذ:

عزوز عبد الناصر

إعداد الطالبة:

بن أحمد نوال

السنة الجامعية: 2013/2012

شكر وعرفان

قال الله تعالى: *ولئن شكرتم لأزيدنكم*.....*

الحمد والشكر لله العلي القدير الذي وفقنا

بدون حول منا ولا قوة إلى إتمام هذا العمل

المتواضع، نحمده كل الحمد ونشكره كل

الشكر، كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى

الأستاذ الذي قبل الإشراف على هذا العمل

المتواضع: *عزوز عبد الناصر*

و نتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة قسم

علم الاجتماع ونخص بالذكر الأستاذ *بدوي

محمد سفيان*

ونشكر كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة وشكراً.

لا اله الا الله محمد رسول الله

الفهرس

الصفحة	العنوان
أ- ب	مقدمة.....
	الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة
4	- أهمية الموضوع.....
5	- أسباب اختيار الموضوع.....
5	- أهداف الدراسة.....
7-6	- الإشكالية.....
8	- فرضيات الدراسة.....
10-9	- تحديد المفاهيم.....
11	- منهج الدراسة.....
13-12	- تقنيات البحث.....
14-13	- العينة وكيفية اختيارها.....
	الفصل الثاني: التوظيف أسسه وخطواته
16	تمهيد.....
18-17	- مفهوم التوظيف.....
20-19	- شروط التوظيف.....
20	- أسس التوظيف.....
20	- تحليل الوظائف.....
20	- تعريف تحليل الوظائف.....
20	- أهداف تحليل الوظائف.....
21	- خطوات تحليل الوظائف.....
22	- توصيف الوظائف.....
22	- مفهوم توصيف الوظائف.....
23	- خطوات توصيف الوظائف.....
24	- عناصر توصيف الوظائف.....
25	- أهداف توصيف الوظائف.....
30	- خطوات التوظيف.....

30.....	- الاستقطاب
30.....	- مفهوم الاستقطاب
31.....	- أهمية الاستقطاب
31.....	- أهداف الاستقطاب
32.....	- مصادر الاستقطاب
33 - 32.....	- المصادر الداخلية
34 - 33.....	- المصادر الخارجية
34.....	- معوقات نجاح عملية الاستقطاب
35.....	- الاختيار
35.....	- مفهوم الاختيار
36.....	- أهداف الاختيار
37 - 36.....	- معايير ومبادئ الاختيار
43 - 39.....	- خطوات وإجراءات عملية الاختيار
44.....	- معوقات الاختيار
45.....	- التعيين
45.....	- مفهوم التعيين
45.....	- أهداف سياسة التعيين
45.....	- أنواع التعيينات
46	- خلاصة

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

48.....	تمهيد
50 - 49.....	- مفهوم الرضا الوظيفي
52.....	- أهمية الرضا الوظيفي
53.....	- مسببات الرضا الوظيفي
53.....	- الأجر
53.....	- فرص الترقية
53.....	- الأمن
54.....	- نظام العوائد
54.....	- الإشراف
54.....	- سياسة المنظمة

54.....	- تصميم العمل
54.....	- الأفراد الآخرين
54.....	- عمل ينطوي على تحدي ذهني
55.....	- الاحترام والتقدير
55.....	- مؤشرات الرضا الوظيفي
56.....	- الاستقرار في العمل (التغيب ودوران العمل)
56.....	- التمارض
56.....	- الشكاوي
57.....	- اللامبالاة والتخريب
57.....	- الولاء
58.....	- النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي
58.....	- نظرية تدرج الحاجات لماسلو
59.....	- الحاجات الفيزيولوجية
59.....	- حاجات السلامة و الأمن
60.....	- الحاجات الإجتماعية
60.....	- حاجات التقدير
60.....	- الحاجة إلى تحقيق الذات
61.....	- نظرية العاملين " لهيرزبيرغ"
62.....	- نظرية إشباع الحاجات
62.....	- نظرية إشباع القيمة
62.....	- نظرية الإدراك
63.....	- نظرية العدالة
64.....	- نظرية التوقع
66.....	- نموذج لولر في الرضا الوظيفي
67.....	- طرق قياس الرضا الوظيفي
67.....	- المقاييس الموضوعية
67.....	6-2- المقاييس الذاتية
68.....	خلاصة

الفصل الرابع: برنامج عقود ما قبل التشغيل

تمهيد.....70

- أسباب اعتماد التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل.....71-73
- البطالة.....74
- مفهوم البطالة.....74-75
- أنواع البطالة.....75
- البطالة الاحتكاكية.....75
- البطالة الموسمية.....76
- البطالة الهيكلية.....76
- البطالة الدورية.....76
- البطالة السافرة (المطلقة أو الصريحة).....76
- البطالة المقنعة.....77
- البطالة الاختيارية.....77
- البطالة الإجبارية.....77
- البطالة التكنولوجية.....77
- الأبعاد السوسولوجية للاندماج المهني.....78
- الاندماج المهني.....78
- المحاولات الأولى لبناء أساس نظرية الإدماج المهني.....79
- الاندماج المهني ضمن تطور الوظيفة الاجتماعية.....80
- برنامج عقود ما قبل التشغيل (برنامج المساعدة على الإدماج المهني).....81
- التعريف ببرنامج عقود ما قبل التشغيل.....81
- شروط الاستفادة من البرنامج.....82
- الهدف من إنشاء جهاز الإدماج المهني.....82
- الفئة المستفيدة من البرنامج.....83
- مدة العقد.....83
- الأجر والمنح.....84
- تسيير الجهاز ومتابعته وتقييمه ومراقبته.....84

85.....	- حقيقة الإدماج.....
85.....	- بعض مطالب عقود ما قبل التشغيل.....
86.....	- الجانب السلبي في عقود ما قبل التشغيل.....
87.....	خلاصة.....

الفصل الخامس: الجانب الميداني

89.....	- التعريف بمجتمع الدراسة.....
89.....	- المجال الزمني للدراسة.....
90 - 89.....	- التعريف بمديرية التشغيل لولاية برج بوعريريج.....
91.....	- عرض وتحليل وتفسير النتائج.....
106 - 98	- عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.....
113 - 106.....	- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.....
126 - 114.....	- تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة.....
130 - 126.....	- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
127 - 126	- مناقشة النتائج في الضوء الفرضية الأولى.....
128 - 127.....	- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية.....
130 - 128.....	- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة.....
131- 130.....	- الاستنتاج العام.....
132.....	خاتمة.....

المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

- شكل رقم (01) مراحل عملية توصيف الوظائف.....29
- شكل رقم(02) يوضح سلم الحاجات لماسلو.....58
- شكل رقم(03) نموذج مبسط لنظرية فروم.....65

فهرس الجداول

- الجدول (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن.....91
- الجدول (02): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.....92
- الجدول(03): توزيع أفراد العينة حسب تاريخ التخرج.....93
- الجدول (04): توزيع أفراد العينة حسب تاريخ بداية التعاقد.....93
- الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في مسابقات التوظيف.....94
- الجدول (06): توزيع أفراد العينة حسب عدد المشاركات في مسابقات التوظيف.....95
- الجدول (07): توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول مبدأ النجاح في مسابقات التوظيف.....96
- الجدول (08): توزيع أفراد العينة حسب أكثر الطرق المستخدمة في البحث عن منصب عمل.....96
- الجدول (09): توزيع أفراد العينة حسب طريقة اختيارهم في برنامج عقود ماقبل التشغيل.....97
- الجدول (10): يوضح العلاقة بين العمل الفعلي وتوافق منصب العمل مع مؤهلات الفرد.....98
- الجدول (11): يوضح العلاقة بين تناسب منصب العمل مع المؤهل والارتياح في العمل.....99
- الجدول(12): يوضح العلاقة بين إسناد أعمال ذات أهمية والرضا عن منصب العمل.....101
- الجدول (13): يوضح العلاقة بين إسناد أعمال ذات أهمية والارتياح في العمل.....102
- الجدول(14): يوضح العلاقة بين ترك الحرية للأفراد في أداء العمل والارتياح فيه.....104
- الجدول(15): يوضح العلاقة بين مدة العقد والشعور بالانتماء إلى المؤسسة.....106
- الجدول (16): يوضح العلاقة بين مدة العقد وبذل مجهودات لتحقيق أهداف المؤسسة.....108
- الجدول (17): يوضح العلاقة بين مدة العقد واعتبار مصلحة المؤسسة هي مصلحة الفرد.....110
- الجدول(18): توزيع أفراد العينة حسب مدى استعدادهم للتضحية بالمصلحة الشخصية لأجل مصلحة المؤسسة.....112
- الجدول (19):توزيع أفراد العينة حسب الحفاظ على ممتلكات المؤسسة واعتبارها ممتلكات الفرد الخاصة.....113

- الجدول (20): يوضح العلاقة بين نظرات الموظفين المثبتين والاندماج في الوسط العملي.....114
- الجدول (21): يوضح العلاقة بين التعرض لمضايقات في العمل وتغيير منصب العمل.....116
- الجدول (22): يوضح العلاقة بين التعرض لمضايقات والاندماج في الوسط العملي.....117
- الجدول (23): يوضح العلاقة بين مكافئة الأجر للمجهود والرضا عن الأجر.....119
- الجدول (24): يوضح العلاقة بين تمديد العقد والارتياح في العمل.....120
- الجدول (25): يوضح مدى التزام أفراد العينة بأوقات الحضور والانصراف.....121
- الجدول (26): يوضح الرغبات التي يلبها برنامج عقود ماقبل التشغيل للموظف.....122
- الجدول (27): يوضح العلاقة بين الهدف من الالتحاق بالبرنامج والاندماج في الوسط العملي.....123
- الجدول (28): يوضح العلاقة بين سبب التسجيل في البرنامج والاقتناع به.....125

مقدمة:

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

ويعتبر برنامج عقود ما قبل التشغيل إحدى تلك السياسات المسطرة من طرف الدولة الجزائرية كإجراء للتخفيض من نسب البطالة المتزايدة في أوساط الشباب عامة ولدى فئة خريجي الجامعات ومعاهد التكوين خاصة، إذ يمنح هذا البرنامج للفرد فرصة دخول عالم الشغل وتوظيف ما اكتسبه من معارف نظرية طيلة فترة التكوين بمعنى تشجيع الإدماج المهني للشباب طالبي العمل لأول مرة، كما أن هذا البرنامج يسعى إلى محاربة الفقر والإقصاء والتهميش، فبالنظر إلى هذه الأهداف التي تتبين لنا بأنها أهداف اجتماعية قبل أن تكون اقتصادية دفعتنا إلى التعرف على إمكانية تحقيق هذا النوع من التوظيف رضا وظيفي للمستفيدين من البرنامج الذي يمكن للفرد من خلاله أن يحصل على منصب عمل دائم عن طريق الإدماج.

فدراسة الرضا الوظيفي لدى هذه الفئة يعتبر عاملا أساسيا وذلك نظرا للعدد الكبير الذين استفادوا من هذا البرنامج، لذلك أردنا من خلال دراستنا الراهنة معرفة إذا ما كان هذا البرنامج قادر على تحقيق الرضا الوظيفي للعامل خاصة وأنه يعد بإدماج الأفراد المستفيدين منه.

وقد تضمنت دراستنا الراهنة خمسة فصول كالآتي:

الفصل الأول خصص للجانب المنهجي للدراسة وتم التطرق فيه إلى أهمية وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة والإشكالية وفرضيات الدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية، وكذلك منهج وتقنيات البحث وعينة الدراسة وكيفية اختيارها.

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق من خلاله إلى التوظيف أسسه وخطواته، وفيه تم تحديد مفهوم التوظيف وشروطه وأساسه ومختلف المراحل التي تمر بها عملية التوظيف من مرحلة الاستقطاب حتى التعيين.

بينما خصص الفصل الثالث لموضوع الرضا الوظيفي، وذلك من خلال تحديد وجهات النظر المختلفة التي أعطيت لمفهوم الرضا الوظيفي، وتم التطرق أيضا خلال هذا الفصل إلى أهمية الرضا الوظيفي وأهم مؤشرات، وكيف فسرت مختلف النظريات والنماذج الرضا الوظيفي.

أما الفصل الرابع فقد خصص لبرنامج عقود ماقبل التشغيل أو بما يسمى ببرنامج المساعدة على الإدماج المهني، وتم التطرق في هذا الفصل إلى أسباب اعتماد برنامج التوظيف في إطار عقود ماقبل التشغيل، وشروط الاستفادة منه والهدف من إنشائه ومن هي الفئة المستفيدة منه، وكذلك من القائم على تسييره، وتم الوقوف على حقيقة الإدماج وبعض مطالب هذه الفئة وفي الأخير تم إبراز الجانب السلبي لهذا البرنامج.

أما الفصل الأخير فقد تم التطرق من خلاله إلى التعريف بمجتمع الدراسة، وتحديد المجال الزمني والتعريف بمديرية التشغيل لولاية برج بوعريريج، وعرض وتحليل النتائج الخاصة بكل فرضية، وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات، والاستنتاج العام.

وفي الأخير الخاتمة.

1- أهمية الموضوع:

يعد موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين وحتى الآن، كونه يعتبر أحد المواضيع الحساسة والهامة في المجالات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية بالمؤسسة، لذلك سعت مختلف النظريات والدراسات إلى إبراز دور وأهمية عنصر الرضا في العمل لكونه إحدى الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية، ويترتب عليه فائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة الموضوع، إن هذه الأهمية الكبيرة لموضوع الرضا دفعت بنا إلى دراسته مسألة الرضا لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل، هذا النمط من التوظيف الذي اعتمدته الجزائر ضمن سلسلة الحلول الكثيرة للحد من انتشار البطالة.

إذ يعتبر التوظيف من المواضيع الهامة الذي أولته الدولة الجزائرية أهمية بالغة، وذلك بهدف التصدي لظاهرة البطالة التي عرفت مستويات مرتفعة، حيث بلغ عدد العاطلين عن العمل في أواخر سنة 1999 32%⁽¹⁾، مما دفع بالجزائر إلى التفكير في إيجاد حل لهذه المشكلة، فكان برنامج عقود ما قبل التشغيل إحدى الحلول التي تم الاعتماد عليها قصد التخفيف من حدة هذه الظاهرة، فاستقطب هذا البرنامج العديد من الأفراد خاصة في الفترة الأخيرة مما دفع بنا إلى الاهتمام بهذا الموضوع ومعرفة إمكانية تحقيق هذا النوع من التوظيف رضا وظيفي لدى الفئة العاملة في إطار برنامج عقود ما قبل التشغيل.

2- أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر البحث العلمي عملية مستمرة من خلال تقديم أعمال وأبحاث جديدة تخدم البحث العلمي بصفة مستمرة، لذلك تتمثل الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع هو تزويد مجال البحث العلمي بأبحاث جديدة يستفيد منها الباحثين في هذا المجال.

أما عن الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع فهي الرغبة الشخصية في دراسته وكذلك معاشة الواقع كوني مستفيدة من البرنامج.

1- معلومات تم الحصول عليها من طرف مكتب الإحصاء بمديرية التشغيل لولاية برج بوعريش، يوم: 30/03/2013.

3- أهداف الدراسة:

لأي بحث علمي أهداف يسعى إلى تحقيقها، وذلك لوجود مشكل أو غموض في موضوعا ما، ويهدف البحث العلمي إلى الكشف عن الحقائق أو البحث عنها أو تشخيص مشكل ما وإعطائه حلولا إن أمكن، سواء أكان ذلك عن طريق بحوث أكاديمية أو غيرها من البحوث. وتهدف دراستنا هذه إلى:

- التعرف على إمكانية تحقيق برنامج عقود ما قبل التشغيل رضا وظيفي للأفراد المستفيدين من هذا البرنامج.
- تسليط الضوء على جانب لم تتطرق إليه مختلف الدراسات حول هذا الموضوع في حدود اطلاعنا، وهو دراسة الرضا الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل.
- معرفة العوامل والأسباب التي من شأنها أن تحقق رضا وظيفي لموظفي عقود ما قبل التشغيل.
- إبراز جوانب الرضا وعدم الرضا عن هذا البرنامج.
- وأخيرا فتح الطريق أمام دراسات أخرى للبحث أكثر في هذا الموضوع.

4- الإشكالية:

لقد تعرض الاقتصاد الجزائري خلال النصف الثاني من الثمانينات إلى أزمة اقتصادية جراء السقوط الحر لأسعار البترول، وظهرت بذلك عدة اختلالات نتيجة اعتماد الدولة على عنصر وحيد في التصدير، فانخفض النشاط التنموي وتقلصت مداخيل البلاد وتعطلت كافة المشاريع التنموية، نظرا لعدم وجود مصادر أخرى للدخل الوطني. إن هذه الأزمة أثرت بالدرجة الأولى على المؤسسات الوطنية حيث وجدت المؤسسات العمومية نفسها عاجزة على استحداث مناصب عمل جديدة وحتى عن دفع الأجور لعمالها، وذلك بسبب تفاقم المشاكل ونقص في السيولة والمداخيل، مما دفع بالكثير من المؤسسات إلى تسريح العمال وغلقها بعدما أصبحت مفلسة، وهذا ما ساهم في ارتفاع عدد العاطلين عن العمل فكان من الضروري على السلطات المعنية إعادة النظر في نمط وسياسات التسيير المتبعة في السابق فسارعت إلى القيام بإصلاحات اقتصادية، حيث اضطرت إلى تغيير نمط تسيير المؤسسات الاقتصادية لتتماشى مع المعطيات الجديدة معتمدة في ذلك على اقتصاد السوق، ودخلت بذلك الجزائر في برامج الإصلاحات الهيكلية مع صندوق النقد الدولي، إذ أن هذه الإصلاحات أدت إلى اضطراب كبير في الخريطة العامة للشغل نتيجة الشروط التي كان يفرضها صندوق النقد الدولي على الدولة الجزائرية مما زاد الوضع سوءا.

وبالتالي واجهت الجزائر مشكلة جدية في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية الصعبة ألا وهي مشكلة البطالة، وأمام هذه الظاهرة الاجتماعية السلبية والخطيرة كان على الجزائر التفكير جديا في إيجاد حل لها، فانتهجت الجزائر عدة حلول قصد التصدي لهذه المشكلة والتقليل منها نظرا لتزايد عدد البطالين من جهة، والأعداد المتزايدة التي تتدفق على سوق العمل من جهة أخرى، ومن أجل توفير مناصب عمل انتهجت الجزائر عدة سياسات ومن بينها سياسة التوظيف في إطار عقود ماقبل التشغيل كإجراء للحد من ارتفاع البطالة وتوفير مناصب عمل.

هذا النمط من التوظيف موجه للأفراد حاملي الشهادات الجامعية وخريجي معاهد التكوين، حيث يقوم الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب بتمويل هذا الجهاز باعتباره جهاز الإدماج المهني للشباب، وتقوم الوكالة الوطنية لدم تشغيل الشباب بتسيير هذا الجهاز وهو برنامج يخص مكافحة بطالة الشباب الذين تفوق أعمارهم (18) سنة والحائزين على شهادة التعليم العالي.

ونظرا للإقبال الكبير على هذا البرنامج وتزايد عدد الأفراد العاملين بموجب عقود ماقبل التشغيل في الفترة الأخيرة في القطاع العام والخاص حيث بلغ عدد المستفيدين من هذا البرنامج سنة 2002 (32965) مستفيد، وسنة 2007 (35619) مستفيد، وسنة 2012 بلغ عدد المستفيدين من هذا البرنامج (58653) مستفيد من البرنامج⁽¹⁾، إن هذا النوع من التوظيف نظرا لما يتضمنه العقد من حيث المدة وطبيعة العقد، والحقوق والواجبات يطرح إشكالية عويصة جدا فيما إذا كان يحقق رضا للعاملين.

إذ يعد موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة التي عولجت وفق منظورات وزوايا متباينة، ولقد شكل هذا الموضوع نقطة تقاطع العديد من العلوم الاجتماعية، حيث حظي باهتمام العديد من الدارسين والباحثين خاصة في علم اجتماع التنظيم والعمل، ويكتسي مفهوم الرضا أهمية بالغة في ميدان التنظيم والإدارة حيث يعتبر مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد داخل المؤسسة، ومفهوم الرضا يرتبط بالحاجات ومستوى إشباعها، فرضا الفرد عن عمله وبيئة العمل التي يعمل فيها له دور هام في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها من جهة، وتحقيق الاستقرار للفرد من جهة أخرى، حيث أكدت العديد من البحوث والدراسات الميدانية بدءا بالدراسات الكلاسيكية والتي من أهم روادها "فريدريك تايلور" على أهمية الرضا التي يتحقق من خلال الحوافز والمكافآت المادية، بينما التون مايو ذهب إلى أبعد من ذلك إذ يرى أن للحوافز المعنوية وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية في محيط العمل دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، وهذا ما أثبتته من خلال تجاربه المعروفة بتجارب هاوثورن، هذه الأهمية لموضوع الرضا الوظيفي دفعت بنا إلى معرفة أي نوع من الحوافز التي من شأنها أن تعزز الرضا الوظيفي لدى موظفي عقود ماقبل التشغيل.

وبالنظر إلى توسع ظاهرة التوظيف في إطار عقود ماقبل التشغيل من حيث الحجم والفئات المستفيدة من البرنامج خاصة في الآونة الأخيرة، أردنا أن نسلط الضوء على إمكانية تحقيق هذا البرنامج رضا وظيفي للعامل، وماهي أسباب الرضا وعدم الرضا عن هذا البرنامج، وإبراز رأي الشريحة المستفيدة من هذا البرنامج.

وعليه فإن موضوع بحثنا يبحث في الإشكالية التالية:

هل التوظيف في إطار عقود ماقبل التشغيل ساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، كونه يوفر

فرصة للحصول على منصب عمل دائم؟

1- معلومات تم الحصول عليها من طرف مكتب الإحصاء بمديرية التشغيل لولاية برج بوعرييج، يوم: 3013/03/31.

التساؤلات الجزئية:

- ◀ هل المهام الموكلة لموظفي عقود ما قبل التشغيل ساهمت في خلق رضا وظيفي لديهم؟
- ◀ هل مدة العقد تساعد على خلق ولاء للفرد تجاه المنظمة؟
- ◀ هل الحقوق المستفاد منها في عقد ما قبل التشغيل تخلق لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل نوع من الاستقرار في المؤسسة؟

5- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل ساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل كونه يوفر فرصة للحصول على منصب عمل دائم.

الفرضيات الجزئية:

- ◀ المهام الموكلة لموظفي عقود ما قبل التشغيل تساهم في خلق رضا وظيفي لديهم.
- ◀ مدة العقد تزيد من ولاء موظفي عقود ما قبل التشغيل تجاه المنظمة.
- ◀ الحقوق المستفاد منها في عقد ما قبل التشغيل تخلق نوع من الاستقرار للموظف في المؤسسة.

6- تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات من الخطوات المنهجية الهامة والأساسية في البحث العلمي التي لا يجب الاستغناء عنها، ولأن القراءات الدقيقة تعتمد على دقة ووضوح تلك المفاهيم والمصطلحات، فالمفاهيم هي الرموز التي تلخص أو تعمم خصائص مميزة لعدد من الأشياء أو الأحداث أو الأفعال أو الأفكار التي تختلف فيما بينها في جوانب أخرى هامة⁽¹⁾ وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى المفاهيم الخاصة بالدراسة:

6-1- مفهوم التوظيف:

6-1-1- التوظيف لغة: اسم من فعل وظف وتوظيفا⁽²⁾.

6-1-2- اصطلاحاً: هو عملية لاستخدام موارد بشرية جديدة في المنظمة، وإتباع مجموعة من الإجراءات التنفيذية التي تبدأ من تحديد احتياجات المنظمة ثم الاستقطاب ثم التعيين ثم التدريب الأولي⁽³⁾.

6-1-3- التعريف الإجرائي للتوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل:

هو حصول الفرد على منصب عمل في إطار برنامج عقود ما قبل التشغيل بعد اختياره من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل واستدعائه، والتوقيع على العقد المحدد بمدة زمنية، ومباشرة عمله في المؤسسة التي تم توجيهه إليها والالتزام بقواعد وإجراءات العمل لتلك المؤسسة.

6-2- البرنامج: هو عبارة عن خطوات تتخذ من قبل الفرد أو مجموعة من الأفراد في فترة زمنية محددة لتحقيق أهداف معينة⁽⁴⁾.

6-3- العقد: هو توافق بين إرادتين أو أكثر لإحداث أثر قانوني سواء كان هذا الأثر هو إنشاء التزام أو نقله أو تعديله أو إنهائه⁽⁵⁾.

1- هشام بويكر: إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2007، ص 17.

2- المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، بدون ذكر البلد، ط 24، 1973، ص 265.

3- فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية: معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، 2007، ص 219.

4- هشام بويكر: مرجع سابق، ص 20.

5- محمد صبري السعدي: شرح القانون المدني الجزائري، دار الهدى، الجزائر، ط 1، 2004، ص 38.

6-4- برنامج المساعدة على الإدماج المهني: هو جهاز يتكفل بجميع فئات الشباب طالبي العمل لأول مرة⁽¹⁾.

6-5- التشغيل: يعرفه "باتريك بولرو" بأنه هو ما يسمح لكل شخص بالمساهمة في عالم الشغل والخروج منه بكفاءات حالية واكتساب سلوك يتكيف مع سوق العمل⁽²⁾.

6-6- الرضا الوظيفي:

6-6-1- الرضا لغة: هو ضد السخط وارتضاه، رآه له أهلاً، ورضى عنه أحبه وأقبل عليه⁽³⁾.

6-6-2- الرضا الوظيفي اصطلاحاً: هو الشعور بالارتياح والقناعة والسعادة عن العمل الذي يؤديه الإنسان⁽⁴⁾.

ويشير "بلوك" إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عنه بتقدير الفرد للعمل وإدارته⁽⁵⁾.

6-6-3- التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

هو رضا الفرد العامل في إطار عقود ما قبل التشغيل عن منصب العمل الذي نصب فيه وعن الأجر الذي يتقاضاه، وعن الأعمال الموكلة إليه، ومدى إحساسه بالانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها، وشعوره بالارتياح والاندماج في الوسط العملي.

1- معلومات تم الحصول عليها من طرف مكتب الإحصاء بمديرية التشغيل لولاية برج بوعرييج، يوم: 3013/03/31.

2- هشام بويكر: مرجع سابق، ص 21.

3- علي بن يحيى: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص 26.

4- عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 473، 2009، ص 209.

5- عارف بن مائل الجريد: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، قسم العلوم الإدارية، 2007، ص 44، 45.

7- منهج الدراسة:

يقصد بمنهج البحث العلمي تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، وبناءً عليه، فإنه يمكن القول بأن المناهج التي تصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة تختلف باختلاف الموضوعات المطلوب بحثها من قبل الباحثين والذين يمكن أن يتبعوا مناهج علمية مختلفة، ويمكن تعريف المنهج العلمي بأنه، عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك.

يرتكز المنهج الوصفي على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية أو رقمية، ويهدف إلى رصد ظاهرة بهدف فهم مضمونها، وبشكل عام يمكن تعريفه على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، وتجدر الإشارة إلى أن المنهج الوصفي يهدف كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع إجتماعي وتحليل ماتم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي إلى التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة⁽¹⁾.

وبما أن دراستنا الراهنة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، فإن المنهج الذي يتناسب مع هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وتفسيرها وتحليلها وذلك من خلال دراسة موضوع عقود ما قبل التشغيل وعلاقته بالرضا الوظيفي.

1- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص ص 45، 47.

8- تقنيات البحث:

تم الاعتماد في بحثنا هذا على تقنية الاستثمار كأداة رئيسية في جمع البيانات، وأداتي المقابلة والملاحظة كأدوات مدعمة للحصول على مزيد من المعلومات التي تخدم أغراض البحث.

8-1- الاستثمار (الاستبيان):

إن الاستثمار تقنية لجمع المعطيات أو البيانات بغرض التحقق من فرضيات البحث، وما يميزها هو تهيكلها وفق شروط معينة على الباحث أن يكون على دراية تامة بها. وعادة ما يتم إدراج الاستثمار ضمن البحث الكمي القائم على القياس، مع الإشارة إلى وجود عبارة أخرى مشابهة للاستثمار وهي الاستبيان، بحيث تلجأ بعض مؤلفات المنهجية إلى استعمال عبارة استبيان.

تعتبر الاستثمار تقنية اختبار يطرح الباحث من خلالها مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات يتم معالجتها كمياً فيما بعد ونقارن بها مع ماتم اقتراحه في الفرضيات وتعتبر الاستثمار تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً وهذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية⁽¹⁾.

وتم الاعتماد على الاستثمار باعتبارها الأداة الأنسب في جمع المعطيات حول موضوع بحثنا وتمكننا من الحصول على معلومات دقيقة وقريبة من الموضوعية، وتضمنت استثمار بحثنا 45 سؤالاً موزعاً على أربع محاور كالتالي:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية وتضمن سبعة أسئلة.

المحور الثاني: بيانات خاصة بالتوظيف، وتضمن عشرة أسئلة كان الهدف منها معرفة مشاركات الأفراد في مسابقات التوظيف، وكيفية التحاق أفراد العينة بالبرنامج.

المحور الثالث: بيانات خاصة بالعمل في إطار عقود ماقبل التشغيل، وتضمن هذا المحور أربعة عشر سؤالاً تتعلق بالمهام الموكلة لموظفي عقود ماقبل التشغيل، وبيانات خاصة بمدة العقد، وبيانات خاصة بالحقوق.

المحور الرابع: بيانات خاصة بالرضا الوظيفي والولاء، وتضمن هذا المحور اثني عشر سؤالاً، كان الهدف منها معرفة رضا الفرد عن بعض الجوانب، وإذا ما كان لديه ولاء تجاه منظمته. وفي الأخير تم طرح أسئلة لإبراز آراء واتجاهات الفئة المبحوثة حول البرنامج.

1- سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص155.

8-2- المقابلة:

هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائل الأفراد بكيفية منعزلة⁽¹⁾. ويمكن أن نعرفها على أنها عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث⁽²⁾.

وقد تم استخدام هذه التقنية للحصول على معلومات تتعلق بعدد الموظفين في برنامج عقود ماقبل التشغيل "بولاية برج بوعريرج"، وكذلك معلومات تتعلق ببرنامج المساعدة على الإدماج المهني (عقود ماقبل التشغيل) حيث تم إجراء مقابلة مع الموظفة المشرفة على مكتب الإحصاء بمديرية التشغيل للولاية يوم: 2013/03/31 وقامت بتزويدنا بكافة المعلومات التي تخدم أغراض البحث.

8-3- الملاحظة:

هي من أقدم الطرق وأهمها والتي تستخدم لجمع المعلومات في العلوم الاجتماعية، وهي تفيد في جمع معلومات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية لهم واتجاهاتهم ومشاعرهم. وتعرف بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظواهر⁽³⁾.

9- العينة وكيفية اختيارها:

العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع وعليه يمكن القول أن العينة هي: مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين⁽⁴⁾.

1- مورييس أنجوس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، دار القصبية للنشر، ط2، الجزائر، 2004، ص197.

2- سعيد سبعون، حفصة جرادى: مرجع سابق، ص173.

3- علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006، ص112.

4- سعيد سبعون، حفصة جرادى: مرجع سابق، ص135.

أما فيما يخص دراستنا الراهنة فقد تم الاعتماد على العينة المقصودة (العمدية)، إن اختيار هذا النوع من المعاينات لم يتم بصفة عشوائية بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية، حيث تم اختيار موظفي عقود ماقبل التشغيل حاملي الشهادات الجامعية والذين يعملون بمركز ولاية برج بوعريرج والذي يقدر عددهم بـ 346 مستفيد من البرنامج وذلك للأسباب التالية:

- كبر حجم مجتمع الدراسة والذي يتوزع على مختلف مناطق الولاية، لذلك اخترنا مركز الولاية لتطبيق أداة البحث.
- الإمكانات المادية والزمنية المتاحة لا تسمح لنا بأخذ عينة من مجتمع البحث الكلي.
- أردنا معرفة إذا ما كان هذا البرنامج يكافئ الجهد الذي بذله خريجي الجامعات طوال السنوات التي أمضوها في التكوين الجامعي.
- كذلك أن اختيار مدينة برج بوعريرج على خلاف باقي دوائرها وبلدياتها راجع إلى معرفتنا الجيدة للمنطقة الأمر الذي سهل علينا الحصول على أفراد العينة بدون صعوبات.

حجم العينة:

$$346 \longrightarrow 100\%$$

$$x \longrightarrow 20\% \text{ وبالتالي:}$$

$$346 \times 20\% / 100\% \text{ تساوي بالتقريب } 69.2 \text{ أي حجم العينة هو } 70 \text{ موظف.}$$

346 هو عدد موظفي عقود ماقبل التشغيل حاملي الشهادات الجامعية، موزعون على مختلف المؤسسات والقطاعات بمدينة برج بوعريرج.

10- الدراسات السابقة:

نظرا لجدة الموضوع في الحقل السوسيولوجي فإننا لم نجد الدراسات السابقة حول هذا الموضوع وذلك في حدود اطلاعنا وبحثنا، والدراسة التي تم الحصول عليها بعنوان **سياسات التشغيل في الجزائر، عقود ماقبل التشغيل كإجراء مؤقت للحد من انتشار البطالة لصاحبها كوسة بوجمعة**، كانت نتائج الدراسة محذوفة مما لا تخدم أغراض البحث ولا يمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج وتم الإبقاء على الاستنتاج العام للدراسة فقط.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في فهم موضوع عقود ماقبل التشغيل الذي هو محور دراستنا، وكذلك الأسباب والدوافع الذي من أجلها سطر هذا البرنامج، حيث تم تسليط الضوء في هذا البحث على هذا النمط من التوظيف والكشف عن الأسباب التي من أجلها تم اعتماد هذا البرنامج.

تمهيد:

تتخذ عملية التوظيف مركزا هاما في تسيير الموارد البشرية داخل أي مؤسسة، حيث أنه من خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد مواردها البشرية والقيام بعملية التوفيق الكمي والنوعي بين مواردها البشرية و حاجاتها بالقدر الذي يزيد من فعالية المؤسسة ويساهم في نجاح سياساتها وإستراتيجياتها على المدى المتوسط والبعيد.

ويرتبط نجاح سياسة التوظيف، بإتباع خطوات التوظيف المحددة بدقة والتي تساهم في إختيار أفضل المرشحين، فالعنصر الإنساني هو عامل من عوامل الإنتاج الأكثر أهمية داخل المنظمة نظرا لأنه يساهم في رفع الكفاية الإنتاجية ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها لذلك يجب الإعداد لسياسة التوظيف بشكل جيد.

وفي هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى مختلف الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف، بدءا بمفهوم التوظيف وشروطه، إلى الاستقطاب والاختيار والتعيين.

1- مفهوم التوظيف:

تستهدف عملية التوظيف توفير العاملين من ذوي الكفاءة للعمل داخل المنظمة، و في نفس الوقت العمل على تنمية مهاراتهم، و توفير سبل الاستخدام الأمثل لقدراتهم، و ذلك إنطلاقاً من العاملين الذين سوف يتحملون المسؤولية والوصول لموارد المنظمة المادية لتحقيق أهدافها⁽¹⁾.

وقد أعطيت تعريفات مختلفة لمفهوم التوظيف فهناك من يعرفه على أنه، تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة وإختيار أفراد هذه القوى وتدريبها، ووضعها في المكان الملائم لها، قصد الوصول إلى الإنتاج الأمثل وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين بالمؤسسة بوضع نظم للعلاوات والترقية وإنهاء الخدمة لكل فئة من الوظائف كي يركزوا جهودهم على العمل و يشعروا بالأمان والاستقرار⁽²⁾.

ويعرف أيضا على أنه: وظيفة إدارية تنطوي على البحث عن الإداريين إختيارهم وتعيينهم و ترقيتهم⁽³⁾.

ويقصد به أيضا: كافة المسائل التي تتعلق بإختيار القوى العاملة وتعيينهم وتدريبهم و تهيئة الظروف الملائمة لهم للعمل⁽⁴⁾.

1- السعيد بن يمين: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل، رسالة دكتوراه

علوم، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2008، ص 94.

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

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

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

ويعرف كذلك التوظيف على أنه إلحاق الموظف بالعمل بناءً على شروط التعيين المقررة وعلى صدور الأمر اللازم بذلك من إدارة المنشأة أو الهيئة التي سيلتحق بها الموظف⁽¹⁾.

ويمكن من خلال ماسبق أن نعرف التوظيف على أنه:

عملية لإختيار القوى العاملة وفق شروط معينة، وإلحاقها بالمناصب الخاصة بها مع توفير كافة الشروط الضرورية و الظروف الملائمة للعمل بالمؤسسة من أمان واستقرار، بالإضافة إلى وضع نظام للحوافز والعلاوات، وتدريب، وترقية الأفراد بالمؤسسة.

1- السعيد بن يمينة: مرجع سابق ، ص 94.

2- شروط التوظيف:

تتضمن عملية التوظيف مجموعة من الشروط التي يجب توفرها في الأفراد الذين سوف يلتحقون بالمنصب المراد شغله.

ف نجد حسب المادة 75 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة الجزائرية، حيث لا يمكن توظيف أي كان في وظيفة عمومية جزائرية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- ◀ أن يكون جزائري الجنسية.
 - ◀ أن يكون متمتعاً بكافة حقوقه المدنية.
 - ◀ أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد شغلها.
 - ◀ أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.
 - ◀ توفر شرط السن فحسب المادة 78 يحدد السن الأدنى للالتحاق بوظيفة عمومية جزائرية بثمانى عشر سنة كاملة.
 - ◀ توفر السلامة البدنية، والقدرة الذهنية كافة المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة.
- ومن بين شروط الالتحاق بالوظائف العمومية الجزائرية حسب المادة 80 بحيث يتم الالتحاق بهذه الوظائف عن طريق:

- ◀ المسابقة على أساس الاختبارات.
- ◀ الخضوع للفحص المهني.
- ◀ المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض الأسلاك.

أما المادة 84 فتتضمن على ضرورة إخضاع المترشح لمدة تربية مدتها سنة⁽¹⁾.

1- موسى بودهان: قانون التوظيف العمومي، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص ص 146، 148.

المادة 85 بعد الانتهاء من مدة التربص المنصوص عليها في المادة 84 يتم:

- ◀ إما ترسيم المتربص في رتبته.
- ◀ إما إخضاع المتربص لفترة تربص أخرى.
- ◀ أو تسريح المتربص دون إشعار مسبق.⁽¹⁾

3- أسس التوظيف:

حتى تتمكن المنظمة من معرفة ما تحتاجه من موارد بشرية، فإن ذلك يتطلب منها إتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تساعد على تحديد ما تحتاجه من مورد بشري كما ونوعاً، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

3-1- تحليل الوظائف:

3-1-1- تعريف تحليل الوظائف:

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة بالشركة عن طريق الملاحظة والدراسة أي توضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها⁽²⁾، ولابد من إيجاد التوافق بين ما تتطلبه الوظيفة وخصائص أولئك الأفراد، وبفضل ذلك التوافق تتمكن المؤسسة من الحصول على الأشخاص المناسبين للوظائف المعنية بمواصفاتها المحددة.⁽³⁾

3-1-2- أهداف تحليل الوظائف:

دراسة الوظيفة بهدف التعرف على الأجزاء المكونة لها وما تحتويه من واجبات ومتطلبات مادية وعقلية، وأدوات ومعدات لمستعملة، وخطوط الترقية والخبرة، وشروط القدرة، وفئات الأجور وساعات العمل، وأحوال العمل فيها، وعلاقتها بغيرها من الوظائف.

ويعرف بأنه دراسة الوظيفة في جميع نواحيها بقصد كتابة أوصاف الوظائف المختلفة ومواصفاتها⁽⁴⁾.

1- موسى بودهان: مرجع سابق، ص 148.

2- محمد زاهد ديري سعادة راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز للمعرفة العلمية، الأردن، ط1، 2009، ص 127.

3- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون ذكر البلد، ط1، من دون سنة النشر، ص 35.

4- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: مرجع سابق، ص 106، 110.

3-1-3 خطوات تحليل الوظائف:

عند تحليل الوظائف لا بد من مراعاة الأمور التالية:

- ﴿ أن يتم تحليل الوظيفة كما هي موجود في المؤسسة لا كما يراد لها أن تكون في المستقبل.
- ﴿ أن المعلومات المراد الحصول عليها يجب أن تبين كيف أن الوظيفة المبحوثة تختلف عن الوظائف الأخرى في المؤسسة.
- ﴿ أن المعلومات التي تم جمعها يجب أن تكون محددة وواقعية من أجل أن تخلق صورة واضحة عن المهمات التي يراد أن تنفذها الوظيفة.
- ﴿ أن المعلومات المتعلقة بهام ومتطلبات كل وظيفة يجب أن تكون متناسقة ومنسجمة معها ومع متطلبات الوظائف الأخرى في المؤسسة.
- ﴿ يجب تحليل كل مهمة وواجب داخل الوظيفة للتأكد من مدى أهمية كل منها.
- ﴿ مقارنة مهام كل وظيفة بمهام الوظائف الأخرى لضمان التوزيع العادل في المهام بين الوظائف.
- ﴿ جمع الوظائف المتساوية في الصعوبة والمتشابهة في الأعمال ضمن وظيفة واحدة.
- ﴿ التأكد من صحة المعلومات التي تم جمعها، ومن أنها تمثل الواجبات الفعلية التي يجب تنفيذها.
- ﴿ تحديد الوقت والمجهود الفكري والبدني اللازم لإنهاء العمل داخل الوظيفة مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المحيطة بها من حرارة و رطوبة وضوء.
- ﴿ تحديد الحد الأدنى من الكفاءات العلمية والعملية المطلوبة لكل وظيفة.⁽¹⁾

1- محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص 36، 37.

3-2- توصيف الوظائف:

لا حاجة إلى القول بأن التوصيف ذو علاقة بالتحليل لذا نجد أن وظيفة التوصيف ذات علاقة بوظيفة التحليل، فهناك الكثير من الشركات تبدأ بعملية التوصيف مكتفية بذلك قبل أن تبشر العمل، فهي تحدد مستلزمات كل وظيفة.

3-2-1- مفهوم توصيف الوظائف:

يعرف التوصيف بأنه: التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة المدروسة، ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة كشف الوظيفة، والبطاقة ذاتها تعرف الوظيفة وتظهر عوامل التقييم الداخلي في تكوينها، كما يبرز فيها مدى صعوبة وواجبات تلك الوظيفة ومسؤولياتها والحد الأدنى من متطلبات التأهيل اللازم لشغلها (1).

كما يعرف التوصيف بأنه: عبارة عن كتابة وصف كامل للعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها (2).

ويعرف أيضا: أنه إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب في العمل والأداء ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف (3).

كما يستعمل التوصيف كاصطلاح للدلالة على الخطوط العريضة للمسؤوليات والمميزات الرئيسية الخاصة بوظيفة أو منصب والتي يجري تعيينها بتفصيل أكثر عن طريق تحليل الوظيفة (4).

وتعرف "الوظيفة" بأنها: مجموعة مهام أو أعمال متكاملة ومتجانسة، يكلف بها الفرد فتهياً له مركزاً وظيفياً معيناً، وهناك وظائف فردية وغير تكرارية، حيث تشغل كل منها بفرد واحد بعكس الوظائف التكرارية يتواجد التي يتواجد بها عامل فأكثر (5).

1- محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص 39، 40.

2- محمد زاهد ديري، سعادة راغب الكسواني: مرجع سابق، ص 133.

3- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2008، ص 99.

4- جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود: مرجع سابق، ص 107.

5- أحمد السيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، إستراتيجية معاصرة، بدون ذكر البلد، ط2، 2008، ص 125.

3-2-2- خطوات توصيف الوظائف:

عند توصيف الوظائف لا بد من الإلمام بالأمور التالية:

- ﴿ **التطابق:** إذ يجب أن تعبر الموصفات عن الواجبات والمسؤوليات والكفاءات ذات العلاقة بالوظيفة المراد شغلها.
- ﴿ **الدقة:** من الضروري أن تكون الموصفات دقيقة التحديد، ويتم ذلك باستخدام مصطلحات محددة وعبارات واضحة تمت صياغتها بلغة سهلة ومفهومة للجميع، كما يجب أن تعطي صورة واضحة لكل واجبات الوظيفة.
- ﴿ **الاختصار:** ذلك أن موصفات وظيفة ما تختلف في حجمها عن موصفات وظيفة أخرى، و يعتمد طول وقصر الموصفات هذه على محتويات الوظيفة ومتطلباتها.
- ﴿ **التنظيم:** فالمعلومات التي تحتويها موصفات الوظيفة يجب أن يتم عرضها في صورة منطقية ومنظمة.
- ﴿ **التنسيق:** يجب أن تكون واجبات أي وظيفة ومسؤولياتها، والحد الأدنى من متطلباتها ذو علاقة مباشرة بالوظائف الأخرى في المؤسسة.
- ﴿ **المعايرة:** ومفاد ذلك أن الوصف الوظيفي لجميع الوظائف يجب أن يوضع بأسلوب موحد، لم يقدم على نموذج الوصف الوظيفي المعتمد في المؤسسة آخذا المعايير الموضوعية بعين الاعتبار⁽¹⁾.

1- محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص ص 40، 41.

3-2-3- عناصر توصيف الوظائف: وتتضمن معلومات التعريف بالوظيفة، ومواصفات شاغل الوظيفة.

أ- معلومات التعريف بالوظيفة:

- إسم الوظيفة
- موقعها في التنظيم.
- مستواها التنظيمي.
- ملخص عام بواجباتها.
- الواجبات الأساسية المتكررة وغير المتكررة التي تتضمنها الوظيفة.
- المسؤوليات المختلفة (إدارية، مالية، فنية، مادية..) التي يتحملها شاغل الوظيفة بسبب أدائه لواجباتها.
- الصلاحيات (السلطة) التي يتمتع بها شاغل الوظيفة بسبب شغله لها.
- معدلات الأداء المحددة للوظيفة (كمية الإنتاج، جودة الأداء، وقت تنفيذ الواجبات، تكلفة تنفيذ الواجبات) التي يجب أن يلتزم بها شاغل الوظيفة وتتخذ أساسا للحكم على كفاءته.
- الظروف التي يتم تنفيذ الوظيفة فيها (عمل مكتبي، ذهني، ميداني، عضلي).
- المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة (الإصابات، الأمراض، القلق النفسي...).
- العلاقات الوظيفية (الوظائف التي تعلو الوظيفة موضع التوصيف، والوظائف التي تتبعها في الإشراف، الوظائف المعادلة لها في المضمون و المستوى) (1).

1- علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 121، 122.

ب- مواصفات شاغل الوظيفة:

يقصد بمواصفات شاغل الوظيفة المؤهلات الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة والتي تتمثل أساساً فيما يلي:

- التعليم الحاصل عليه الفرد من حيث النوع والمستوى.
- الخبرة التي يتمتع بها الفرد من حيث مجالها ومدتها.
- ما يتوفر للفرد من مهارات بمختلف أنواعها (يدوية، ذهنية، اجتماعية).
- السمات الشخصية (الميول، الاتجاهات، الدوافع، الصفات الاجتماعية).
- الصفات الجسمية⁽¹⁾.

3-2-4- أهداف توصيف الوظائف:

- التوصيف مطلب أساسي للقيام بوظيفة تقييم الوظائف ووضع سلم عادل للرواتب.
- يستخدم التوصيف كمعيار لقياس أداء الموظفين.
- التوصيف مطلب أساسي للاختيار والتعيين على أسس علمية سليمة.
- يساعد في وضع أسس سليمة للنقل والترقية.
- يساعد في وضع واختيار البرامج التدريبية والتطويرية المناسبة.
- يساعد التوصيف في التنسيق بين مختلف الوحدات لتحقيق الهدف المشترك.
- يعمل على تحسين ظروف العمل في ظل متطلبات أداء الوظيفة⁽²⁾.

1- علي السلمي، مرجع سابق، ص 121، 122 .

2- محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص 42.

3-2-5- طرق جمع المعلومات اللازمة لإعداد بطاقات وصف الوظائف:

إن عملية توصيف الوظائف هي في الأساس تجميع للمعلومات حول العمل وما يحيط به من ظروف وما يجب أن يتوفر له من إمكانيات، وتختلف أساليب تجميع تلك المعلومات⁽¹⁾، ومن الأساليب الشائعة نجد:

أ- طريقة الاستقصاء:

تعتمد طريقة الاستقصاء أساساً للتعرف على الوظيفة من خلال الشخص القائم بمهامها فعلاً، وتقوم هذه الطريقة على أساس إعداد قائمة استقصاء لسؤال شاغل الوظيفة عن واجباتها ومسؤولياتها وكيف يؤديها وظروف العمل إلى جانب البيانات اللازمة للتوصيف، وقد تبين في تجارب كثير من المنظمات التي تتبع هذا الأسلوب في جمع بيانات التوصيف عدم قدرة الأفراد على ذكر البيانات المتعلقة بأعمالهم، وعليه فإن طريقة الاستقصاء لا تلقى قبولا كبيرا رغم سهولتها، إلا أن بعض المنظمات تستخدم الاستقصاء كمرحلة أولية تسبق المقابلة الشخصية التي تمكن المنظمة من إجراء توصيف دقيق للعمل⁽²⁾.

ب- طريقة الملاحظة الشخصية:

يتم من خلالها مراقبة العاملين أثناء قيامهم بعملهم، ومن عيوبها أنها لا توفر بيانات ومعلومات دقيقة كما أن العاملين قد يسيئون فهم دوافعهم⁽³⁾.

ج- طريقة المقابلة:

رغم أن المقابلة الشخصية مع القائم بالعمل تكلف جهداً ومالاً ووقتاً أكثر من الطريقتين السابقتين إلا أن التجربة أثبتت أنها أكثر فعالية، وأعظم فائدة، ويفضل أن تتم المقابلة في مكان العمل، حيث يستطيع القائم بالتوصيف أن يلاحظ العمل ويتحدث مع القائم به ويرجع إلى المشرف في نفس الوقت، وتتم إجراءات المقابلة على النحو التالي⁽⁴⁾:

1- محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص 42.

2- علي السلمي: مرجع سابق، ص 122، 123.

3- محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص 43.

4- علي السلمي: مرجع سابق، 123، 124.

- ◀ يتم إخبار رئيس القسم قبل المقابلة عن نوع العمل المطلوب توصيفه، ومن هو الموظف المطلوب مقابلته، ومن ثم يقوم الرئيس المباشر بتقديم الباحث إلى الموظف.
- ◀ يوجه الباحث أسئلة إلى القائم بالعمل من أجل التعرف التفصيلي على مهام الوظيفة ومسؤولياتها وظروف الأداء، وما يحيط بها من مخاطر أو صعوبات.
- ◀ بعد أن يحصل الباحث عن المعلومات اللازمة، فإنه يطلع الموظف القائم بالعمل عليها، كما يراجعها مع المشرف.
- ◀ يتم مراجعة وتدقيق المعلومات، ثم تصاغ في شكل بطاقة وصف للوظيفة وفق النموذج المعتمد من الإدارة.

3-2-6- قواعد إجراء مقابلات وصف الوظيفة:

هناك بعض القواعد الأساسية التي يجب أن يراعيها الباحث عند قيامه بإجراء مقابلات التوصيف منها:

- ◀ ضرورة شرح فكرة التوصيف والهدف منها للموظف أو العامل لمحاولة كسب ثقته.
- ◀ ضرورة إبداء الاهتمام بالعامل ونوع العمل الذي يؤديه.
- ◀ توضيح الهدف من المقابلة، في كونها تساعد على معرفة كيف يؤدي العمل الآن وليس تنبيه العامل إلى كيف يجب أن يؤدي العمل.
- ◀ ضرورة التخاطب مع العاملين والمشرفين بطريقة تسهل التفاهم وتزيد من فرص التعاون.
- ◀ لا يجب أن يخلط الباحث بين العمل والعامل، حيث أن موضع التوصيف هو العمل وليس العامل.
- ◀ ضرورة مراجعة البيانات التي يحصل عليها الباحث إما بسؤال أشخاص آخرين يمارسون نفس العمل، أو بالرجوع إلى المشرف⁽¹⁾.

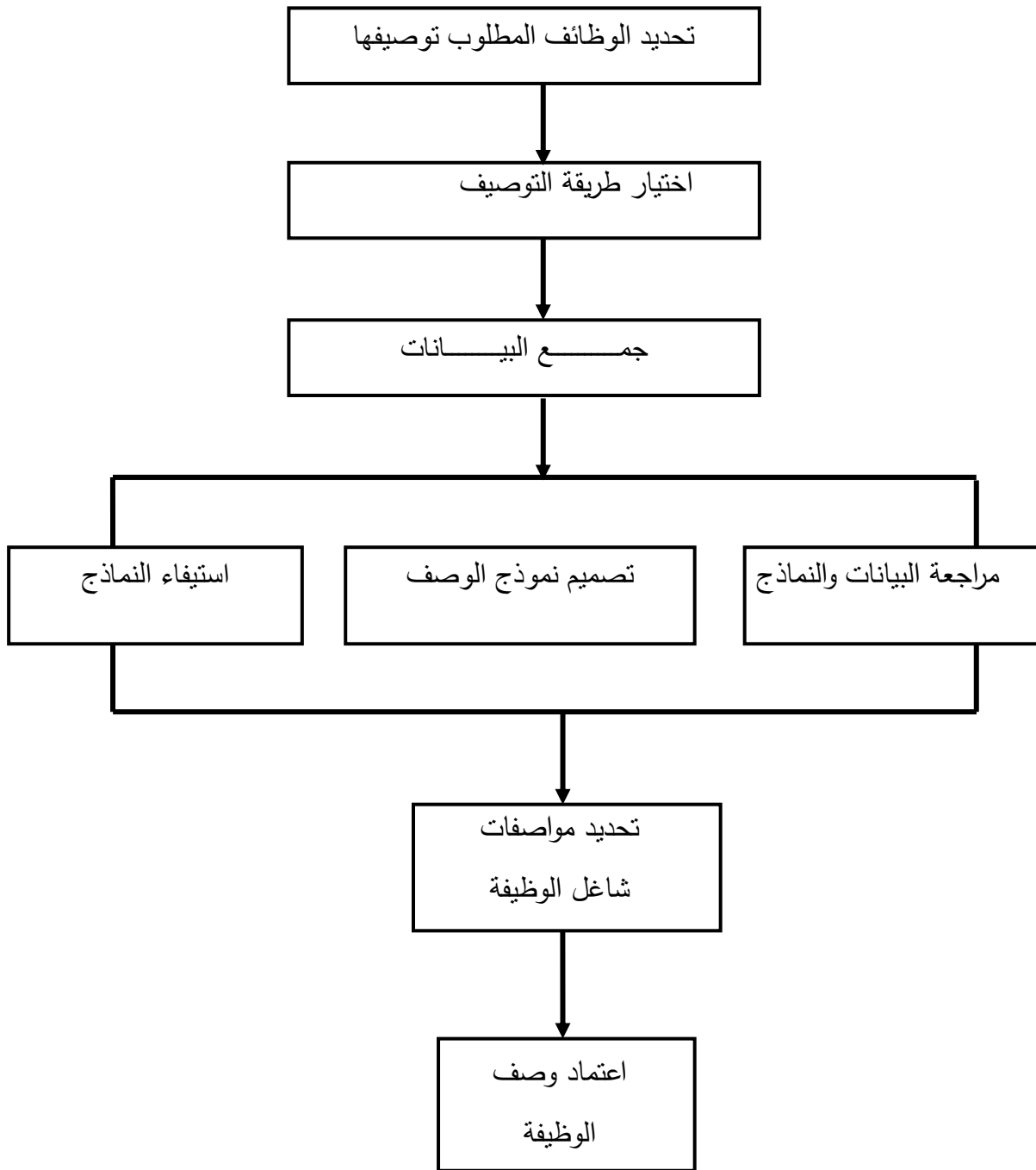
1- علي السلمي: مرجع سابق، ص ص123، 124.

3-2-7- بطاقة وصف الوظيفة:

إن النتيجة المباشرة لعملية توصيف الوظائف هي بطاقة وصف الوظيفة، وهي عبارة عن نموذج يصف مجموعة من الحقائق المتعلقة بالوظيفة ويتضمن البيانات أو المعلومات التالية:

- ◀ اسم الوظيفة.
- ◀ مهام الوظيفة وأهدافها.
- ◀ الواجبات التي تتضمنها الوظيفة.
- ◀ الإشراف الواقع على القائم بالعمل.
- ◀ الإشراف الذي يقوم به شاغل الوظيفة.
- ◀ ظروف تأدية الوظيفة⁽¹⁾.

1- علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 123، 124.



شكل رقم (01) مراحل عملية توصيف الوظائف

المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص126.

4 - خطوات التوظيف:

تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

4-1- الاستقطاب:

بعد انتهاء المنظمة من عملية تحليل الوظائف، وتحديد مواصفات العمل ومواصفات شاغل الوظيفة، تقوم بعملية الاستقطاب للحصول على الأفراد المناسبين لملاً المناصب الشاغرة.

4-1-1- مفهوم الاستقطاب:

هو عملية لتحديد واكتشاف وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على شغل الوظائف الشاغرة⁽¹⁾.

كما يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة⁽²⁾.

كما تعرفه "راوية حسن" على أنه عملية بحث وجذب، لعدد من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة⁽³⁾.

ويعرف أيضا على أنه: العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة⁽⁴⁾.

من خلال عرضنا لهذه التعريفات، نلاحظ بأنها تشترك في تعريف الاستقطاب بأنه عملية جذب لليد العاملة، والهدف منه هو الحصول على أفراد مؤهلين ويمتلكون قدرات تؤهلهم لشغل المناصب الشاغرة.

1- حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بدون ذكر البلد، 2004، ص160.

2- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بدون ذكر البلد، 1999، ص 141.

3- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعة، بدون ذكر البلد، 1999، ص103.

4- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص165.

4-1-2- أهمية الاستقطاب:

يعتبر الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام يساعد المؤسسة على اختيار الأفراد وتبرز أهميته في الفوائد التالية:

- ◀ الاستقطاب الجيد يفتح أبواب و مصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، فكلما كان عدد المتقدمين للعمل أكثر، كلما زاد نطاق الخيارات.
- ◀ من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة أن توصل رسالتها للمرشحين بأنها المكان الملائم لهم للعمل و تطوير حياتهم الوظيفية.
- ◀ إن نجاح الاستقطاب هو الخطوة الأولى لبناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- ◀ توفر الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين، فإستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكثيرة لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة ومستوى أدائها، كما تنعكس على العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالأفراد أو الوظائف الأخرى بالمؤسسة⁽¹⁾.

4-1-3- أهداف الاستقطاب: تهدف عملية الاستقطاب إلى:

- ◀ توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- ◀ الإسهام في زيادة فعالية عملية الإختيار، من خلال جذب أفراد مؤهلين ويتم إختيار أفضل المتقدمين من بينهم، مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
- ◀ الإسهام في زيادة إستقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- ◀ تقليل جهود و نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق بعملية الاختيار، كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل الأفراد المناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- ◀ تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة⁽²⁾.

1- مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية، بدون ذكر البلد، 1999، ص239.

2- خالد عبد الرحيم الهييتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005، ص125.

4-1-4- مصادر الاستقطاب:

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

4-1-4-1- المصادر الداخلية:

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

أ- الترقية:

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

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

ب- النقل الوظيفي:

ويكون النقل الوظيفي مصدرا للاستقطاب، عندما تهدف المؤسسة إلى تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

ج- مخزون المهارات:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد إحتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية⁽¹⁾.

1- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 143، 145.

د - الإعلان الداخلي:

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

هـ - عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:

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

4-1-4-2- المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمتد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية المختلفة، أو من سوق العمل⁽¹⁾، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها:

أ - الإعلان:

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

ب - مكاتب العمل :

توجد مكاتب التوظيف والإستخدام، سواء أكانت عامة أو خاصة في مختلف الدول، حيث يتم تسجيل طالبي العمل من العمالة العادية أو النصف مهرة أو المهرة لدى هذه المكاتب، و يمكن للشركة الرجوع إلى هذه المكاتب و الحصول منها على الأفراد الذين تتوفر فيهم الصفات والمؤهلات الأساسية لشغل الوظائف الشاغرة بها⁽²⁾، مثل وكالات التشغيل.

1- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 145، 146.

2- عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 167.

ج- المدارس والكليات:

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

د- النقابات العمالية:

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

هـ- الأقارب :

يتم تعيين الأقارب بالشركة بصفة خاصة بالمشروعات الفردية، ولا يشترط في هذه الحالة تعيين الأفراد وفقا لمعيار الكفاءة، و لكن المعيار هنا هو المصلحة والإخلاص للمنظمة⁽¹⁾.

4-1-5- معوقات نجاح عملية الاستقطاب:

- انخفاض نسبة الإنجذاب للوظيفة بسبب انخفاض الأجر وغياب فرص الترقية والمزايا الأخرى.
- وجود بعض السياسات التنظيمية غير الملائمة مثل الترقية من الداخل، والتميز في الترقية حسب الجنس.
- وجود صورة سلبية في المنظمة، في المحيط الذي تعمل فيه نتيجة لعدم وفائها بالمسؤولية، أو لعدم وجود مناخ عمل مناسب بها.
- ضغوط النقابات العمالية والتنظيمات العمالية.
- التدخل الحكومي لقبول فئات معينة، أو عدم الاستغناء عن العمالة أو وضع لوائح معينة للأجور والحوافز⁽²⁾.

1- عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 168.

2- محمد إسماعيل: إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعة الجديدة، بدون ذكر البلد، 2004، ص 68.

2-4- الإختيار:

بعد الانتهاء من عملية إستقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، تبدأ المؤسسة في عملية الإختيار التي تهدف من خلالها إلى زيادة فعالية القرارات الخاصة بإختيار الأفراد المناسبين.

4-2-1- مفهوم الاختيار:

لقد وردت تعارف كثيرة تتعلق بعملية الاختيار من بينها:

الإختيار هو: عملية للمفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة ما، من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة⁽¹⁾.

كما يعرف الإختيار على أنه تلك العمليات التي على أساسها يتم انتقاء أفضل المرشحين والمتقدمين لشغل الوظيفة، وذلك عن طريق إختيار الشخص الذي تتوفر فيه مقومات، ومتطلبات شاغل الوظيفة أكثر من غيره⁽²⁾.

ويعرف كذلك على أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي ينتمي إليها، ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنه الوسيلة التي تحدد من خلاله المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة⁽³⁾.

وهو أيضا مجموعة الإجراءات و الطرق التي تسمح بتحديد من بين مجموع المستقطبين الذين سيتم تعيينهم رسميا لشغل المناصب الشاغرة⁽⁴⁾.

من خلال هذه التعريفات يمكن تعريف الاختيار على أنه، عملية إنتقاء ومفاضلة بين أحسن المترشحين الذين تم استقطابهم لشغل الوظائف الشاغرة.

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

2- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بدون ذكر البلد، من دون سنة النشر، ص15.

3- خالد عبد الرحمان الهيتي: مرجع سابق ص128.

4- بوزاري مداح: تقييم إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2006، ص 73.

4-2-2- أهداف الإختيار:

من أهم أهداف عملية الاختيار مايلي:

- أ- تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة.
- ب- وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.
- ج- ليس الهدف من عملية الاختيار هو تحديد مدى مناسبة الفرد للعمل الحالي في المنظمة، وإنما على ضوء إمكانية الاستفادة منه ومن قدراته في المنظمة مستقبلاً، أي أنه لا ينطلق من نظرة أو على ضوء المتطلبات الحالية لوظيفة معينة، وإنما على ضوء إمكانية الاستفادة من قدراته في المنظمة مسبقاً⁽¹⁾.

4-2-3- معايير ومبادئ الاختيار:

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

4-2-3-1- مستوى التعليم:

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدداً في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي، وقد يتطلب أحياناً تحديد جهة التخرج. ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب، وذلك في بطاقات تصنيف الوظائف⁽²⁾.

1- مؤيد سعيد سالم، عادل حرجوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص 85.

2- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 165.

4-2-3-2- الخبرة السابقة:

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

4-3-2-3- الصفات البدنية (الجسمانية):

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، ونجد أن بعض الشركات يفضلون الرجال على النساء في وظائف معينة داخل الأقسام الإنتاجية، ويرجع ذلك بالطبع إلى المعايير اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها يجب أن تستند في ذلك إلى صفات الأفراد القائمين بالعمل حاليا والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع.

4-3-2-4- الصفات الشخصية:

وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج و لديه أطفال فإن ذلك يفترض أن هذا الفرد مستقرا نفسيا، وأن احتمالات تركه للوظيفة أقل من احتمالات ترك الأعزب للوظيفة، وأن معدل أدائه سيكون أعلى من الأعزب. ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضا العمر، فالفرد متوسط العمر يفترض أنه أكثر استقرارا وأعلى إنتاجية، لكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات، فبعض الشركات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم⁽¹⁾.

1- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 156، 158.

4-2-3-5- المعرفة السابقة بالشخص:

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دورا هاما في اتخاذ قرارات الاختيار، فبالإضافة إلى مراعاة الشروط السابقة، فإنه عند تقدم الفرد للعمل في إدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم، فإنه لا شك أن تكون له فرصة أفضل من أي شخص آخر إستوفى الشروط السابقة بنفس المستوى⁽¹⁾.

4-2-3-6- العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي ترتبط بالمنظمة وعملية الاختيار في حد ذاتها وتتمثل فيما يلي:

1. نوع و طبيعة المنظمة:

تتأثر عملية الاختيار بنوع وطبيعة المنظمة، إذ أن العمل الذي تمارسه المنظمة يمكن أن يؤثر على إجراءات عملية الاختيار.

2. استخدام التقنيات الحديثة:

يؤثر استخدامها على إجراءات عملية الاختيار وعلى نتائجها، إذ أن استخدام الحاسوب الآلي والمقابلات الذاتية جعل عملية الاختيار أكثر دقة من غيرها التي تقتصر إلى استخدام التقنيات الحديثة، ونجد استخدام مثل هذه التقنيات شائع في منظمات الأعمال كبيرة الحجم، إذ أن قدراتها على تغطية التكاليف أكبر من المنظمات الصغيرة.

3. الوقت المتاح أمام المنظمة:

كلما كان الوقت المتاح أمام المنظمة لإجراء عملية الاختيار أكبر كلما كانت إجراءات الاختيار متعددة ودقيقة وكلما كانت نتائج العملية أكثر دقة.

4-2-3-6-العوامل الخارجية:

وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية وتشتمل على:

أ- **خصائص سوق العمل:** من حيث الطلب والتركيبية العمرية والخصائص المهارية للمدخلات، فكلما كان العرض أكبر من الطلب كلما كانت الحرية أكبر أمام المنظمة لإجراء عملية الاختيار، وكلما كانت الخصائص المهارية لسوق العمل من النوعية الجيدة (مخرجات الجامعات والمعاهد) كلما كانت عملية الاختيار أكثر ضمانا من حيث الدقة⁽²⁾.

1- أحمد ماهر: مرجع سابق ص 158.

2- خالد عبد الرحيم الهيتي: مرجع سابق ص ص 130، 131.

ب- الشروط و المستلزمات: المتمثلة في القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بالمساواة في التوظيف بغض النظر عن الجنس، الدين، العرق...الخ.

ج- شروط نقابات واتحادات العمال: كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على منظمات العمال⁽¹⁾.

4-2-5- خطوات وإجراءات عملية الاختيار:

ليس هناك خطوات موحدة و متسلسلة يمكن أن تتبعها المؤسسات في عملية الاختيار، إذ أن أغلبية المؤسسات تستخدم أكثر من وسيلة وتخطو عدة خطوات لكي تحصل على المعلومات اللازمة والكافية ومستواها في الهيكل التنظيمي وإمكانياتها، غير أن هذه الخطوات تخضع لإجراءات اختيار وتعيين معينة كشرط الجنسية، وشرط عدم سبق الحكم على المتقدم بعقوبة أو جناية وغيرها من الشروط، ومن بين خطوات عملية الاختيار مايلي:

4-2-5-1- المقابلة المبدئية مع المتقدمين:

لا يستغرق هذا النوع من المقابلات مدة زمنية طويلة، حيث يتم استبعاد الأفراد غير المؤهلين ويتم في هذه المرحلة أخذ فكرة وانطباع عن المتقدم، كما لمظهره وطريقته في التحدث والتخاطب دورا في تحديد شخصيته، ويمكن كذلك التعرف على مستواه الثقافي والتعليمي والخبرة السابقة في العمل الذي التحق به أخيرا⁽²⁾.

4-2-5-2- طلب التوظيف(طلب الاستخدام):

من خلاله يتم الحصول بيانات عن الفرد، والتي من الممكن أن تستعمل كذلك في عملية التصفية، بحيث يتم فيها مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات الوظيفة حسب البيانات المقدمة والكشف عن الأشخاص المناسبين، لذلك يعتبر طلب التوظيف من أهم المصادر الواجب الرجوع إليها للحصول على المعلومات الأولية عن المرشح⁽³⁾.

1- خالد عبد الرحيم الهيتي: مرجع سابق، ص 132.

2- عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص172.

3- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 160.

و من بين المعلومات الواجب توفرها في طلب التوظيف مايلي:

- ◀ البيانات الشخصية.
- ◀ بيانات التعليم.
- ◀ بيانات نوع الوظيفة التي تقدم لها.
- ◀ تاريخه العملي والمهني.
- ◀ بيانات خاصة بأسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم في حالة إذا ما احتاجتهم المنظمة⁽¹⁾.

4-2-5-3- الاختبارات:

تمثل الخطوة الرابعة في عملية الاختيار، وتؤكد العديد من البحوث أن معظم الشركات الكبيرة تستخدم هذه الاختبارات بطريقة أكثر تفصيلا، وتعد قوائم لمثل هذا النوع من الاختبارات، أما الشركات الصغيرة التي لا تستخدم أي من هذه الاختبارات فهي تعتمد كثيرا على المقابلات، وهناك عدة اختبارات نذكر منها:

• اختبارات الأداء:

في هذا النوع من الاختبارات يطلب من الأفراد المرشحين أداء الأعمال التي سوف يكلفون بها على أرض الواقع، بهدف قياس المهارات وسرعة الأداء فيه وسلامة الحركات التي يقوم بها وفق معايير وأسس علمية.

• اختبارات الذكاء:

وهو الأكثر استخداما، ويهدف إلى قياس ذكاء الأفراد من معارف ومهارات واستعدادات ذهنية وعادة ما تكون هذه الاختبارات المكتوبة في شكل مجموعة من الأسئلة الاختيارية بحيث يتضمن كل سؤال عدة اختبارات، ويستغرق عادة مدة نصف ساعة، وتجمع إجابات الأسئلة ويستخرج منها علامة نهائية أو معدل نهائي، بالإضافة إلى اختبار من نوع آخر يسمى امتحان مخزون القدرة العادية⁽²⁾.

1- عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 172.

2- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 165.

• اختبارات الاتجاهات:

تستخدم هذه الاختبارات للقياس أو الكشف عن الاتجاهات النفسية، التي توجد لدى الفرد كالأمانة والقيم والاتجاهات النفسية والسلوك العام، ومن أهمها، اختبار الأمانة واختبار قيم العمل.

شروط الاختبار الجيد:

الاختبار الجيد هو الاختبار الذي يحقق الغرض من استخدامه، أي أن جودة الاختبار تقاس بمدى قدرته على قياس الخصائص والصفات المطلوبة قياسها، ولكي نحكم على جودة الاختبار هناك معايير أو شروط ينبغي التأكد منها وهي:

- ◀ التأكد من ثبات الاختبار وإمكانية الاعتماد عليه.
- ◀ التأكد من صدق الاختبار في قياس ما هو مطلوب.
- ◀ التأكد من تطبيق الاختبارات في أماكن أخرى.
- ◀ التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار.
- ◀ التأكد من عدم تحيز الاختبار لفئة معينة من الأفراد⁽¹⁾.

4-5-2-4- المقابلات:

تعتبر المقابلة من الأدوات المفيدة في تقييم الفرد و تعتبر أيضا من أقدم هذه الأساليب، فإذا كانت الشركة مقيدة باستخدام أسلوب واحد للتقييم في مجال عملية الاختيار فإنها لن تترد في تفضيل طريقة المقابلة، وهي ضرورية، فالغرض منها حصول المنظمة على معلومات تخص طالب العمل، ويترك ذلك للقائم بإجراء المقابلة ولكن الأمر يتطلب توضيح وتحديد مجال المقابلة⁽²⁾، ومن بين هذه المقابلات مايلي:

أ- المقابلات الفردية (فرد لفرد):

هذا النوع من المقابلات يتم بين طرفين، بين مدير الموارد البشرية أو أخصائي في الموارد البشرية، أو المدير التنفيذي، وبين طالب الوظيفة ويتضمن هذا النوع تفاعلا كبيرا بين طرفي المقابلة⁽³⁾.

1- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 165.

2- عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 176، 177.

3- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 167.

ب- المقابلات الجماعية:

و تأخذ هذه المقابلات أحد الأشكال التالية:

1- ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر:

ويقوم ممثل المنظمة بطرح السؤال، والحصول على أكثر من إجابة من طالب الوظيفة، كما يقوم أيضا بتقييم الإجابات ومقارنتها ببعضها البعض، ويسمح هذا النوع بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين.

2- أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد:

يمثل المنظمة هنا أكثر من طرف، مثل مدير الموارد البشرية، والمدير المختص وأحد الأخصائيين في الموارد البشرية، وربما المشرف أو الرئيس المباشر للوظيفة المطلوب شغلها، وهذا النوع من المقابلات يسمح بتقييم إجابات المتقدم للوظيفة من قبل أكثر من طرف.

3- أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة:

يمثل المنظمة هنا أكثر من طرف من المنظمة، كما سبق توضيحه في النوع الثاني في أكثر من متقدم للوظيفة، ويسمح هذا النوع من المقابلات بتقييم المتقدمين للوظيفة من خلال مقارنتهم ببعضهم البعض، ويتميز هذا النوع من المقابلات بالواقعية، ويؤدي إلى الحكم على المتقدمين بموضوعية.

4- المقابلات المخططة (الموجهة):

يتم في هذا النوع من المقابلات تحديد الأسئلة مسبقا قبل بداية المقابلة، ويتم مراعاة التسلسل المنطقي في طرح الأسئلة، والأخذ بعين الاعتبار ردود الفعل المتوقعة، ويتم إجراء هذه المقابلات بدرجة عالية من المصادقية.

5- المقابلة الغير المخططة (غير الموجهة):

في هذا النوع من المقابلات لا يتم تحديد الأسئلة مسبقا، ولكن يتم تحديد المجالات أو المواضيع التي ستطرح في المقابلة بشكل عام، ويتم الحوار بشكل ودي في هذا النوع من المقابلات، لكن درجة المصادقية لا تكون عالية مقارنة بالمقابلات المخططة، كما أن هذا النوع من المقابلات يحتاج إلى مهارات عالية في إدارتها، لكي يتم الكشف عن كل المعلومات المطلوبة ثم تقييم الإجابات⁽¹⁾.

1- أحمد ماهر: مرجع سابق ص ص 167-168.

6- المقابلات المختلطة:

يتم في هذا النوع من المقابلات استخدام خليط من المقابلات المخططة وغير المخططة، فلا بد أن تكون هناك أسئلة مخططة تسمح بجمع معلومات عن المتقدمين، ولابد أن تكون هناك مرونة في المقابلة، لكي تكون هناك فرصة للتفاعل المشترك بين مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة، وهي أكثر المقابلات استخداماً في الواقع العملي⁽¹⁾.

7-مقابلات حل المشاكل:

فيها يتم عرض مشكلة قد يواجهها المتقدم ويقيم من خلال حله للمشكلة وأسلوب التفكير الذي اتبعه في الحل.

8- مقابلات الضغوط:

الهدف منها هو معرفة قدرة الفرد على تحمل الضغوط الناتجة عن العمل، مثلاً يتم طرح الأسئلة على المتقدم بشكل سريع وبأسلوب غير ودي، ومن خلاله يلاحظ ردة فعل المتقدم، ومدى تجاوبه مع الأسئلة و تحمله للضغوط.

9- المقابلات المقننة أو المرسومة:

في هذا النوع من المقابلات تحدد ماهية الأسئلة المفروض أن يستعملها المقابل، وبذلك يتقيد المقابل بقائمة أسئلة محددة يلقيها بالترتيب وبالطريقة المحددة مسبقاً⁽²⁾.

4-2-5-5- الفحص الطبي:

ويرتكز هذا الفحص على التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية، سواء ما يتعلق منها بالسمع والبصر...الخ، و بعض الأمراض ذات الطبيعة المستديمة كالقلب والسكري وغيرها، حيث تحتاج بعض الوظائف إلى سلامة الحواس ودقة الانتباه والسرعة في الانتقال من مكان لآخر⁽³⁾.

1- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 168.

2- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 207.

3- خالد عبد الرحيم الهيتي: مرجع سابق، ص 135.

4-2-6- معوقات الاختيار:

كثيرا ما تتعرض سياسة الاختيار والتعيين في المؤسسة إلى عوامل مختلفة تشكل عوائق مانعة من تطبيق سياسة اختيار وتعيين جيدة ومن هذه العوامل:

- ◀ المنافسة الشديدة في سوق العمل على الكفاءات العالية والتخصصات النادرة.
- ◀ السياسات الحكومية مثل، أولوية تعيين المواطنين المحليين، وضع قيود على هجرة الكفاءات والتخصصات النادرة.
- ◀ حدوث إنعاش اقتصادي وتوفر فرص عمل مريحة في مواطن العمالة المطلوبة.
- ◀ ضعف المركز المالي للمؤسسة، بحيث لا يمكنها دفع أجور عالية للكفاءات الموجودة.
- ◀ إدخال العلاقات الشخصية في التعيينات، وهنا قد يتم تعيين أشخاص غير مناسبين للوظيفة.
- ◀ رفض الأفراد العمل في بعض الوظائف أحيانا، مما يتطلب من المنظمة توفير العمالة من بعض البلدان.
- ◀ عوائق طبيعية مثل، الحرارة والرطوبة وغيرها من الظروف الطبيعية التي تدفع بالأفراد إلى عدم العمل في بعض المناطق في مثل هذه الظروف⁽¹⁾.

1- محمد صالح فالح: مرجع سابق، ص 88، 89.

3-4- التعيين:

بعد التحري عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف، تجرى عملية المفاضلة بينهم على أساس استعدادهم وخبراتهم وذلك على ضوء نتائج المقابلات والاختبارات والشروط الواجب توافرها فيهم والتي أظهرتها عملية تحليل الوظائف، كما سبق شرحها، ويتم بعد ذلك إعداد قائمة الناجحين الذين تتوفر فيهم الشروط حسب الأسبقية الواردة في الترتيب النهائي لنتائج الاختبارات والمقابلة⁽¹⁾.

4-3-1- مفهوم التعيين:

ويقصد به إلحاق العامل بالعمل في المؤسسة، وذلك في حدود ميزانية الوظائف المدرجة في المؤسسة الحكومية.

كما يستهدف التعيين وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما يفترض أن تكون التقارير دقيقة حتى يتم من خلالها اتخاذ قرار التعيين⁽²⁾.

4-3-2- أهداف سياسة التعيين:

من أهم أهداف سياسة التعيين تحقيق الشروط التالية:

- ◀ جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.
- ◀ الاحتفاظ بالقوى العاملة المنتجة، وتفضيل القوى المحلية.
- ◀ تحفيز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

4-3-3- أنواع التعيينات:

التعيينات في المؤسسات كثيرة لكن أهمها مايلي:

4-3-3-1- التعيينات المخطط لها: وهي التعيينات المبنية على خطط القوى العاملة.

4-3-3-2- التعيينات لغرض محدد وموضوع بعينه: في هذه الحالة يتطلب التعيين موافقة الإدارة العليا

في المؤسسة وبناءا على طلب إدارة الموارد البشرية، كما يتطلب وضع وصف وظيفي لمؤهلات الموظفين.

4-3-3-3- التعيينات الإلزامية: تتم بناءا على طلب وزارة العمل في الدولة أو المساهمين في

المؤسسة.⁽³⁾

1- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: مرجع سابق، ص 105.

2- خالد عبد الرحيم الهيتي: مرجع سابق، ص 136.

3- محمد صالح فالح: مرجع سابق، ص ص 87، 89.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن القول أن على المؤسسة الراغبة في تحقيق أهدافها المسطرة، والراغبة أيضا في الاستمرار، لا بد أن تتجه إلى تطبيق سياسة علمية في عملية التوظيف وإتباع الخطوات والإجراءات الضرورية لهذه العملية، من استقطاب، واختيار، وتعيين بغية الحصول على الموارد البشرية الضرورية والتي تملك المهارات والكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، وتساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن تحقيق ذلك كلما كانت بعيدة عن الإجراءات الغير علمية كالوساطة والمحسوبية والطرق الإلتوائية في عملية التوظيف.

تمهيد:

حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية بالغة، من قبل الباحثين والمختصين في الإدارة، والسلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي والتنظيمي خلال السنوات العشرين الماضية، لما له من أثر مهم على المنظمة بإعتباره من المواضيع الحيوية والمهمة التي تتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري الذي يعتبر من أهم موارد المنظمة إلى جانب الموارد الإقتصادية الأخرى.

إن أهمية دراسة الرضا الوظيفي لدى الأفراد تكمن في كون العمل هو أحد الطرق التي بواسطتها يتم اندماج الفرد ضمن مجموعته المهنية، من خلال التفاعل الذي يقع ما بين الأفراد الذي يمكنه من إشباع حاجاته عن طريق إستخدام مهاراته وقدراته، والتعبير عن ذاته وميولاته وإستعداداته وطموحاته، ورضاه الوظيفي، ولا يمكننا تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كان هناك إهتمام بالعنصر الإنساني من خلال توفير الجو المناسب للعمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديه لكون الرضا في حد ذاته وسيلة تساعد على حل مشكلات الأفراد العاملين.

ولفهم الموضوع أكثر سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي، و إبراز أهميته والتعرف على أهم العوامل التي من شأنها أن تؤثر على رضا العاملين، وعرض مختلف النظريات والاتجاهات التي إهتمت بتفسير الرضا الوظيفي.

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

بدأ الإهتمام بموضوع الرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، بتعدد المحاولات الرامية إلى وضع مفهوم له، إلا أنه بالرغم من تعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع لا يزال هناك إختلاف في تحديد تعريف واضح لهذا المصطلح.

من خلال إطلاعنا وقرائتنا المتعددة للبحوث والدراسات المختلفة حول موضوع الرضا الوظيفي لاحظنا وجود عدد كبير من التعريفات التي أعطيت لمفهوم الرضا الوظيفي وسنستعرض فيمايلي بعض هذه التعريفات:

يقصد بالرضا الوظيفي مجموعة الإتجاهات التي يحملها العاملين نحو وظائفهم في المنظمة⁽¹⁾.

يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته⁽²⁾.

يذكر "فروم Vromm" أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي.

وأشار "لوك locke" إلى أن الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره.

بينما " لوتنفيل وسكيرمان Lottinville et scherman" فإنهما يعتقدان أن العاملين يشعرون بالرضا عن المهنة، حين تكون مرتبطة بالقيم التي يحملونها عن هذه المهنة.

أما "هيرزبيرغ وزملاؤه Herzberg et al" فقد حددوا ثلاثة أنواع للرضا عن العمل هي:

- أ- الرضا الداخلي الذي ينبع من مصدرين أولهما المتعة المتأنية من إنهماك الفرد في عمله، والثاني إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته في ذلك من خلال ذلك الانجاز.
- ب- الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفية للمؤسسة التي تصاحب عمل الفرد.
- ج- الرضا الخارجي الذي يتصل بالعائدات المادية⁽³⁾.

1- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص94.

2- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 528.

3- سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص65.

أما "هوباك HOPPAK" فيعرفه بأنه مجموعة من الإهتمامات المتعلقة بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راضي عن وظيفتي.

فيما يعرفه "أحمد صقر عاشور" بأنه مستوى الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العناصر والجوانب المتعلقة بالعمل نتيجة المشاعر الوجدانية التي تحدث لدى الفرد إتجاه عمله.

أما "العديلي" فقد وصف الرضا بأنه الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات عن العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية⁽¹⁾.

أما "عبد الفتاح دويدار" فيعرف الرضا الوظيفي بأنه، مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه سوف يحققه من عمله⁽²⁾.

ويعرف "لوكي Lokey" الرضا بأنه حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية⁽³⁾.

من خلال عرضنا لهذه التعاريف حول مفهوم الرضا الوظيفي، نلاحظ أنها ربطت الرضا الوظيفي بما يشعر به الفرد إتجاه وظيفته أو عمله ولتعريف الرضا الوظيفي تم إستخدام مفاهيم ومصطلحات علم النفس، فكل هذه التعريفات تنتظر الى الرضا الوظيفي بأنه حالة شعورية نفسية.

إذن يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه حالة شعورية خاصة بكل فرد إتجاه عمله والبيئة المحيطة به، سواء أكان هذا الشعور إيجابياً أو سلبياً.

1- محمود سمالي: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني العاملين بمؤسسات التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2007، ص ص 97، 98.

2- عبد الفتاح دويدار: علم النفس المهني و تطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، دون سنة النشر، ص 45.

3- عمار طيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم ونماذج ونظريات، منشورات قاريونس، طرابلس، 1995، ص 4.

وعلى العموم يتفق أغلب علماء السلوك التنظيمي على أن العاملين في المنظمات يشتركون في تكوين اتجاهات حول العمل، الإشراف، زملاء العمل، والأجور، حالما يلتحقون بمناصب العمل وغالبا ما يشار إلى مجموع هذه الاتجاهات بمفهوم الرضا الوظيفي، ويشمل هذا الأخير كغيره من الاتجاهات الأخرى معارف، معتقدات أو توقعات، وانفعالات وأحاسيس وحب وكراهية يكونها الأفراد حول وظائفهم، وللرضا الوظيفي أيضا أبعاد والتي تحتوي على أجزاء مختلفة بحيث تختلف الأجزاء المكونة لحالة الرضا الوظيفي من دراسة إلى أخرى، وهذا ما جعل مشاعر الرضا مرتبطة بجانب من جوانب الوظيفة ومشاعر عدم الرضا مرتبطة بجوانب أخرى⁽¹⁾.

1- فريد بوعكاز: الإشراف والرضا الوظيفي، المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2008، ص 22.

2- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الفرد الأساس الذي تقوم عليه المنظمات والمؤسسات لكونه القوة المحركة والقاطرة الحقيقية في أي تنظيم ومصدر كل الطاقات، فهو الذي يحدد ويرسم الأهداف والسياسات ويضع الخطط والبرامج ويتحمل تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخداماتها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة.

لذا فالاهتمام بالأفراد يتوجب توفير جميع العوامل والأسباب التي تساعد على تحقيق وإشباع رغباتهم في العمل فإذا كان من السهل على المنظمة توفير الموارد المادية، فإنه يصعب عليها الحصول والحفاظ على الموارد البشرية الراغبة في العمل والإنتاج فإلى جانب هذه العوامل نذكر بعض الأسباب الأخرى التي تجعل الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة منها ما يلي:

- ◀ تنمية الموارد البشرية وتعزيز ولائها للمنظمة وشعورها بالمسؤولية عن طريق زيادة المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال.
- ◀ دراسة الرضا الوظيفي، يمكن الإدارة من معرفة نفسها من خلال آراء العاملين والتعرف على مشاعرهم واتجاهاتهم نحوها والتعرف على مستوى الضغوط المهنية التي يصادفونها في أعمالهم فيما يساعدها على وضع حلول مناسبة لمثل هذه المشاكل.
- ◀ تساهم دراسة الرضا الوظيفي في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في عمله.
- ◀ فهم دوافع العاملين في أعمالهم ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة عمل تساعد على الاستغلال الأمثل للطاقة العمالية والتغلب على مشاعر السخط والاستياء لديهم.
- ◀ يساهم الرضا في الحفاظ على جدية ومثابرة العامل، وسلامة صحته العضوية والعقلية⁽¹⁾.

3- مسببات الرضا الوظيفي:

يرى معظم الباحثين أن تعدد مفهوم الرضا يؤدي حتما إلى تعدد العوامل المؤثرة فيه، التي ترجع في الأساس إلى التباين الموجود في اتجاهات وميول الأفراد بحيث هناك من يرجعها إلى عوامل تتعلق بالفرد نفسه، فيما يرجعها آخرون إلى البيئة الخارجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها. ومن أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظف في عمله بحسب أهميتها واختلاف التنظيمات الإدارية والبيئية المحيطة مايلي:

3-1- الأجر:

ويتوقف رضا الموظف على الراتب الذي يتقاضاه بمدى كفايته لإشباع حاجاته الأساسية و مدى عدالته ومن الدراسات الميدانية التي أيدت هذا العامل، دراسات "طومسن"، "وميلر" "وسوير" "وكاتزل"، حيث أثبتت أن هناك علاقة وطيدة بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي.

3-2- فرص الترقية:

إن فرص حصول الموظف على مناصب أعلى في السلم الإداري، تمنحه فرص لإشباع حاجاته المادية والمعنوية، لما توفره له من زيادة في الأجر والمركز الاجتماعي لأنه يتطلع دوما إلى الوصول إلى مراكز عليا بدافع النمو والتقدم، وبالتالي فإن رضاه عن هذا الجانب متوقف على مدى إتاحة فرص الترقية له.

3-3- الأمن:

ويقصد به الضمان المهني سواء أثناء أداء الفرد لعمله أو بعد تركه له بسبب الحجز أو الوفاة أو إنهاء الخدمة، فهذه العوامل إذا توفرت له تخفف عنه القلق والضغط، بحيث يوجه كامل جهوده نحو العمل فقط، فكلما كان شعوره كبير بالأمن والاستقرار كلما كان رضاه عن عمله عاليا، وإذا حدث العكس فتظهر مؤشرات عدم الرضا⁽¹⁾.

1- محمود سمايلي: مرجع سابق، ص 101.

3-4- نظام العوائد:

مثل الحوافز، والمكافآت، والترقيات، و يشعر الفرد بالرضا إذا كانت هذه العوائد يتم توزيعها بشكل عادل على جميع أفراد التنظيم.

3-5- الإشراف:

إن إدراك الفرد لمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد و وجهة نظره حول عدالة المشرف وإهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

3-6- سياسة المنظمة:

وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح، وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسهل العمل ولا يعيقه.

3-7- تصميم العمل:

حينما يكون العمل مصمم بشكل سليم ويسمح بالتنوع، والمرونة، والتكامل والأهمية، والإستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان تحقيق نسبي للرضا عن العمل⁽¹⁾.

3-8- الأفراد الآخريين:

يساهم الأفراد الآخريين داخل التنظيم كزملاء العمل، رؤساء، مرؤوسين، في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة، حيث كلما كان هؤلاء الأفراد، متعاونين ويتصفون بالجودة كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

3-9- عمل ينطوي على تحدي ذهني:

إن مثل هذا النوع من العمل أو الوظائف يختبر قدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين⁽²⁾.

1- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص ص 202، 203.

2- سامر جلدة: مرجع سابق، ص ص 96، 97.

3-10- الإحترام و التقدير:

إن شعور الموظف بالإحترام في العمل الذي يقضي فيه معظم أوقاته مهم جداً، لأنه يشعره بقيمة العمل الذي يقوم به والجهود المبذولة في تحقيقه بحيث نجده دائماً فرحاً مبتهجا وراض عن عمله والتقدير يكون مرتبطاً بالرؤساء والمشرفين والزملاء في بيئة العمل في شكل مكافآت مادية ومعنوية⁽¹⁾.

4- مؤشرات الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا حالة نفسية ومشاعر وجدانية، إلا أنه بالإمكان الاستدلال عليه من خلال تمظهراته التي تشكل مؤشرات قابلة للقياس وسنحاول عرض بعض منها:

4-1- الاستقرار في العمل (التغيب ودوران العمل):

يستدل عليه من خلال الغياب ودوران العمل، إذ تعد هاتين الظاهرتين مكلفتين ومشكلتين بالنسبة للكثير من المؤسسات، إذ أنهما تتركبان جداول العمل وتؤديان إلى الزيادة في العمالة وبالتالي تخفيض الانتاجية وضعف الأداء، فإلى جانب التكاليف المباشرة، هناك تكاليف غير مباشرة تتكبدها المؤسسات عندما تصرف أموالاً في توظيف وتدريب من يحل محل التاركن للوظائف، أو المتغيبين عن العمل وتشير أغلب الدراسات إلى أن عامل الرضا هو الوحيد المؤثر في القرار المتعلق بالاستمرار في المنظمة أو مغادرتها.

ولهذا فإن كثرة التغيب ودوران العمل كثيراً ما يرتبط بعدم الرضا إلا في الحالة التي يكون فيها التغيب وتغيير مكان العمل لأسباب موضوعية، وإن عدم الاستقرار في العمل (دوران العمل) من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، ولهذا فكلما زاد الرضا الوظيفي كلما زادت الرغبة في الاستقرار والاستمرار في العمل والعكس صحيح، فكلما زادت الطلبات بتغيير العمل أو الانتقال إلى قسم آخر أو مؤسسة أخرى في أغلب الأحيان يرتبط بعدم الرضا الوظيفي⁽²⁾.

1- محمود سمايلي: مرجع سابق ص 102.

2- فريد بوعكاز: مرجع سابق، ص ص 28، 29.

إن المظاهر السلوكية هذه تعبر عن عدم الرضا الذي يدفع العامل إلى حالة انسحابية وفق مراحل أربعة:

- انخفاض مستوى أدائه.
- الوصول المتأخر والمتكرر لمنصب العمل.
- التغيب عن العمل.
- إتخاذ قرار المغادرة النهائية للمؤسسة أو الإنقطاع في شكل تمارض.

4-2- التمارض:

يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه العامل وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل للإبتعاد عن العمل، أو بما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المؤسسة الذي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته وهذا سواء نفور من الوظيفة بحد ذاتها أو من المشرفين المباشرين له أو لجماعة العمل بصفة عامة.

ويمكن إكتشاف هذا النوع من الأفراد الذين يشكون دائما ويقدمون أعذار مرضية لعدم الإلتحاق بوظائفهم من خلال السجلات وملفات العاملين بالمؤسسة المعنية، وهذه الظاهرة يمكن أن تعبر لنا عن عدم الرضا للعامل إذا زادت عن الحد المعقول، وتؤثر على الأداء والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

4-3- الشكاوي:

تعتبر نسبة الشكاوي المقدمة كتابيا أو شفويا من طرف العمال لرؤسائهم أو زملائهم أو النقابات العمالية من مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو مؤسسة أو شكاوي واهية، كلما كان ذلك تعبيراً عن عدم الرضا عن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة و العكس صحيح.

ولهذا فالشكاوي والإحتجاجات هي مؤشر من مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، الأمر الذي يستوجب الأخذ بعين الإعتبار هذه الشكاوي والإهتمام بها من خلال دراستها وتحليلها بشكل دقيق حتى يتم ضمان تجنب أي إضطرابات أو توترات قد تظهر وتؤثر تأثيرا سلبيا على المؤسسة⁽¹⁾.

1- فريد بوعكاز : مرجع سابق، ص ص 28،30.

4-4- اللامبالاة والتخريب:

يعيش العامل داخل نسق إجتماعي ويتفاعل مع كل التأثيرات الإيجابية والسلبية لهذا التنظيم، والعامل المنسجم مع أهداف المؤسسة تكون معنوياته مرتفعة وأدائه جيد، ولكن في الحالات التي لا يستطيع العامل تحقيق طموحاته وتحقيق ذاته والإنسجام مع المحيط الذي يعمل داخل إطاره، فإن ذلك يؤثر سلبا على أدائه ونتيجة ذلك هو عدم الرضا عن عمله، الشيء الذي ينعكس بالسلب على مدى إهتمامه وإنضباطه أثناء تأدية واجباته، وبالتالي تظهر عدة أشكال من الإهمال واللامبالاة " **Le laisser aller**" ويمكن أن يصل الأمر إلى أقصى حدود عدم الرضا ويتحول إلى تخريب متعمد لوسائل الإنتاج، تقليص الإنتاج، ولهذا فإن هذه السلوكيات العدوانية الناتجة عن عدم الرضا تؤثر تأثيرا كبيرا على السير الحسن للمؤسسة وتكبدتها خسائر فادحة ومن ثمة لا فعالية المؤسسة⁽¹⁾.

4-5- الولاء:

هو اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها، ويعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها⁽²⁾.

1- فريد بوعكاز: مرجع سابق، ص 30.

2- عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 4+3، 2009، ص292.

5- النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي:

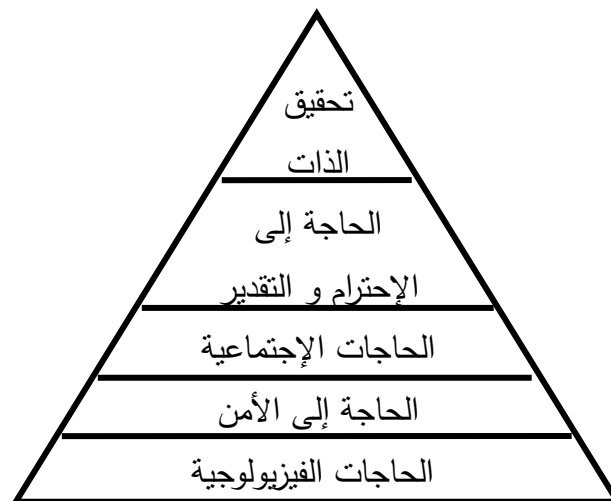
لقد شغل موضوع تفسير الرضا الوظيفي إهتمام الكثير من الباحثين في مجال الفكر الإداري والتنظيمي، وبشير التطور التاريخي للدراسات والأبحاث في هذا الإطار إلى أن المحاولات الأولى لتفسير الرضا الوظيفي إرتبطت بالحوافز المادية كأساس لتحسين الأداء والرضا الوظيفي، وهذا المفهوم جاء كإفراز لأفكار المدرسة التaylorية **Taylorisme** حيث كانت تعتبر العامل وحدة مستقلة يتعين أن يكون سلوكه و نشاطه على درجة عالية من الرشد و العقل⁽¹⁾.

وقد برزت عدة نظريات و نماذج في تفسير الرضا الوظيفي، سوف يتم التطرق إليها في هذا المدخل بشيء من التفصيل على النحو التالي:

5-1- نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

تعتبر نظرية ماسلو من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية بحيث يمثل موضوعها نقطة البداية في دراسة الدافعية في الحوافز وهي تنظر للدافعية على أنها نابعة من داخل الفرد، حيث هناك دافع داخلي يوجه الفرد نحو أداء نوع معين من السلوك ولا يمكن فرضها على الفرد، وتشير هذه النظرية إلى أن الإنسان لديه عدد من الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي، حيث تقع الحاجات الأساسية في قاعدة الهرم كما هو موضح في الشكل التالي⁽²⁾:

شكل رقم(02) يوضح سلم الحاجات لماسلو



المصدر: سمايلي محمود، مرجع سابق، ص104.

1- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مداخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص131.

2- محمود سمايلي: مرجع سابق ص 104.

وتتمثل هذه الحاجات الأساسية في: الحاجات الفيزيولوجية، والحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الانتماء وهي أساسية حسب ماسلو "Maslou" لأن الفرد لا بد له من إشباعها لكي يستمر في الحياة ويشعر بالراحة.

أما الحاجات في قمة الهرم، فهي حاجات النمو لأنها تركز على النمو والتطور الشخصي، وفيمايلي سوف يتم التعرض لهذه الحاجات بشيء من التفسير:

5-1-1- الحاجات الفيزيولوجية:

تتمثل في الحاجات التي لا يستطيع الإنسان الإستغناء عن إشباعها للمحافظة على استمراره وبقائه على قيد الحياة كالغذاء، والهواء، والمسكن ويمكن إشباعها من خلال الأجر والحوافز المادية، ففي حالة عدم الإشباع تتلشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود⁽¹⁾.

5-1-2- حاجات السلامة و الأمن:

وتتمثل في حاجة الفرد للتحرر من التهديد والوقاية من الخطر والحوادث وتقادي الأضرار التي تمس أمنه المادي أو النفسي ويمكن أن نجد هذه الحاجات لدى الأفراد داخل التنظيم في صورة الحاجة إلى، ظروف عمل آمنة، الحاجة إلى الإستقرار أو زيادة الأجر والمكافآت، الأمان الوظيفي، الحصول على المزايا والخدمات الإضافية لتوفير حاجات الحماية والصحة، والحاجة إلى الضمان والأمان عند التقاعد، وإشباع الحد الأدنى من الحاجات الأساسية وحاجات السلامة والأمن من خلال الأجر والمكافآت بالإعتماد على المعايير الحاكمة الموضوعية والعادلة في معاملة الأفراد في مختلف الظروف يمكن الانتقال الى الحاجات الإجتماعية⁽²⁾.

1- محمود سمايلي: مرجع سابق، ص 104.

2- جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 87.

5-1-3- الحاجات الإجتماعية:

وتتمثل في الحاجة للتقدير، فالفرد يريد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والحب وأن ينتمي إلى جماعة، وأن يكون له أصدقاء وأن يتصل ويتفاعل مع الآخرين.

5-1-4- حاجات التقدير:

وهي حاجة الفرد لأن يشعر بأنه محل تقدير وعندما ينبع هذا التقدير من الفرد نفسه، يكون التقدير ذاتياً، أما عندما يكون مصدره الأفراد الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يعطونها للفرد أو الإحترام الذي يعطونه إياه، فإن التقدير يكون خارجياً⁽¹⁾.

5-1-5- الحاجة إلى تحقيق الذات:

وتشير إلى حاجة الأفراد إلى تأكيد ذاتهم وإظهار إمكانياتهم والتعبير عن تميزهم، وذلك بالاستفادة من القدرات والمهارات والإبداعات الخاصة بهم، ويسعى الأفراد الذين يستشعرون الحاجة إلى تحقيق الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم وتسمح لهم بالتطور وإستخدام الأساليب الإبداعية والإبتكارية وتوفر لهم فرص التقدم العام والنمو الذاتي، ويمكن أن نجد هذه الحاجات في مجال التنظيم من خلال حاجة الأفراد إلى أن تفوض لهم بعض الأعمال المتميزة والمبتكرة وتمنحهم الإستقلالية والسلطات الكافية لإتخاذ القرارات وتشعرهم بقيمة وأهمية إنجازاتهم، هذا بالإضافة إلى حاجة الأفراد المستمرة للنمو في مجال عملهم⁽²⁾.

1- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص 139.

2- جابر طه عبد الرحيم: مرجع سابق، ص ص 89، 90.

5-2- نظرية العاملين "لهيرزبيرغ":

تعتبر من أكثر نظريات الدافعية إنتشاراً، فقد إقترح "هيرزبيرغ" مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر على سلوك الفرد في التنظيم وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة، فالعوامل الوقائية تنتمي إلى محتويات العمل و بيئته وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله، وتتمثل هذه العوامل في السياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين وشعوره بالأمان والاستقرار والعمل وعدالة الراتب...إلخ.

فإذا شعر العامل أن سياسة التنظيم متوازنة وأن الرواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى وأن علاقاته طيبة مع الآخرين فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا، إلا أن هذه العوامل ليست كافية لتحوز على رضا العامل و تدفع بهم إلى مستوى أعلى من الإنجاز.

ولذلك فإن هناك نوع آخر من العوامل تختص بتحفيز العامل وتتمثل في الإنجاز والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم... وهذه العوامل تنتمي إلى محتويات العمل أو الوظيفة، فإذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضياً عن عمله، و يرى "هيرزبيرغ" أنه إذا إستطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل من المسؤولية والترقية، والإنجاز وغيرها فإن العامل سيقوم بتأدية مهمته بشكل أفضل⁽¹⁾.

1- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، 2009، ص ص 127، 128.

5-3- نظرية إشباع الحاجات:

طبقا لهذه النظرية التي تمثلها أعمال "vroom1964،kuhlan1963،Locke1967" فإن الرضا عن العمل يتحدد بالمدى أو القدر الذي يتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه، ويوجد نموذجان لهذه النظرية:

النموذج الأول: ومرجعه الأساسي "فروم"، حيث يركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وأن الرضا يتحقق نتيجة لذلك، غير أن الإنتقاد الأساسي لهذا النموذج هو أنه يتجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية.

النموذج الثاني: و يمثله "كاملن" ويحدد مستوى الرضا الوظيفي بناءا على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة أو المدى الذي تشبع به.

5-4- نظرية إشباع القيمة:

يرى إدوين لوك "Edwinlocke" أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وأنه كلما إستطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل.

ويرى "لوك" أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه تحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها.

مثال: أحد كبار المديرين وفقا لنظرية "ماسلو" يجب أن يسعى لتحقيق الذات والتقدير، لكن وفقا لنظرية القيمة فإن الفوائد التي يرغب المدير في تحقيقها تتضمن الفوائد المادية والأمان وأي فوائد أخرى مناسبة.

5-5- نظرية الإدراك:

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، وذلك لأن أنصار هذا الإتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته كما هو حادث، وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة لإدراك الفرد للعمل و ليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل⁽¹⁾.

1- محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق ، ص ص 200، 201.

غير أن كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي، ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيدا من هذا التفسير المبسط الذي أوضحتته نظرية الإدراك، وأن الإدراك ماهو إلا عامل (متغير) وسيطا بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد (كالرضا عن العمل) من ناحية أخرى⁽¹⁾.

5-6- نظرية العدالة:

تنسب هذه النظرية لصاحبها "أدمز Adams" الذي قام بتطوير وإختيار نظرية العدالة في الرضا الوظيفي أثناء عمله كباحث نفسي في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث يعتقد بأن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة وعدم العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وعوائد العاملين الآخرين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة من جهة أخرى، فإذا الفرد إقتنع بأنه يعامل بطريقة غير متساوية بالمقارنة مع غيره، فسيولد داخله توتر وباعث يدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة.

وتعتمد هذه النظرية على فكرتي المدخلات والعوائد بالنسبة للفرد، بحيث تمثل المدخلات إسهامات الفرد التي يقدمها للمنظمة مثل مستوى التعليم، الخبرة، الجهد المبذول، المهارة، أما العوائد والنواتج فهي تتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما يقدمه للمنظمة مثل: الأجر، تقدير الآخرين، العلاقات الإجتماعية والمكافآت الداخلية، ولكن يتم تحديد ما إذا كان توزيع مكافآت المنظمة عادلا، فإن الموظف يقارن ما يحصل عليه من مكافآت إجتماعية مع نسبة ما يحصل عليه زملاء له يشابهونه في العمل، فإذا كانت المقارنة غير عادلة فإنه يجعلها أكثر توازنا⁽²⁾.

1- محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 201.

2- محمود سمايلي: مرجع سابق، ص 111.

5-7- نظرية التوقع:

يفترض واضح هذه النظرية "فروم Froom" بأن سلوك الأشخاص هو نتيجة لإختيار واع من بين عدة بدائل، وأن هذه السلوكيات مرتبطة بعمليات نفسية، وبشكل خاص بالمعتقدات والاتجاهات، والهدف من هذه السلوكيات هو الحصول على أكبر فائدة إيجابية أو التقليل أو تجنب الشعور بالألم.

و تعد نظرية التوقع إحدى النظريات الهامة في مجال دوافع العمل، وأكثر النظريات شمولاً للرضا الوظيفي، و قد قام "فكتور فروم" بوضع هذه النظرية عام 1964م، وهي تهتم بدافعية الفرد من جهة و بدافعية المنظمة من جهة أخرى، وتتضمن هذه النظرية ثلاثة مفاهيم أساسية هي:

أ- **التوقع:** وهو الاعتقاد بأن جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح، وبمعنى آخر أن التوقع هو الاعتقاد الذاتي للشخص بأن إتجاها معيناً في العمل سيتبعه نتيجة إيجابية عالية، أو تحقيق جيد للهدف.

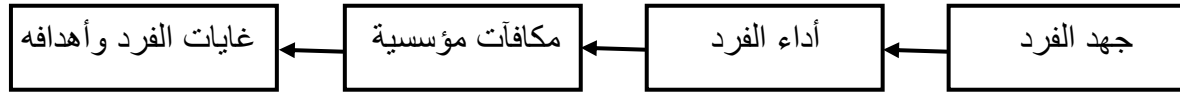
ب- **التكافؤ:** هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة، ولأن الأفراد يضعون قيماً مختلفة للحوافز مثل: النقود، الإنجاز، ظروف العمل الجيد وفرص التقدم، فإن التكافؤ يعرف عندما يعلن الأفراد عما يريدونه من العمل.

ج- **النفع أو الفائدة:** هي الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساساً للحصول على مكافأة ما، أي أن مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد والحصول على المكافآت.

و يقوم هذا النموذج على ثلاثة إفتراضات و التي تتمثل فيما يلي:

- ◀ أن سلوك الإنسان تحدده قوى تبع من داخله ومن البيئة.
- ◀ يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم، وبالتالي يختلفون فيما يريدونه من المؤسسات التي يعملون بها.
- ◀ أن قوى الدفع عند الفرد تعتمد على مدى توقعه من النجاح للوصول إلى ذلك الإنجاز وهو التوقع الأول، وإذا ما حقق الإنسان إنجازاً فهل سيكون كافياً؟ وما هو التوقع الثاني؟ والشكل التالي يوضح ذلك: (1)

شكل رقم (03) نموذج مبسط لنظرية فروم



المصدر: سالم تيسير الشرايدة: مرجع سابق ص 93.

و النتيجة أن بإمكان الإدارة تحفيز الأفراد عن طريقتين:

أولاً: زيادة مقدار النتائج الإيجابية التي يمكن أن يحصل عليها الفرد.

ثانياً: تقوية العلاقة ما بين العمل والنتيجة.

ويلاحظ أن هذه النظرية أدخلت أبعاداً جديدة يجب مراعاتها لدى تطوير أنظمة الحوافز لدى الأفراد في المؤسسات، منها أهمية الربط بين القدرة، والرغبة في العمل كمحددات أساسية لإنتاجية الفرد، والتعرف على درجة تفضيل العاملين لأنواع الحوافز المختلفة، والسرعة في دفع الحوافز، وتوقع الحصول على مكافآت⁽¹⁾.

1- سالم تيسير الشرايدة: مرجع سابق، ص ص 92، 93.

5-8- نموذج لولر في الرضا الوظيفي:

يرى "لولر" أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا لدى الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة وذات علاقة في ثلاثة أبعاد بالعمل الوظيفي وهذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة تتدرج كمايلي:

- الراتب.
- الإشراف.
- الرضا عن العمل نفسه.

ويرى لولر أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف بين شعور الشخص إتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه وما يدركه الشخص بأنه حاصل عليه بالفعل.

ووفقا لذلك فإنه من المتوقع أنه:

- عندما يفوق إدراك عدالة المكافآت (الجزاء) كمية المكافآت الفعلية يكون (عدم الرضا) هو النتيجة.
- وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة يكون (الرضا) هو النتيجة.
- أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي (الشعور بالذنب) والتوتر وعدم الإرتياح.

- و يضيف "لولر" إلى نموذجه أن أهم المؤثرات على إدراك الشخص هي مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة، وإدراك أهمية الآخرين، كذلك إدراك صفات وخصائص العمل وإدراك المكافآت (الجزاء) الذي يحصل عليه الشخص من عمله سواء كان هذا الجزاء ماديا أو معنويا⁽¹⁾.

1- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: مرجع سابق، ص ص 147، 148.

6- طرق قياس الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير ملموسة، فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية غير سهلة، ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية، وهناك عدة طرق وأساليب لقياس مستوى الرضا الوظيفي من بينها مايلي:

6-1- المقاييس الموضوعية:

هذا النوع من المقاييس يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل: الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث يستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه للمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لاتوفر بيانات تفصيلية للتعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

6-2- المقاييس الذاتية:

ويقاس هذا النوع الرضا مباشرة، ولكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من اشباع لحاجاتهم، وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا ومن بينها مايلي:

- ◀ مقياس الوجه، وهو من أقدم المقاييس.
- ◀ طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين.
- ◀ طريقة تحليل الظواهر وتتميز بإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بالموظف الى الاستمرار في عمله أو تركه.
- ◀ طريقة قوائم الاستقصاء، وتعتمد هذه الطريقة على إجابات المفحوصين وعلى استقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي ومن أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي مقياس "تكساس" ومقياس "مينيسوتا" وقائمة وصف الوظيفة⁽¹⁾.

1- إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، 2005، ص ص 66، 67.

خلاصة:

من خلال مناقشتنا لمختلف العناصر التي تم التطرق إليها في هذا الفصل تم التوصل الى النتائج

التالية :

- 1- عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول تعريف محدد ومتفق عليه حول مفهوم الرضا الوظيفي حيث اقترنت بهذا المفهوم عدة مفاهيم أخرى كالاتجاه، الشعور، القيم، حالة عاطفية ...الخ.
- 2- يتفق معظم الباحثين حول العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وهذه الملاحظة مستقاة من خلال إطلاعنا على مختلف الدراسات.
- 3- لاحظنا أيضا تعدد النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي وهذا نتيجة لتعدد المداخل النظرية، فكل باحث فسر الرضا الوظيفي من منظوره الخاص وحسب البيئة والمكان والزمان الذي أجريت فيه الدراسات.

تمهيد:

يعتبر موضوع التشغيل من المواضيع الهامة التي أولته الدولة الجزائرية أهمية بالغة، حيث خضعت عملية التشغيل في الجزائر لعدة سياسات كان مآلها الفشل في ظل تزايد سكاني كبير وبطالة مرتفعة، ومن هنا كان على الجزائر التفكير جديا لإيجاد حل لهذه المشكلة، فانتهجت الجزائر على إثر ذلك عدة سياسات للتشغيل قصد الحد من الارتفاع المتزايد لعدد البطالين، ومن بين هذه السياسات سياسة التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل أو بما يسمى بعقود المساعدة على الإدماج المهني.

وسوف نحاول في هذا الفصل التطرق إلى أسباب تفاقم نسبة البطالة في الجزائر بشيء من التفصيل، مع تحديد مفهوم البطالة وأنواعها، وكذا التعرف على الأبعاد السوسولوجية للإندماج المهني والتطرق إلى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى التعريف ببرنامج عقود ما قبل التشغيل ومختلف الشروط التي وضعت قصد الاستفادة منه، ومن هي الفئة المعنية بهذا البرنامج، ومن القائم على تسيير الجهاز، كما سوف يتم تسليط الضوء على بعض مطالب موظفي عقود ما قبل التشغيل، وسلبات هذا البرنامج.

1- أسباب اعتماد التوظيف في إطار عقود ماقبل التشغيل:

تعتبر البطالة من الأسباب الرئيسية التي دفعت بالجزائر إلى الاعتماد على سياسة التوظيف في إطار عقود ماقبل التشغيل وإنشاء ما يسمى بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، هذه الظاهرة التي تفاقمت نتيجة جملة من الأسباب والتي من بينها مايلي:

1-1- انخفاض أسعار البترول:

لقد أدى انخفاض أسعار البترول بصورة مستمرة خلال فترة الثمانينات من حوالي 35 دولار للبرميل سنة 1980 إلى حوالي 15 دولار سنة 1986 إلى انكماش اقتصادي في الجزائر نتيجة تدهور الريع البترولي، وهذا ما أدى إلى تقليص حجم الاستثمارات ومن ثم تقلص إيجاد مناصب عمل جديدة.

1-2- تدهور شروط التبادل التجاري:

أدى انخفاض أسعار الصرف لعملية التبادل الدولي إلى إضعاف القدرة الشرائية للجزائر، لأن الجزائر تتعامل في بيع محروقاتها بالدولار الأمريكي مما أدى إلى التأثير على صادرات الجزائر، والتأثير على حجم المبادلات التجارية، والانكماش في أطراف التبادل التجاري أثر على مستوى الدخل الوطني وقدرة الجزائر على خلق فرص عمل جديدة.

1-3- انخفاض معدلات النمو الاقتصادي في الدول الصناعية الكبرى:

ترتب على ذلك انتهاج سياسة انكماشية في فترة الثمانينات من قبل الدول المتقدمة، مما أدى إلى تناقص واردات الدول المتقدمة من الدول النامية ومنها الجزائر، وبالتالي فإن ظاهرة الركود الاقتصادي العالمي كان لها الأثر البالغ على مستوى الدخل ومن ثم على مستوى قطاع التشغيل خاصة في قطاعات التصدير⁽¹⁾.

1- مدني بن شهرة: الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص ص252، 254.

1-4- القضية السكانية:

تؤدي الزيادة الكبيرة في عدد السكان إلى زيادة الإنتاج، وتصاحب هذه الزيادة انخفاض في مستوى المعيشة وانتشار البطالة بصورها المختلفة، ومع الزيادة الكبيرة في عدد السكان أصبح مشكلة بالنسبة للدولة الجزائرية إذ صاحب ذلك زيادة في عدد البطالين⁽¹⁾.

1-5- التوقف على تعيين الخريجين:

إن سياسة التعيين المباشر لحاملي الشهادات العليا وكذلك خريجي المعاهد والمدارس المتخصصة كانت من أهم مهام الحكومة الجزائرية، حيث كانت تتكفل الدولة بتعيينهم في القطاعات الحكومية والمؤسسات الاقتصادية العمومية ضمن سياسة اجتماعية متكاملة، وهذا ما أدى إلى ظهور البطالة المقنعة، ولقد تميز تطور الشغل بسلسلة من العوامل منها الأزمة النفطية عام 1986، من هنا تغير دور الدولة في تعيين الخريجين وتغير شكل مشكلة البطالة لتظهر بطالة المتعلمين في الثمانينات.

1-6- عدم التنسيق بين التعليم والتكوين وسوق العمل:

إن عدم التنسيق بين التعليم والتوظيف أدى إلى تراجع عائد التعليم، وهذا نتيجة الحصول على مناصب عمل دون مراعاة التخصصات التعليمية، مما أدى إلى زيادة عدد الخريجين ذوي المؤهلات العالية وبالتالي زيادة عدد العروض من طرف الخريجين عن حاجة سوق العمل.

1-7- سوء تخطيط القوى العاملة:

إن سوء تخطيط القوى العاملة كان سببا جوهريا في زيادة حدة البطالة، حيث أن الهدف من تخطيط القوى العاملة هو خلق الوظائف والأعمال التي تحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، إذ أن أهمية تخطيط القوى العاملة تكمن في معرفة وتقدير الأعداد المطلوبة من العمالة في مختلف المجالات⁽²⁾.

1- قصاب سعدية: تحليل برامج التشغيل بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

1994، ص78.

2- مدني بن شهرة: مرجع سابق، ص 259.

1-8- تطور أساليب الإنتاج والتكنولوجيا:

إن تطور أساليب الإنتاج والتكنولوجيا والاعتماد على تكنولوجيا جديدة بالمؤسسات، من شأنها أن تحدث ثورة تكنولوجية باستحداث ووضع سلع ملائمة مع منتجات الأسواق الدولية، أما الطرق التقليدية في الإنتاج فقد أدت إلى ضعف القدرة التصديرية للاقتصاد الوطني ، وهذا ما أثر على مستوى الدخل والعمالة معا، وعليه كان انتقال التكنولوجيا الحديثة إلى الجزائر بمثابة أحد أسباب زيادة البطالة⁽¹⁾.

إن هذه الأسباب ساهمت في ارتفاع نسبة البطالة في الجزائر، حيث بلغت نسبة البطالة سنة 1996 أكثر من 28% لتصل إلى ما يقارب 32% سنة 1999، وأمام هذه النسب المرتفعة للبطالة كان على الدولة الجزائرية اتخاذ تدابير للحد من الارتفاع المتزايد لعدد العاطلين عن العمل⁽²⁾.

1- مدني بن شهرة: مرجع سابق: ص 263.

2- إحصائيات تم الحصول عليها من مديرية التشغيل لولاية برج بوعريج.

2- البطالة:

يعتبر انتشار البطالة مؤشرا من مؤشرات ضعف الأداء الاقتصادي الوطني وقصور الجهاز الإنتاجي، ويعتبر مفهوم البطالة غير محدود بعض الشيء حيث أعطيت له عدة تعاريف.

2-1- مفهوم البطالة:

أ. البطالة اصطلاحا: عدم تناسب فرص العمل مع القوى البشرية الموجودة، أو قلة فرص العمل المعروضة مع كثرة الطلب عليها.

ب. مفهوم البطالة حسب المكتب الدولي للعمل: تتكون فئة البطالين من كل الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 16 - 65 سنة ولا يعملون⁽¹⁾.

ج. مفهوم البطالة حسب الديوان الوطني للإحصاء:

يعتبر الفرد بطالا إذا توفرت فيه المواصفات التالية:

- أن يكون في سن يسمح له بالعمل بين 15-64 سنة.
- لا يملك عملا عند إجراء التحقيق الإحصائي.
- أن يكون في حالة بحث عن عمل.
- أن يكون على استعداد تام للعمل ومؤهلا لذلك⁽²⁾.

وتعرف البطالة كذلك على أنها: مشكلة اقتصادية ونفسية واجتماعية وأمنية وسياسية⁽³⁾.

1- أسامة السيد عبد السميع: البطالة في المجتمعات العربية والإسلامية، بدون ذكر البلد، دون سنة النشر، ص09.

2- فارس شلالي: دور سياسة التشغيل في معالجة مشكل البطالة في الجزائر خلال الفترة 2001 - 2004، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص ص 03، 05.

3- مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة محكمة متخصصة في الدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 7، جامعة سطيف، ص32.

وتتمثل البطالة في وجود أشخاص في مجتمع معين قادرين على العمل ومؤهلين له وراغبين فيه وباحثين عنه وموافقين على الولوج فيه في ظل الأجور السائدة، ولا يجدونه خلال فترة زمنية معينة⁽¹⁾.

د. البطالة من المنظور السوسيولوجي:

تعتبر البطالة من هذا المنظور ظاهرة سلبية، يترتب عليها الكثير من المشكلات الاجتماعية التي تحدث بالمجتمع نتيجة لوجودها، ومن بين الآثار السلبية لهذه الظاهرة، الجرائم، الانحراف وغيرها من الآثار السلبية.

ويقصد بها أيضا: أنها عدم توفر فرصة للعمل للأشخاص الراغبين في ذلك وقدرتهم عليه في مهنة تتفق مع استعدادهم وقدراتهم وذلك نظرا لحاجة سوق العمل⁽²⁾.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف البطالة على أنها ظاهرة اجتماعية سلبية، وتتمثل هذه الظاهرة في وجود أفراد قادرين على العمل ومؤهلين للقيام به، دون أن تتوفر لهم فرصة للحصول عليه نتيجة قلة مناصب العمل في سوق العمل.

2-2- أنواع البطالة:

للبطالة عدة أنواع من بينها مايلي:

2-2-1- البطالة الاحتكاكية:

يقصد بها وجود عدد من الأفراد يبحثون عن العمل لأول مرة، أو يكونون في حالة عادة ما نسميها بالحراك الاجتماعي، أي أنهم ينتقلون من عمل إلى آخر أفضل، وتتصف هذه البطالة بأنها قصيرة الأجل نسبيا وهي موجودة في كل المجتمعات⁽³⁾، وتحدث بسبب التنقلات المستمرة للعاملين بين المناطق والمهن المختلفة، وتنشأ بسبب نقص المعلومات لدى الباحثين عن العمل، ويتحدد مستوى البطالة الاحتكاكية في أي بلد بتدفق الأفراد إلى سوق العمل وسرعة الحصول على منصب عمل⁽⁴⁾.

1- علي عبد الوهاب: تجاه مشكلة البطالة، أثر برنامج الإصلاح الاقتصادي، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2005، ص20.

2- محمد علاء الدين عبد القادر: البطالة أساليب المواجهة لدعم السلام الاجتماعي والأمن القومي، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2003، ص10.

3- أحمد الأشقر: الاقتصاد الكلي، دار الثقافة، عمان، ط1، 2007، ص301.

4- مدني بن شهرة: مرجع سابق، ص235.

2-2- البطالة الموسمية:

وهي التي تحدث في أحد قطاعات النشاط الاقتصادي نتيجة تغير الظروف الاقتصادية أو المناخية في بعض الفصول، مما يؤدي إلى ركود العمل⁽¹⁾، كما تنتشر في قطاع الزراعة والبناء والسياحة، فإذا انتهى الموسم يتوقف النشاط فيه وانقطع الطلب عن العمل، وتحولت القوى العاملة في هذه الأنشطة إلى بطالة حقيقية.

2-2-3- البطالة الهيكلية:

وتعني ارتفاع نسبة البطالة نتيجة تغيرات هيكلية حدثت على مستوى الاقتصاد الوطني، أو نتيجة حدوث تغيرات في هيكل الطلب على المنتجات، وتحدث نتيجة تغيير في التكنولوجيا، أو تغيرات في سوق العمل أو بسبب انتقال الصناعات إلى أماكن توظيف جديدة⁽²⁾.

2-2-4- البطالة الدورية:

تحدث البطالة الدورية نتيجة للدورة الاقتصادية التي تحدث في الاقتصاديات الرأسمالية المتقدمة بشكل خاص من فترة زمنية إلى أخرى عندما ينتقل الاقتصاد من حالة الانتعاش والازدهار إلى حالة الركود الاقتصادي، وينشأ الركود الاقتصادي من جراء قصور في الطلب الكلي على السلع والخدمات والذي يترجم بشكل انخفاض في الطلب على العمل، وبمعنى آخر عجز الاقتصاد الكلي عن توفير العمل لكافة من يبحث عنه ويرغب فيه⁽³⁾.

2-2-5- البطالة السافرة (المطلقة أو الصريحة):

تتمثل البطالة السافرة في وجود أفراد قادرين على العمل ولا يشتغلون أي وظيفة، وبالتالي يكون وقت العمل بالنسبة لهم صفراً وإنتاجهم صفراً، كما يمكن أن تكون البطالة السافرة بطالة احتكاكية أو هيكلية أو دورية، ومدتها الزمنية قد تطول أو تقصر بحسب طبيعة نوع البطالة وظروف الاقتصاد القومي⁽⁴⁾.

1- أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، عبد العزيز جميل مخيمر: دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة البطالة بين الشباب في الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص16.

2- مدني بن شهرة: مرجع سابق، ص ص 234، 235.

3- مدحت العريشي: اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2007، ص192.

4- رمزي زكي: الاقتصاد السياسي للبطالة، تحليل لأخطر مشكلات الرأسمالية، الكويت، دون سنة النشر، ص33.

2-2-6- البطالة المقنعة:

هي تلك الحالة التي يتكدس فيها العمال بشكل يفوق الحاجة الفعلية للعمل، مما يعني وجود عمالة فائضة أو زائدة لا تنتج شيئاً تقريباً، بحيث إذا ماسحبت من مكان عملها فإن حجم الإنتاج لن ينخفض، فمن الناحية الظاهرية نجدها في حالة عمل لأنها تشغل وظيفة وتتقاضى عنها أجر، لكن من الناحية الفعلية لا تعمل ولا تضيف شيئاً إلى الإنتاج، ويمكن أن نصنف برنامج عقود ماقبل التشغيل ضمن هذا النمط من البطالة⁽¹⁾.

2-2-7- البطالة الاختيارية:

تنشأ هذه البطالة نتيجة لوجود فئة من القوى العاملة لا ترغب في العمل عند مستويات الأجور السائدة، وقد تكون هذه الفئة من أصحاب المهارات العالية، ولا تؤثر سياسات تخفيض القوى العاملة عليهم، ولكن هذه البطالة تختفي بمجرد ظهور وظائف مناسبة ذات أهمية عالية تتفق مع خبرات هؤلاء العاملين.

2-2-8- البطالة الإجبارية:

هي الحالة التي يتعطل فيها الفرد بشكل إجباري، وتحدث عن طريق تسريح العمال وعندما لا يجد الوافدون الجدد إلى سوق العمل فرصاً للتوظيف رغم رغبتهم في العمل وقدرتهم عليه تكون البطالة إجبارية في هذه الحالة.

2-2-9- البطالة التكنولوجية:

وتسمى كذلك بالبطالة الفنية، وتسببها إدخال تكنولوجيا جديدة تحل محل العمل اليدوي، مما يعني الاستغناء عن جزء من العمال، وهذا النوع من البطالة يوجد في الدول النامية التي أخذت تدخل إلى نظام اقتصاد السوق⁽²⁾.

1- رمزي زكي: مرجع سابق، ص33.

2- أحمد ماهر: تقليل العمالة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000، ص235.

3- الأبعاد السوسولوجية للإندماج المهني:

إن الاندماج المهني ميدان تلتقي عنده عدة فروع وتخصصات علمية، كعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع، لذا نجد الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع تتفرع وتختلف باختلاف الفترات المتبعة، وبما أن التوظيف في إطار عقود ماقبل التشغيل يمثل عملية اندماج مهني داخل التنظيمات الاجتماعية، فإننا سوف نأخذ بعين الاعتبار الجوانب التي تهتم بالاندماج المهني ضمن النسق الاجتماعي للمنظمة.

3-1- الاندماج المهني:

إن التحول إلى عالم الشغل والاندماج في الحياة المهنية عملية حضت بدراسات عديدة غلب عليها الطابع الامبريقي، ولكن على الرغم من كثافة هذه الأعمال إلا أنه لا يزال عبارة عن حقل معرفي قليل التحديد وغير واضح معرفيا، إذ يختلف فيه علماء وباحثين في مختلف التخصصات كعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاقتصاد، دون أن يظهر اقتراب يشمل أو يعتمد على هذه الميادين بصفة إجمالية وموحدة، فقبل أن يظهر الإندماج المهني كموضوع دراسة وبحث في السوسولوجيا كان الاهتمام ينصب حول فئة الشباب والتي تمحورت حول الانتقال من الميدان التعليمي إلى الميدان المهني.

صحيح أن عملية إدماج خريجي الجهاز التربوي والتكويني تتأثر بطبيعة تكوينهم لكنها لا تخضع لأي نظرية معينة، وصحيح أنها تتأثر بسياسة التشغيل ويقانون سوق العمل، لكنها لا تخضع لنظرية إقتصادية أو اجتماعية معينة، وإنما هي ظاهرة مستقلة بذاتها مازالت تبحث عن نظرية خاصة بها.

ومن الملاحظ أن هذه الأعمال الأولى ارتبطت بالمنظومة التربوية، وبصفة خاصة بالديموغرافيا المدرسية إلى غاية منتصف الستينات أين ظهرت جمعيات علمية قامت بمتابعة دفعة من الشباب خلال فترة التكوين المهني حتى تخرجهم ثم معرفة مصيرهم المهني⁽¹⁾.

1- كوسة بوجمعة: سياسات التشغيل في الجزائر، عقود ماقبل التشغيل كإجراء مؤقت للحد من انتشار البطالة، رسالة ماجستير، تنمية الموارد ، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع، 2006، ص ص82، 83.

ومع نهاية الستينات ظهرت أعمال ودراسات اهتمت ببطالة الشباب وعلاقة هؤلاء بالحياة المهنية، بحيث ركزت هذه الأبحاث على استخراج القيم التي يتبنونها والمعنى الذي يعطونه للنجاح الاجتماعي والضمير المهني، ومنه يمكن القول أن فترة الستينات شهدت إجراء دراسات وأبحاث علمية اهتمت في مجملها بمستويات التكوين وأنواعه ودراسة فئة الشباب البطال، لهذا اتسمت هذه الأبحاث بالتفرع والعموم، ورغم غزارتها إلا أنه لم يظهر ولم ينشر أي كتاب تحت عنوان **الاندماج** إلا مع بداية السبعينات.

إهتم اقتصاديو العمل بموضوع **الاندماج** حديثاً، ولم يلقى هذا الموضوع اهتماماً كبيراً إلا في السبعينات، إذ مازال هذا المفهوم يفتقر إلى تعريف واضح، واستمرت الأبحاث على هذا النحو إذ طغت فيها مسألة الشهادات وظهور تخصصات علمية جديدة كالإعلام الآلي والإلكترونيك التي امتدت إلى كل الميادين بحيث تحول الطلب فيما يخص التكوين نحو هذه الفروع الجديدة، فمثل هذه البحوث جاءت لمساعدة مسيري ومسؤولي التكوين.

3-2- المحاولات الأولى لبناء أساس نظرية **الاندماج المهني**:

نجد مصطلح **الاندماج المهني** جد مستعمل دون أن يكون له تعريف موحد، فقد عرف "ميشال فارنيار" **الاندماج** على أنه عملية تقود شخصا بدون خبرة مهنية ليشغل وضعية مستقرة في نظام التشغيل، أي أن **الاندماج** هو الفترة التي تأتي بعد مرحلة الخروج من نسق التكوين، وهي الفترة التي يسعى فيها الفرد إلى توظيف هذه المعارف النظرية المكتسبة وكذا الحصول على منصب عمل، ففي هذه الحالة يمكن أن ندرس **الاندماج المهني** كظاهرة مهيكلة اجتماعيا أين يلعب فيها الطلب على العمل دورا هاما، كما أستعمل للتعبير عن الحراك الاجتماعي⁽¹⁾.

1- كوسة بوجمعة: مرجع سابق، ص 84.

يعتبر "فيسانس" أول من طرح مشكل تحديد وتعريف الاندماج المهني انطلاقاً من فكرتين أساسيتين هما:

- ◀ الدخول إلى عالم الشغل الذي يتميز بتغيرات تخص استغلال الفرد لوقته، والذي يتناسب مع الفترة التي تفصل بين قرار الدخول إلى الحياة المهنية والظفر بأول منصب عمل.
- ◀ يعتبر مشروع حياة بالمعنى الاقتصادي، ويقصد الباحث هنا أن الفرد تعدى مرحلة البحث عن عمل بحيث تحصل عليه وهو يسعى الآن للانتماء إلى فئة الأجراء بكل خصائصها.

وفي هذه الحالة يمكن تناول الاندماج كسيرورة من خلال أبحاث طويلة المدى أين يجب تحديد الفترة التي ينتهي عندها الإدماج بدقة، ويعتبر "فيسانس" أن منصب الاندماج هو الذي يسمح للفرد بالتفوق على العمل في منصب آخر، وهنا يحتفظ الفرد بمنصبه الحالي دون أن يعني ذلك أنه مندمج فعلاً وهذا إن لم يتوفر الشرطان التاليان:

- ◀ أن يكون للفرد منصب عمل دائم، وليس له معلومات جديدة تظهر إمكانية تغيير منصبه.
- ◀ أن يتوقف الفرد عن استغلال بعض وقته في البحث عن عمل آخر، أو أخذ دروس أو إجراء تكوين معين يسمح له بتغيير منصبه.

3-3- الاندماج المهني ضمن تطور الوظيفة الاجتماعية:

إن الفرد ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية يعتبر مورداً هاماً، مما جعله يحتل مكانة خاصة في التسيير، لذا وجب الاستثمار في هذا الميدان، ولقد عرفت وظيفة تسيير الموارد البشرية منذ بداية القرن الماضي سلسلة هامة من التحولات دفعت المؤسسات إلى اقتراح إجراءات عدة تختلف باختلاف تسمية الوظيفة الاجتماعية واختلاف ثقافة المؤسسة وحسب استراتيجيات وتنظيم العمل أيضاً، وعلى إثرها وضعت المؤسسة وبالتدرج أجهزة قياس تقنية ونفسية وتنظيمية واجتماعية للوصول إلى جعل العمال يتمسكون بمؤسساتهم، وفي نفس الوقت العمل على رفع الإنتاجية⁽¹⁾.

1- كوسة بوجمعة: مرجع سابق، ص ص 84، 85.

4- برنامج عقود ماقبل التشغيل (برنامج المساعدة على الإدماج المهني):

لمواجهة تدهور سوق الشغل أنشأت السلطات العمومية أجهزة جديدة لإدماج الشباب مهنيا وأجهزة لدعم العمال الذين فقدوا مناصبهم لأسباب اقتصادية، وقد تقرر إنشاء هذه الأجهزة منذ سنة 1987 وخصصت للشباب البطالين الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و 30 سنة، وانطلق عملها مع بداية سنة 1988 لأول مرة بإدراج مسألة تشغيل الشباب كإحدى الانشغالات الأولية للسلطات العمومية، وهذا من أجل امتصاص البطالة التي عرفت في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات معدلات مرتفعة⁽¹⁾، إن أجهزة التشغيل التي تم إنشائها متعددة لكن سوف يكون اهتمامنا منصبا على برنامج عقود ماقبل التشغيل أو بما يسمى ببرنامج المساعدة على الإدماج المهني، هذا الجهاز الذي يتكفل بجميع فئات الشباب طالبي العمل لأول مرة والذي انطلق فعليا من أواخر شهر جوان 2008⁽²⁾.

4-1- التعريف ببرنامج عقود ماقبل التشغيل:

هي عقود مهنية خاصة يتم بموجبها تشغيل خريجي الجامعات والمعاهد من الشباب الجزائري في مؤسسة عمومية أو خاصة⁽³⁾، حيث يقوم الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب بتمويل هذا الجهاز باعتباره جهاز الإدماج المهني للشباب، وتقوم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بتسيير هذا الجهاز والذي يخص برنامج مكافحة بطالة الشباب الذين تفوق أعمارهم 19 سنة والحائزين على شهادة التعليم العالي، إضافة إلى المعاهد الوطنية للتكوين والباحثين عن العمل لأول مرة⁽⁴⁾.

وتتكفل الدولة بالأجور الأساسية للمدمجين مع تكاليف التغطية الاجتماعية طيلة مدة عقد ماقبل التشغيل، كما يستفيد المدمج من نظام العلاوات ويدفع من طرف صاحب العمل وهذا في القطاع الخاص، ويعتبر عقد ماقبل التشغيل التزام ثلاثي الأطراف بين صاحب العمل والمترشح ومديرية التشغيل⁽⁵⁾.

1- شلالي فارس: مرجع سابق، ص 98.

2- معلومات تم الحصول عليها من طرف مديرية التشغيل بولاية برج بوعريش، يوم: 2013/03/31.

3- الموقع الإلكتروني: www.echroukonline.com يوم 2013/01/23.

4- شلالي فارس: مرجع سابق، ص 101.

5- الندوة الإقليمية: دور الإرشاد والتوجيه في تشغيل الشباب، طرابلس 11-13/07/2005.

4-2- شروط الاستفادة من البرنامج:

- للاستفادة من عقود الإدماج المهني المنصوص عليها في إطار الجهاز، يجب على طالبي العمل المبتدئين أن تتوفر فيهم الشروط التالية:
- التمتع بالجنسية الجزائرية.
 - أن تتراوح أعمارهم بين 18 و 35 سنة.
 - إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية.
 - حائزين على الشهادات ومثبتين لمستواهم التعليمي والتأهيلي والمؤهلات المهنية.
 - أن يكونوا مسجلين كطالبي عمل مبتدئين لدى الوكالة المحلية للتشغيل الموجودة في مكان إقامتهم.

وحسب المادة 14 للمرسوم التنفيذي رقم 08-126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1429 الموافق لـ 19 أبريل سنة 2008 المتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، يمكن تخفيض شرط السن إلى 16 سنة بالنسبة للشباب طالبي العمل المبتدئين شريطة أن يقبلوا متابعة التكوين في فروع أو تخصصات تعرف عجزا في سوق العمل.

أما المادة 15 من نفس المرسوم فتتص على أن الاستفادة من هذا البرنامج تكون ممانعة لكل استفادة من جهاز آخر تقرره الدولة.

4-3- الهدف من إنشاء جهاز الإدماج المهني:

- ◀ تشجيع الإدماج المهني للشباب طالبي العمل المبتدئين.
- ◀ تشجيع كافة أشكال النشاط والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لاسيما عبر التكوين والتشغيل والتوظيف⁽¹⁾.
- ◀ محاربة الفقر والإقصاء والتهميش⁽²⁾.

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجريدة الرسمية، العدد 22، الصادر بتاريخ 24 ربيع الثاني عام 1429 هـ الموافق لـ 30 أبريل

2008م، ص ص 20، 21.

2- الموقع الإلكتروني: www.echrroukonline.com يوم: 2013/01/23.

4-4- الفئة المستفيدة من البرنامج:

هذا الجهاز موجه إلى ثلاث فئات من طالبي العمل المبتدئين وهم كآآتي:

الفئة الأولى: الشباب حاملو شهادات التعليم العالي والتقنيين الساميين خريجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني.

الفئة الثانية: الشباب خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تربصا تمهينيا.

الفئة الثالثة: الشباب بدون تكوين ولا تأهيل.

يترتب على إدماج فئات طالبي العمل إبرام عقود إدماج بين المصالح التابعة للإدارة المكلفة بالتشغيل والمستخدم، أو الهيئة المكونة والمستفيد وتتخذ عقود الإدماج الشكل الآتي:

- ◀ عقد إدماج حاملو الشهادات بالنسبة للفئة الأولى.
- ◀ عقد إدماج مهني بالنسبة للفئة الثانية.
- ◀ عقد إدماج تكوين بالنسبة للفئة الثالثة.

4-5- مدة العقد:

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 11-105 المؤرخ في الأول من ربيع الثاني عام 1432 الموافق لـ 6 مارس سنة 2011م، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08-126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1429 الموافق لـ 19 أبريل سنة 2008 والمتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، وحسب المادة 6 تحدد مدة عقد الإدماج المهني كما يأتي:

- ◀ سنة واحدة قابلة للتجديد في القطاع الاقتصادي.
- ◀ ثلاث سنوات قابلة للتجديد في المؤسسات والإدارات العمومية وفي الهيآت والمؤسسات العمومية ذات التسيير الخاص⁽¹⁾.

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: **الجريدة الرسمية**، العدد 14، الصادر بتاريخ الأول من ربيع الثاني عام 1432هـ الموافق لـ 6 مارس 2011، ص 25.

4-6- الأجر والمنح:

يتقاضى المستفيدين من عقود إدماج حاملي الشهادات أجرة شهرية يدفع مبلغها كآلاتي:

○ 15.000 دج بالنسبة لحاملي شهادات التعليم العالي.

○ 10.000 دج بالنسبة للتقنيين الساميين.

ويتم الإبقاء على نفس الأجر عند تمديد العقد.

4-7- تسيير الجهاز ومتابعته وتقييمه ومراقبته:

- ◀ تتولى الوكالة الوطنية للتشغيل بالاتصال مع مديرية التشغيل للولاية لضمان تسيير الجهاز.
- ◀ تحدد العلاقات بين الوكالة الوطنية للتشغيل ومديريات التشغيل للولاية في إطار تنفيذ الجهاز بموجب منشور من الوزير المكلف.
- ◀ تضمن الوكالة الوطنية للتشغيل الاتصال بمديرية التشغيل للولاية ومتابعة المستفيدين وتقييمهم ومراقبة تنفيذ الجهاز خلال فترة الإدماج.
- ◀ تعمل الوكالة الوطنية للتشغيل ومديرية التشغيل للولاية على:
 - تعيين الشباب المستفيد من عقد الإدماج في منصب عمل يتوافق مع تكوينه وتأهيله.
 - تأطير المستفيدين من عقود إدماج حاملي الشهادات في الوسط المهني.
 - مواظبة المستفيدين من عقود الإدماج على منصب العمل عبر الإرسال الشهري لأوراق الحضور التي يؤشر عليها المستخدم.
 - توظيف المستفيد عند انتهاء فترة الإدماج عبر إرسال نسخة من عقد العمل والانتساب للضمان الاجتماعي.
 - تسليم شهادة الإدماج المذكورة في عقد الإدماج عند انتهاء الفترة التعاقدية للإدماج بالنسبة للمستفيدين الذين لم يتم توظيفهم⁽¹⁾.

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادر بتاريخ الأول من ربيع الثاني عام 1432 هـ الموافق لـ 6

مارس 2011، ص 25.

5- حقيقة الإدماج:

لا يوجد قانون واضح يلزم المؤسسات الجزائرية بإدماج الموظف (الشاب الجزائري)، وبالتالي يبقى مصيره مجهولا ومعلقا بمسيري المؤسسات، وفي أغلب الأحيان تنتهي صلاحية العقد دون أي إدماج على الرغم من الوعود التي يسمعها الموظف من المسيرين طيلة فترة العقد، وقد أجمع المتعاقدون على أن الحكومة الجزائرية قد تخلت عنهم تماما بل وتعتبرهم عالة على المجتمع ولا نية لها في إعطائهم حق العمل.

6- بعض مطالب عقود ما قبل التشغيل:

لقد اتحد متعاقدوا عقود ما قبل التشغيل في اللجنة الوطنية لعمال عقود ما قبل التشغيل والشبكة الاجتماعية، وهي لجنة تضم كل العمال الذين يعملون في إطار عقود ما قبل التشغيل والشبكة الاجتماعية في كافة القطاعات العمومية، وقد تم تأسيس اللجنة يوم 19 ماي 2011 من أجل المطالبة بإدماج كافة العمال المتعاقدين ووقف استغلال الشباب، وقامت اللجنة بوقف احتجاجية يوم 04 جوان 2011 أمام وزارة العمل وتم رفع المطالب للوزارة الوصية، ووقفة احتجاجية على مستوى كافة الولايات يوم 27 جوان 2011 أمام مقرات الولايات وهذا من أجل المطالبة بإدماج عقود ما قبل التشغيل وتسوية وضعيتهم، ووقفة احتجاجية بالعاصمة أمام وزارة العمل يوم 03 جويلية 2011، والكثير من الوقفات الاحتجاجية والتي من أهمها التي كانت أمام دار الصحافة يوم السبت 25 فبراير 2012 والتي خيروا فيها الحكومة الجزائرية بين الإدماج أو مقاطعة الانتخابات البرلمانية ومن بين مطالب اللجنة ماييلي:

أ- إدماج كل الذين يعملون في مناصب عمل تتناسب مع تخصصاتهم دون شرط أو قيد ورد الاعتبار لهم.

ب- بالنسبة للذين يعملون خارج تخصصاتهم تغيير مدة عقودهم إلى عقد مفتوح حتى يجدوا منصبا آخر يلائم تخصصهم ورفع أجورهم على الأقل إلى 25.000 دج.

ج- تخصيص منحة للجامعيين البطالين على الأقل 2000 دج، والبحث لهم عن عمل.

د- إلغاء عقود ما قبل التشغيل التابعة لمديرية النشاط الاجتماعي والإبقاء على الوكالة المحلية للتشغيل مع رفع الأجر إلى 25.000 دج بدلا من 15.000 دج⁽¹⁾.

7- الجانب السلبي في عقود ماقبل التشغيل:

إن عدم الاستقرار الذي يعيشه المتعاقد طيلة مدة العقد والتي تكون في غالب الأحيان 3 سنوات والمصير المجهول والمعاملة السيئة التي يتلقاها المتعاقد من زملائه في العمل ونظرة الاحتقار تجاهه تعلق مصيره برغبات مسيري المؤسسات، وعدم وجود قانون واضح يلزم المؤسسات بالإدماج يجعله عرضة لاضطرابات نفسية وقلق شديد طيلة فترة العقد، إضافة إلى أن المنحة لا تلبي جميع حاجات الشاب الجزائري والتزاماته تجاه أسرته، كما أنه لا يحصل على أي منح أخرى كمنحة النقل أو الأكل⁽¹⁾.

1- الموقع الإلكتروني: www.echroukonline.com يوم: 2013/01/23.

خلاصة:

إن الوضعية المتأزمة التي عرفها الاقتصاد الجزائري خلال منتصف الثمانينات جراء الانخفاض المفاجئ لأسعار البترول في الأسواق العالمية، وتدهور شروط التبادل التجاري، وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي في الدول الصناعية، وارتفاع عدد السكان، والتوجه نحو خصوصية المؤسسات، كانت هذه المؤثرات سببا في ارتفاع عدد عاطلين عن العمل وتفاقم ظاهرة البطالة، مما دفع بالدولة الجزائرية إلى التفكير في إيجاد حل لهذه الظاهرة، فاعتمدت بذلك على برنامج عقود ماقبل التشغيل، هذا البرنامج الموجه لحاملي الشهادات الجامعية وشهادات التكوين ولطالبي العمل لأول مرة، وللاستفادة من البرنامج تم تسطير مجموعة من الشروط ويتحصل العاملون في هذا البرنامج على راتب شهري حسب الشهادة المتحصل عليها، ويهدف هذا البرنامج إلى إكساب الفرد خبرات جديدة ومحاربة الإقصاء والتهميش، غير أن هذا البرنامج يخلق عدم استقرار للمتعاقدين طيلة فترة العقد فضلا عن المصير المجهول والاستغلال والمعاملة السيئة من طرف المستخدمين، فالدولة الجزائرية عند تسطيرها لهذا البرنامج لم تأخذ في عين الاعتبار هذه الجوانب السلبية.

1- التعريف بمجتمع الدراسة:

يمثل موظفي عقود ماقبل التشغيل مجتمع الدراسة في بحثنا هذا، والذي يبلغ عددهم حسب الإحصائيات التي تم الحصول عليها من طرف مديرية التشغيل لولاية برج بوعرييج بـ 4651 موزعين على مختلف البلديات والدوائر للولاية، في حين قدر عددهم على مستوى المدينة لوحدها بـ 1033، أما عدد المستفيدين من هذا البرنامج من حاملي الشهادات الجامعية فقد قدر بـ 346 مستفيد من البرنامج⁽¹⁾، وقد تم اختيار عينة من هؤلاء الأفراد لإجراء الدراسة إذ يمثل حاملي الشهادات الجامعية حجم العينة.

2- المجال الزمني للدراسة:

تم إجراء مقابلتين مع الموظفة المسؤولة على مكتب الإحصاء بمديرية التشغيل التابعة لولاية برج بوعرييج، وذلك بعد أن تم التوقيع على طلب التماس المساعدة من طرف مدير مديرية التشغيل وكانت المقابلة الأولى بتاريخ: 2013/03/31 والتي من خلالها قامت الموظفة بتزويدنا بمعطيات و وثائق كالجريدة الرسمية، وبعض المعلومات الهامة حول برنامج عقود ماقبل التشغيل والتي تخدم أغراض البحث.

أما المقابلة الثانية فقد كانت بتاريخ: 2013/04/04 مع نفس الموظفة والتي قامت باطلاعنا على إحصائيات تتعلق بعدد المستفيدين من البرنامج على مستوى ولاية برج بوعرييج ككل، وعدد المستفيدين على مستوى مركز الولاية وكذلك نسبة حاملي الشهادات الجامعية وكافة التفاصيل والمعطيات الإحصائية التي ساعدتنا في اختيار عينة البحث.

أما فيما يخص الاستمارة فقد استغرق توزيعها أسبوع وذلك من: 2013/04/22 إلى غاية 2013/04/28.

3- التعريف بمديرية التشغيل لولاية برج بوعرييج:

أنشأت مديرية التشغيل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 50/02 المؤرخ في 21 جانفي 2002، الذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مصالح التشغيل في ولاية برج بوعرييج وعملها، المعدل بالمرسوم التنفيذي 267/03 المؤرخ في 05 أوت 2003.

1- معلومات تم الحصول عليها من طرف مكتب الإحصاء بمديرية التشغيل لولاية برج بوعرييج، يوم: 3013/03/31.

وقد جاءت مديرية التشغيل لتحل محل مندوبية التشغيل سابقا وهي تعد الجهاز المكلف بسوق الشغل، والعمل على التنسيق بين الأجهزة الأخرى لتطوير وترقية الشغل في الولاية، وتتلخص مصالح المديرية الولائية للشغل فيما يلي:

- ◀ مصلحة الإدارة العامة والميزانية.
 - ◀ مصلحة المحافظة على التشغيل وحركة اليد العاملة.
 - ◀ مصلحة تنظيم سوق العمل وتسييره.
 - ◀ مصلحة ترقية التشغيل والإدماج المهني.
- أما مهامها فتتمثل فيما يلي:
- ◀ تشرف مديرية التشغيل بشكل رئيسي على التكفل الإداري والمالي بجهاز المساعدة على الإدماج المهني.
 - ◀ تتكفل بكافة الإجراءات التي تتعلق باليد العاملة الأجنبية.
 - ◀ التنسيق بين مختلف الأجهزة الموكلة إليها برامج دعم وإحداث مناصب شغل.

4- عرض وتحليل وتفسير النتائج:

الجدول (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن

الجنس \ السن	من 21 إلى 25	من 26 إلى 30	من 31 إلى 35	المجموع
أنثى	15 %21.74	20 %28.98	05 %7.25	40 %57.97
ذكر	06 %8.70	15 %21.74	08 %11.59	29 %42.03
المجموع	21 %30.43	35 %50.73	13 %18.84	69 %100

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والسن، ويلاحظ أن أغلب أفراد العينة إناث وذلك بنسبة (57.97%) من إجمالي العينة، لتليها نسبة (42.03%) من الذكور، أما بالنسبة لمتغير السن فقد مثلت نسبة (50.73%) الأفراد الذين هم في فئة السن من 26 إلى 30، لتليهم في الترتيب ممن أعمارهم في فئة 21 إلى 25 بنسبة (30.43%) في حين مثلت نسبة (18.84%) الأفراد الذين ينتمون إلى فئة 31 إلى 35.

ومن خلال الربط بين متغيري الجنس والسن نلاحظ أن نسبة (28.98%) من أفراد العينة هم إناث يتراوح سنهم بين 26 و 30 مقابل (21.74%) ممن سنهم بين 21 و 25 سنة في حين مثلت نسبة (7.25%) الإناث الذين سنهم بين 31 و سنة 35.

كما نجد أن نسبة (21.74%) من الذكور ينتمون إلى فئة السن 26 - 30 مقارنة بـ (11.59%) من أفراد العينة ذكور تتراوح أعمارهم بين 31 و 35 مقابل (8.70%) من الذكور ينتمون إلى فئة السن 21 - 25.

يلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وقد يكون السبب في ذلك راجع إلى أن نسبة الإناث المتخرجين من الجامعات أكبر من الذكور في ظل الانفتاح الذي عرفه المجتمع الجزائري الذي أعطى

المزيد من الحرية والحقوق للمرأة، أو الإناث هم الأكثر إقبالا على التسجيل في البرنامج، كما يعتبر الخيار الأمثل بالنسبة إليهن في ظل خيارات العمل المحدودة إذ لا يمكن لهن القيام بأعمال أخرى يقوم بها الذكور، كالتجارة والأعمال الحرة، كما يمكن أن يكون ذلك راجع إلى اعتبار الإناث الأجر بالنسبة إليهن كاف نوع ما إذ لا توجد لديهن التزامات ومسؤوليات كثيرة على عكس الذكور.

الجدول (02): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
73.92%	51	أعزب
24.63%	17	متزوج
01.45%	01	مطلق
—	—	أرمل
100%	69	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية، ونلاحظ أن نسبة (73.92%) من أفراد العينة عزاب مقابل (24.63%) من الأفراد متزوجين، في حين مثلت نسبة (1.45%) الأفراد المطلقين.

ونظرا لكون أفراد العينة موظفون في إطار برنامج عقود ماقبل التشغيل فإن الأجر الذي يتقاضونه لا يمكن لهم من خلاله تحقيق الاستقرار المادي، لذلك نجد أن نسبة العازبين أكبر من نسبة المتزوجين، كما أن هذا الأجر لا يكفي لسد حاجيات العيش وبناء أسرة، أي أن هذا البرنامج لا يمكن للفرد من خلاله أن يحقق الاستقرار الاجتماعي لأنه يعمل بموجب عقد محددة المدة.

الجدول (03): توزيع أفراد العينة حسب تاريخ التخرج

النسبة	التكرار	تاريخ التخرج
%4.34	03	2003 - 2000
%20.29	14	2007 - 2004
%75.37	52	2011 - 2008
%100	69	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب تاريخ التخرج إذ نلاحظ أن نسبة (75.37%) مثلت أفراد العينة الذين تخرجوا بين سنة 2008 - 2011 مقابل (20.29%) من الأفراد الذين تخرجوا بين 2004 - 2007 في حين مثلت نسبة (4.34%) من الأفراد الذين تخرجوا سنة 2000 - 2003.

تمثل نسبة المتخرجين سنة 2008 - 2011 أكبر نسبة مقارنة بالسنوات الأخرى ويمكن تفسير ذلك بارتفاع نسبة الناجحين في شهادة التعليم الثانوي في السنوات الأخيرة مقارنة بالسنوات الماضية، إذ شهدت الجامعة الجزائرية في السنوات الأخيرة تسجيل أعدادا كبيرة مما يعني تخرج عدد كبير من الجامعات الجزائرية.

الجدول (04): توزيع أفراد العينة حسب تاريخ بداية التعاقد

النسبة	التكرار	تاريخ بداية التعاقد
%08.69	06	2009
%05.80	04	2010
%76.82	53	2011
%08.69	06	2012
%100	69	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب تاريخ بداية التعاقد، إذ نلاحظ أن نسبة (76.82%) من أفراد العينة كان تاريخ بداية تعاقدهم سنة 2011 مقابل (8.69%) سنة 2009 وهي نفس النسبة لسنة 2012، مقارنة بـ (05.80%) كان تاريخ بداية تعاقدهم سنة 2009.

يمكن تفسير ارتفاع نسبة المتعاقدين لسنة 2011 مقارنة بالسنوات الأخرى المذكورة في الجدول بسبب الأحداث التي وقعت في شهر **جانفي 2011**، حيث قام المحتجون على الأوضاع الاجتماعية لاسيما الشباب منهم بإتلاف عدد من المرافق التابعة للدولة، ومن بينها الوكالة الوطنية للتشغيل وذلك تعبيرا على الوضعية الاجتماعية التي كان يعاني منها الشباب خاصة العاطلين عن العمل، هذه الأحداث كانت سببا في حصول عدد كبير من الشباب على عقد تشغيل كتهدة للوضع ومحاولة السيطرة والتحكم في الأمور لكي لا تأخذ منحى آخر، كما يمكن أن يكون سبب ارتفاع نسبة المتعاقدين في سنة 2011 راجع إلى ارتفاع عدد الخريجين من الجامعات في هذه السنة، خاصة في ظل غياب التوازن بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل.

الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في مسابقات التوظيف

المشاركة في مسابقات التوظيف	التكرار	النسبة
نعم	53	76.81%
لا	16	23.19%
المجموع	69	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (76.81%) من أفراد العينة شاركوا في مسابقات التوظيف مقابل (23.19%) من الأفراد لم يشاركوا.

إن نسبة المشاركة الكبيرة في مسابقات التوظيف تدل على رغبة الأفراد في الحصول على منصب عمل دائم بعد إنهاء فترة تكوينهم الجامعي ودخول عالم الشغل، وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والمادي، والحصول على مكانة اجتماعية، وكذلك تطبيق ما تعلموه طيلة فترة تكوينهم الجامعي واكتساب الخبرة في مجال تخصصهم بدلا من العمل بعقد عمل مؤقت.

الجدول (06): توزيع أفراد العينة حسب عدد المشاركات في مسابقات التوظيف

عدد المشاركات في مسابقات التوظيف	التكرار	النسبة
ولا مرة	16	23.19%
01 - 10 مرات	47	68.12%
10 - 20 مرة	05	07.25%
أكثر من 20 مرة	01	1.44%
المجموع	69	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب عدد المشاركات في مسابقات التوظيف، إذ نلاحظ أن نسبة (68.12%) من أفراد العينة تراوحت مشاركتهم في مسابقات التوظيف بين مرة واحدة و 10 مرات مقابل (23.19%) لم تكن لهم مشاركات في مسابقات التوظيف، في حين سجلت نسبة (7.25%) لدى أفراد العينة الذين شاركوا بين 10 و 20 مرة مقارنة بـ (1.44%) تجاوزت مشاركتهم أكثر من 20 مرة.

إن قلة فرص النجاح في مسابقات التوظيف يدفع بالأفراد إلى استخدام طرق أخرى قصد الحصول على منصب عمل سواء عن طريق وكالات التشغيل أو عن طريق الأصدقاء أو طرق الأبواب مباشرة وغيرها من الطرق التي من شأنها أن تؤمن لهم منصب عمل، وعدم النجاح في مسابقات التوظيف بالرغم من تجاوز عدد المشاركات لدى بعض الأفراد 20 مرة يمكن أن يفسر بأن هذه المسابقات لا تخضع للإجراءات العلمية بمعنى الأخذ في عين الاعتبار المؤهل، وأقدمية الشهادة، والكفاءة، إذ كثيرا ما يتم اختيار الأفراد لشغل المناصب المعلن عنها في هذه المسابقات مسبقا أي أن النجاح في هذه المسابقات لا يخضع لمبدأ الجدارة والكفاءة بقدر ما يخضع لمبدأ المحسوبية والوساطة.

الجدول (07): توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول مبدأ النجاح في مسابقات التوظيف

النسبة	التكرار	مبدأ النجاح في مسابقات التوظيف
07.25%	05	الجدارة والكفاءة
92.75%	64	المحسوبية
100%	69	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في مبدأ النجاح في مسابقات التوظيف، حيث مثلت نسبة (92.75%) أفراد العينة الذين أجمعوا على أن النجاح في مسابقات التوظيف يخضع لمبدأ المحسوبية مقابل (07.25%) يرون بأنها تخضع لمبدأ الجدارة والكفاءة.

إن عدم خضوع المسابقات للموضوعية والشفافية في عملية اختيار الأفراد يجعلها تفقد مصداقيتها مما يدفع بالأفراد إلى البحث عن طرق أخرى للحصول على منصب عمل، كالاستعانة بالأصدقاء أو طرق الأبواب مباشرة قصد الحصول على منصب عمل.

الجدول (08): توزيع أفراد العينة حسب أكثر الطرق المستخدمة في البحث عن منصب عمل

النسبة	التكرار	الطرق المستخدمة
71.02%	49	وكالات التشغيل
12.60%	08	أصدقاء
16.38%	11	طرق الأبواب مباشرة
100%	69	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب أكثر الطرق المستخدمة في البحث عن منصب عمل، نلاحظ أن نسبة (71.02%) من أفراد العينة كانت الوكالات الوطنية هي الطريقة التي استخدموها أكثر في البحث عن منصب عمل مقابل (16.38%) ممن طرقت الأبواب مباشرة للحصول على منصب عمل مقارنة بـ (12.60%) بحثوا عن منصب العمل عن طريق الأصدقاء.

بعد فشل أغلب أفراد العينة في النجاح في مسابقات التوظيف حسب ما بينته الجداول (06 و 07) وخضوع المسابقات لمبدأ المحسوبية، لم يبق لأفراد العينة حل إلا البحث عن طرق أخرى للحصول على منصب عمل فكانت الوكالات الوطنية للتشغيل هي الطريقة الأكثر استخداماً للبحث عن منصب عمل، وحتى وإن كان بمجرد عقد محدد المدة وأجر لا يتناسب في كثير مع الأحيان مع مؤهل الفرد.

الجدول (09): توزيع أفراد العينة حسب طريقة اختيارهم في برنامج عقود ماقبل التشغيل

طريقة الاختيار	التكرار	النسبة
أقدمية الشهادة	20	28.98%
وساطة	49	71.02%
أخرى	—	—
المجموع	69	100%

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب طريقة اختيارهم في برنامج عقود ماقبل التشغيل، نلاحظ أن نسبة (71.02%) من أفراد العينة تم اختيارهم في برنامج عقود ماقبل التشغيل عن طريق الوساطة مقابل (28.98%) تم اختيارهم عن طريق أقدمية الشهادة.

بالرغم من أن من شروط الاستفادة من البرنامج يكون على أساس أقدمية الشهادة إلا أن هذا الشرط يلغى في ظل استخدام المحسوبية والوساطة فكثيراً ما نجد أفراد مضى الكثير من الوقت على تسجيلهم في البرنامج إلا أنهم لم يستفيدوا منه، مقارنة بغيرهم من الأفراد الذين بمجرد التسجيل في البرنامج يحصلون على منصب عمل، وذلك بسبب استخدام الوساطة وغيرها من الطرق الأخرى، كما يمكن أن يشير ذلك إلى عدم قيام هذا البرنامج على مبدأ العدالة في توزيع مناصب العمل.

5- عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

الجدول (10): يوضح العلاقة بين العمل الفعلي وتوافق منصب العمل مع مؤهلات الفرد

توافق المنصب مع المؤهل	نعم	لا	المجموع
العمل الفعلي			
نعم	09 %64.30	05 % 35.70	14 %100
لا	17 %30.90	38 % 69.10	55 %100
المجموع	26 %37.69	43 % 62.30	69 % 100

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين العمل الفعلي في إطار برنامج عقود ماقبل التشغيل وتوافق منصب العمل مع مؤهل الفرد.

نلاحظ أن نسبة (62.30%) من أفراد العينة يرون بأن منصب عملهم لا يتوافق مع مؤهلهم العلمي، مقابل (37.69%) من أفراد العينة يتوافق منصب عملهم مع مؤهلهم العلمي.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين إذا ماكن العمل فعلي في إطار عقود ماقبل التشغيل ويتناسب منصب العمل مع مؤهل الفرد نلاحظ أن (69.10%) من أفراد العينة لا يرون بأن العمل في إطار عقود ماقبل التشغيل عمل فعلي لأن منصب عملهم لا يتوافق مع مؤهلهم العلمي، مقابل (64.30%) من أفراد العينة يرون بأنه عمل فعلي ومنصب عملهم يتوافق مع مؤهلهم العلمي، في حين مثلت نسبة (35.70%) أفراد العينة الذين يرون بأن العمل فعلي لكن منصب عملهم لا يتناسب مع مؤهلهم، مقابل (30.90%) لا يعتبرون بأن العمل فعلي في إطار عقود ماقبل التشغيل ومنصب عملهم يتناسب مع مؤهلهم العلمي.

يمكن تفسير ذلك بأن أغلب أفراد العينة الذين يرون أن العمل في إطار عقود ماقبل التشغيل غير فعلي بسبب عدم تناسبه مع مؤهلهم، ويمكن أن يكون هذا راجع إلى بساطة العمل الذي يقومون به، أو أنه لا يكسبهم معارف جديدة أو أنه لا يسمح لهم بتطبيق ما تعلموه خلال فترة تكوينهم الجامعي، أو أنه عمل يمكن لأي شخص القيام به كونه عمل لا يتطلب مهارات عالية وجهد كبير، ومقارنة بما هو نظري فهناك من الأفراد من يحبذون أن يكون عملهم ذا أهمية و يتطلب جهد فكري، إذ يعتبر العمل الذي ينطوي على عمل ذهني من مسببات الرضا الوظيفي، فالأفراد الذين يميلون إلى تحقيق الذات دائما ما يبحثون عن مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم وتسمح لهم بالتطور واستخدام الأساليب الإبداعية الابتكارية وتوفر لهم فرص التقدم العام والنمو الذاتي.

بينما نرى أن الأفراد الذين يرون العمل فعلي في إطار عقود ماقبل التشغيل كان سببه تناسب المنصب مع المؤهل وهذا ما يتيح لهم فرصة اكتساب خبرات في إطار تخصصهم مما يدفعنا إلى القول إلى أن أفراد العينة يعتبرون العمل في إطار هذا البرنامج عمل فعلي إذا كان يتناسب مع مؤهلهم.

الجدول (11): يوضح العلاقة بين تناسب منصب العمل مع المؤهل والارتياح في العمل

الارتياح في العمل	نعم	لا	المجموع
توافق المنصب مع المؤهل			
نعم	06 %54.54	05 %45.46	11 %100
لا	17 %29.32	41 %70.68	58 %100
المجموع	23 %33.33	46 %66.67	69 %100

يبين لنا الجدول أعلاه العلاقة بين توافق منصب العمل والارتياح في العمل، نلاحظ أن نسبة (66.67%) من أفراد العينة ليسوا مرتاحين في منصب عملهم، مقابل (33.33%) من أفراد العينة كان لديهم ارتياح في العمل.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين تناسب المنصب مع المؤهل والارتياح في العمل نلاحظ أن (70.68%) من أفراد العينة لا يتناسب منصب عملهم مع مؤهلهم العلمي مما يجعلهم غير مرتاحين في العمل، مقارنة بـ (54.54%) من أفراد العينة الذين يتناسب منصب عملهم مع مؤهلهم ومرتاحين في العمل، مقابل (45.46%) ممن أقرروا بأن المنصب الذي عينوا فيه يناسب تكوينهم إلا أنهم غير مرتاحين في العمل، بينما سجلت نسبة (29.32%) لدى أفراد العينة الذين لا يتناسب منصبتهم مع مؤهلهم غير أنهم مرتاحين في العمل.

هناك علاقة وطيدة بين تناسب المنصب مع مؤهل الفرد والارتياح في العمل، فالفرد المرتاح في عمله غالباً ما يكون أدائه جيد نتيجة ما يتيح له المنصب من فرصة لإظهار إمكانياته وإبراز قدراته، أما إذا وظف الفرد في منصب لا يتناسب مع ما اكتسبه من تكوين وتدريب فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بعدم الارتياح مما ينتج عنه عدم الاستقرار النفسي، وهذا ما سجل لدى غالبية أفراد العينة، إذ لاحظنا أن سبب عدم الارتياح راجع إلى عدم تناسب المنصب مع المؤهل وقد يكون هذا المؤشر سبباً في عدم الرضا عن العمل، ومقارنة بما هو نظري يمكن إرجاع ذلك إلى أن العمل الذي يقومون به لا يسمح لهم بإظهار إمكانياتهم والتعبير عن تميزهم، وذلك بالاستفادة من القدرات والمهارات والإبداعات الخاصة بهم، مما يخلق لدى الفرد الشعور بعدم الانجاز، إذ يعتبر الرضا عن محتوى العمل بمتغيراته العديدة كالمسؤولية، طبيعة أنشطة العمل، فرص الانجاز وتقدير الآخرين لأداء الفرد من أهم العناصر في خلق الرضا الوظيفي لاعتبار العامل عنصر فيه ويتحرك ضمنه ويتأثر به وهذا ما أكدته العديد من الدراسات خاصة تلك التي قام بها "ولتر وفنست" سنة 1953 وكذلك "فروم وكورنهومر" سنة 1964⁽¹⁾ هذا من جهة ومن جهة أخرى، لاحظنا أن أغلب أفراد العينة لا يتناسب منصبتهم الحالي مع المؤهل بنسبة (70.68%) مما يدل على أن أرباب العمل يتجاهلون المادة 3 من عقد التشغيل التي تلزمهم بتعيين موظفي عقود ماقبل التشغيل في منصب يتناسب مع مؤهلهم العلمي، بهدف مساعدته على الاندماج المهني وهذا ما قد يجعل الفرد غير راض وغير مرتاح بسبب إلغاء حق من حقوقه وتجاهلها، فيعتقد بأن هذا البرنامج لا فائدة منه طالما أن العمل فيه لا يكسبه أي خبرات جديدة، وهذا سبب كاف لجعله غير مرتاح في عمله ويعتبر العمل في هذا البرنامج مضعية للوقت، على عكس الفرد الذي نصب في منصب عمل يناسب تكوينه يكون مرتاح فهو يدرك أن هذا المنصب سوف يجعله يكتسب معارف جديدة يوظفها في المستقبل، وأن الوقت الذي يمضيه طيلة المدة المحددة في العقد ذو فائدة.

1- سمايلي محمود: مرجع سابق، ص102.

الجدول (12): يوضح العلاقة بين إسناد أعمال ذات أهمية والرضا عن منصب العمل

الرضا عن المنصب أعمال ذات أهمية	نعم	لا	المجموع
نعم	19 % 59.37	13 % 40.63	32 %100
لا	08 % 21.62	29 %78.38	37 %100
المجموع	27 % 39.13	42 % 60.87	69 % 100

يبين لنا الجدول أعلاه العلاقة بين إسناد أعمال ذات أهمية في المنظمة والرضا عن منصب العمل، نلاحظ أن نسبة (60.87%) من أفراد العينة غير راضين عن منصب عملهم، مقابل (39.13%) من الأفراد كان لديهم رضا عن منصب عملهم.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين إسناد أعمال ذات أهمية والرضا عن منصب العمل نلاحظ أن نسبة (78.38%) من أفراد العينة لا تسند لهم أعمال ذات أهمية في المنظمة مما يجعلهم غير راضين عن منصب العمل، مقابل (59.37%) من أفراد العينة تسند لهم أعمال ذات أهمية وراضين عن منصب عملهم، بينما مثلت نسبة (40.63%) الأفراد الذين توكل لهم أعمال ذات أهمية في المنظمة لكن ليس لهم رضا عن منصب عملهم، مقابل (21.62%) لا تسند لهم أعمال ذات أهمية غير أنهم راضين عن المنصب الذي عينوا فيه.

إن عدم الرضا عن منصب العمل راجع لعدم إسناد أعمال ذات أهمية لأفراد العينة، وقد يكون ذلك راجع إلى عدم تناسب منصب العمل مع المؤهل كما دلت عليه النتائج الموضحة في الجدول (11)، إذ غالبا ما توكل لأفراد العينة أعمال لا يحبذون القيام بها أو يجبرون على القيام بها عندما يرفض الموظفون الدائمين القيام بها، وهذا ماتم ملاحظته من خلال معايشة الواقع مما يدفع بأفراد العينة إلى التذمر والاستياء وكثيرا ما يشكون من الأعمال التي يقومون بها بأنها لا تتناسب مع مؤهلهم خاصة وأنهم ذو مستوى جامعي، إذ يرغبون في أن يكون العمل الذي يقومون به ذا أهمية ويناسب تكوينهم مما يحقق لهم

قيمة ومكانة داخل المنظمة، فالأعمال التي يقومون بها يمكن أن يعبر عنها بأنها أقل شأنًا، فالمهام التي تعطى لموظفي عقود ماقبل التشغيل لا تحقق لهم رضا وظيفي ولا تمكنهم من إظهار قدراتهم والتقدم وتحقيق الذات، فيتولد لدى الفرد شعور سلبي تجاه عمله مما يجعله غير راض عن عمله، أما من الناحية النظرية فمن العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي هو محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها، وأن يكون معنى للعمل الذي يقوم به الفرد بمعنى أن يشعر الفرد بأن الأعمال والمهام التي يقوم بها ذات أهمية وقيمة، وذلك من خلال إسناد وظائف تمكنه من الأداء بطريقة أو أسلوب يتوافق مع يمتلكه من قدرات وإمكانات تتيح له فرصة يمكن أن يظهر فيها قدراته وإمكانياته وخبراته وإبداعاته، كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي، إذ لاحظنا أن الأفراد الذين كان لديهم رضا عن منصب العمل هم نفس الأفراد الذين كانت توكل لهم أعمال ذات أهمية.

أما عن الأفراد الذين لا توكل لهم أعمال ذات أهمية في المنظمة وراضين عن منصب العمل، فقد يفسر بأنه ليس لديهم ميل لإبراز قدراتهم والتميز من خلال العمل الذي يقومون به، أو لا يهتم القيام بعمل مهم أولا والمهم بالنسبة لهم أن لديهم منصب عمل ويتقاضون أجر، دون الاهتمام بجوانب أخرى في العمل.

الجدول (13): يوضح العلاقة بين إسناد أعمال ذات أهمية والارتياح في العمل

الارتياح في العمل	أعمال ذات أهمية	نعم	لا	المجموع
نعم	14	43.75%	56.25%	32
لا	10	27.03%	72.92%	37
المجموع	24	34.79%	62.21%	69

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين إسناد أعمال ذات أهمية في المنظمة والارتياح في العمل، نلاحظ أن

نسبة (62.21%) من أفراد العينة ليس لديهم ارتياح في منصب العمل، مقابل (34.79%) ممن كانوا مرتاحين في عملهم.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين إسناد أعمال ذات أهمية والارتياح في العمل نلاحظ أن (72.92%) من أفراد العينة لا تسند لهم أعمال ذات أهمية وغير مرتاحين في العمل، مقابل (56.25%) من أفراد العينة تسند لهم أعمال ذات أهمية وغير مرتاحين في العمل، مقارنة بـ (43.75%) من أفراد العينة تسند لهم أعمال ذات أهمية ومرتاحين في العمل، ومقابل (27.03%) لا تسند لهم أعمال ذات أهمية ومرتاحين في العمل.

إن العمل الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة قد يكون سببا في ارتياحه أو عدم ارتياحه، إضافة إلى محيط العمل والزملاء اللذان يعتبران من العناصر المهمة للارتياح في العمل، يشكل العمل المهم مصدرا هاما للفرد حتى يكون مرتاح في عمله، وعدم إسناد أعمال ذات أهمية لغالبية موظفي عقود ماقبل التشغيل قد يكون سببه عدم رغبة رب العمل في إكساب الفرد مهارات وخبرات جديدة فهناك من يميل إلى احتكار المعارف ولا يحب أن يكتسبها غيره، أو أن المصلحة التي يتواجد فيها الفرد لا توجد بها أعمال ذات أهمية، ويمكن تفسير ذلك أيضا بأن أفراد العينة يرون بأن العمل ليس ذو أهمية مقارنة بمؤهلاتهم فأفراد العينة كلهم ذو مستوى جامعي، وماتم ملاحظته من خلال معاشية الواقع أن كثيرا من الأفراد ما يغيرون منصب عملهم والسبب في ذلك يرجع أحيانا إلى انعدام الأهمية للعمل الذي يقومون به خاصة الأفراد الذين لديهم قدرات وكفاءات عالية فيغرون المنصب إما داخل المؤسسة نفسها أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى قصد القيام بأعمال تكسبهم خبرات حقيقية، و يعرف مركز البحوث بجامعة "ميتشغان" الرضا عن العمل بأنه ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع، ولقد أكد "جورج فريدمان و بيار نافيل" على أهمية هذا التعريف وذهبا إلى أن هناك مؤشرات لهذا الارتياح أو الرضا عن العمل والتي من بينها ارتفاع مستوى الإنتاج وانخفاض معدلات التغيب وعدم الميل إلى تغيير العمل وترك الخدمة⁽¹⁾.

1- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، بدون ذكر البلد، ص ص 178، 179.

ويذهب بعض الباحثين مثل "مورس و وفلويدمان" إلى أن الرضا عن العمل يشير إلى الارتياح في العمل ويرتبط هذا الارتياح بالتوقعات التي ينتظرها فرد معين من وضع معين وما يحصل عليه منها، وهذا التعريف جعل الارتياح في العمل مرتبط بتوقعات الفرد أي أن الرضا عن العمل يتوقف على مدى طموح الفرد وما يمكن أن يقدمه له⁽¹⁾، كذلك حينما يكون العمل مصمم بشكل سليم ويسمح بالتنوع، والمرونة، والتكامل والأهمية، والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان تحقيق نسبي للرضا عن العمل.

أما الأفراد الذين كانوا مرتاحين عملهم بالرغم من أنهم لا يقومون بأعمال ذات أهمية قد يكون ذلك راجع إلى طبيعة شخصيتهم، فهناك من الأفراد من لا يحبذون القيام بأعمال مهمة ويفضلون الأعمال البسيطة والعادية والتي لا تتطلب جهدا كبيرا، وقد يكون هذا هو السبب في التحاقهم بالبرنامج.

وفي الأخير يمكن القول بأن الفرد العامل الذي لا تسند له أعمال في مستوى قدراته يرى نفسه وكأنه لا يقوم بأي شيء وأن وجوده في المؤسسة غير ضروري فالعامل بحاجة إلى الشعور بالمسؤولية وبحاجة إلى استخدام طاقاته في عمله مما يخلق لديه الارتياح في العمل⁽²⁾.

الجدول(14): يوضح العلاقة بين ترك الحرية للأفراد في أداء العمل والارتياح فيه

الارتياح في العمل	نعم	لا	المجموع
حرية أداء العمل			
نعم	20 %55.55	16 %44.45	36 %100
لا	04 %12.12	27 %87.88	33 %100
المجموع	24 % 34.78	45 %65.22	69 % 100

1- محمد سعيد أنور: مرجع سابق، ص203.

2- فريد بوعكاز: مرجع سابق، ص25.

يبين الجدول رقم (14) العلاقة بين ترك الحرية لموظفي عقود ما قبل التشغيل في أداء العمل والارتياح في العمل، نلاحظ أن نسبة (65.22%) من أفراد العينة غير مرتاحين في العمل مقابل (34.78%) كان لديهم ارتياح في العمل.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الحرية في أداء العمل والارتياح فيه نلاحظ أن نسبة (87.88%) من أفراد العينة لا تترك لهم الحرية في أداء العمل وليسوا مرتاحين فيه، مقابل (55.55%) من أفراد العينة أعطيت لهم الحرية في كيفية انجاز العمل مما تولد لديهم شعور بالارتياح، مقارنة (44.45%) من المبحوثين تترك لهم حرية أداء العمل غير أنهم غير مرتاحين في العمل، مقابل 12.12 من الأفراد لا تترك لهم الحرية في أداء العمل لكنهم مرتاحين فيه.

إن حرية أداء العمل تسمح للفرد بأن يبرز قدراته وكفاءاته التي اكتسبها سواء من خلال تكوينه أو من خلال العمل خارج إطار هذا البرنامج، وعدم ترك الحرية لدى أغلب أفراد العينة قد يكون سببه عدم الثقة من طرف رب العمل في قدرات وكفاءات الأفراد كونهم التحقوا بعالم الشغل لأول مرة، بالرغم من أننا لاحظنا في كثير من الأحيان أفراد يمتلكون كفاءات ومهارات عالية يتميز بها موظفي عقود ما قبل التشغيل تفوق مهارات رب العمل نفسه.

ويمكن أن يكون عدم ترك الحرية للموظف في أداء العمل راجع إلى طبيعة العمل نفسه، فغالبا ما يتم تحديد الطريقة التي ينفذ بها العمل مسبقا ولا يمكن تغييرها، كما يمكن أن يكون السبب في ذلك راجع إلى طبيعة شخصية المستخدم فقد يكون من النوع الذي لا يسمح للأفراد الآخرين بإدخال أفكار جديدة إلى العمل بهدف تطوير طريقة الأداء خوفا من التميز والتفوق عليه، فهم في أغلب الأحيان ينظرون بنظرة سلبية لهؤلاء الفئة من الموظفين، وعدم ترك الحرية في أداء العمل للفرد يصاحبه قتل للإبداع والحماس الذي عادة ما يجلبه موظفي عقود ما قبل التشغيل عند مباشرة عملهم في المنظمة لأول مرة، وعند اصطدامه بالواقع يبدأ هذا الحماس في التناقص نتيجة عدم استثمار الكفاءات التي يمتلكها في منصب عمله، فعدم ترك الحرية في أداء العمل تجعل الفرد يحس بأنه فرد غريب عن هذا التنظيم ولا يشعر بالانتماء إليه مما يصاحبه عدم الارتياح النفسي والتوتر، ومن الناحية النظرية يمكن ربط عدم ترك الحرية للموظف في أداء عمله بانفراد الرؤساء بالسلطة وغياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، إذ يستحوذ الرؤساء على سلطة التسيير واتخاذ القرارات وما على المرؤوسين سوى تنفيذها.

ولقد بينت النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه أن الأفراد المرتاحين في العمل هم الأفراد الذين تترك لهم الحرية في تأدية العمل، بعكس غالبية أفراد العينة الذين كانوا غير مرتاحين بسبب عدم منحهم الحرية اللازمة والكافية في أداء العمل مما يجعلهم غير راضين عن المهام التي يقومون بها.

6- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:

الجدول (15): يوضح العلاقة بين مدة العقد والشعور بالانتماء إلى المؤسسة

الشعور بالانتماء مدة العقد	نعم	لا	المجموع
سنة	04 %50	04 %50	08 %100
سنتين	21 %40.38	31 %59.62	52 %100
3 سنوات	03 %33.33	06 %66.67	09 %100
المجموع	28 %40.57	41 %59.43	69 %100

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين مدة العقد والشعور بالانتماء إلى المؤسسة، نلاحظ (59.43%) من إجمالي العينة لا يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، مقابل (40.57%) يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين مدة العقد والشعور بالانتماء نلاحظ أن نسبة (66.67%) من أفراد العينة مدة عقدهم 3 سنوات ولا يشعرون بالانتماء، مقابل (59.62%) من أفراد العينة لا يشعرون بالانتماء بالرغم من مرور سنتين على وجودهم في المؤسسة، في حين توزعت نسبة الأفراد الذين مدة عقدهم سنة بنسب متساوية حيث (50%) لا يشعرون بالانتماء و(50%) يشعرون بالانتماء، في حين مثلت نسبة (40.38%) الأفراد الذين مدة عقدهم سنتين ويشعرون بالانتماء، مقابل (33.33%) من أفراد العينة مدة عقدهم 3 سنوات ويشعرون بالانتماء.

إن غالبية أفراد العينة لا يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة ويمكن تفسير ذلك بأن الفرد غير مندمج في الوسط العملي نتيجة معرفته أن عقده محدد المدة وسوف يغادر المؤسسة التي يعمل بها بمجرد انتهاء العقد، فلا يولي اهتماما كبيرا بمسألة الشعور بالانتماء، أو أن الأفراد الذين يشكلون زملاء العمل يختلفون عنه مما يؤثر على إحساسه بالانتماء نتيجة عدم وجود قاسم مشترك بينهم، فالشعور بالانتماء يعني أن الفرد يعتبر المؤسسة جزء من هويته، وشعور الفرد بالانتماء يتوقف عليه عدة عوامل من بينها المعاملة الحسنة، العلاقات الإنسانية، الاحترام، زملاء عمل.

كما يمكن أن يكون سبب انعدام الشعور بالانتماء ذو صلة مباشرة بمحيط العمل، أو يمكن أن يفسر بأن مدة العقد غير كافية حتى يتحقق الشعور بالانتماء، حيث كانت نسبة الأفراد الذين لا يشعرون بالانتماء بالرغم من مرور ثلاث سنوات على عقدهم تقدر بـ (66.67%)، أو يمكن أن نرجع سبب عدم الشعور بالانتماء إلى طبيعة الأفراد فهناك أفراد يستغرقون وقتا طويلا حتى يشعروا بالانتماء، كما يمكن إرجاع عدم شعور المبحوثين بعدم الانتماء إلى عدم تقبلهم من طرف الآخرين، فالشعور بالانتماء أو عدم الانتماء يعتبر حالة نفسية يستدل عليها من طرف بعض السلوكيات، كما يعتبر الشعور بالانتماء عنصرا هاما من عناصر الرضا، ونظريا فإن الشعور بالانتماء يعطي فرصة للفرد لتكوين وإقامة علاقات وصداقات جديدة من خلال التواجد مع الغير والتفاعل معهم، مما يشعره بالراحة والرضا نتيجة تقبله من طرف الآخرين⁽¹⁾، أما "دارفر" فيعتبر الحاجة للانتماء هي متعلقة بحاجة الفرد لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس كالمشرف وزملاء العمل وغيرهم من الأفراد، وهذه العلاقة مرتبطة بالمكانة والبعد الاجتماعي، وتتطلب اتصالا وتفاعلا مع الآخرين إذا ما أريد تحقيقها.

أما "ماكلياند" فيعبر عن الحاجة للانتماء برغبة العامل بالسعي للمحافظة على علاقات صداقة مع زملاء العمل والأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في الانتماء وهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد ذوي الرغبات الأقل في بناء علاقات ايجابية، ومن هذه الاختلافات الاهتمام بمشاعر الآخرين والقدرة على بناء صداقات⁽²⁾.

1- محمود سمايلي: مرجع سابق، ص 109

2- سالم تيسير الشرايدة: مرجع سابق، ص ص 83، 87.

الجدول (16): يوضح العلاقة بين مدة العقد وبذل مجهودات لتحقيق أهداف المؤسسة

بذل مجهودات	نعم	لا	المجموع
مدة العقد			
سنة	03 37.50%	05 62.50%	08 100%
سنتين	21 40.38%	31 59.62%	52 100%
3 سنوات	03 33.33%	06 66.67%	09 100%
المجموع	27 39.13%	42 60.87%	69 100%

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب مدة العقد وبذل مجهودات كبيرة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، نلاحظ أن نسبة (60.87%) من أفراد العينة لا يبذلون مجهودات كبيرة في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مقابل (39.13%) من أفراد العينة يبذلون مجهودات في العمل لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين مدة العقد وجعل الأفراد يبذلون مجهودات كبيرة في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، نلاحظ أن نسبة (66.67%) من أفراد العينة مضى على عقدهم 3 سنوات ولا يبذلون مجهودات في كبيرة في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، مقابل (62.50%) من أفراد العينة تجاوزت مدة عقدهم سنة ولا يبذلون مجهودات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، مقارنة بـ (59.62%) من أفراد العينة مر على وجودهم في المؤسسة سنتين ولا يبذلون مجهودات في العمل، بينما مثلت نسبة (40.38%) الأفراد الذين مضى على عقدهم سنتين ويبذلون مجهودات في العمل وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، مقارنة بـ (37.50%) مر على وجودهم في المؤسسة سنة ويسعون إلى بذل مجهودات في العمل لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، مقابل (33.33%) من أفراد العينة مضى على وجودهم في المؤسسة 3 سنوات ويكرسون كامل جهدهم لتحقيق أهدافها.

إن انعدام الشعور بالارتياح والانتماء لدى غالبية أفراد العينة كما تبين لنا من خلال الجدول (14) و(15) جعل الأفراد لا يبذلون مجهودات في العمل لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن مدة العقد تعتبر السبب الرئيسي في ذلك، حيث يعتبر الكثير من أفراد العينة أن المدة، على حد تعبيرهم مدة قصيرة ولا معنى لها وغير كافية، إن هذه العبارات تدل على عدم رضا الأفراد على مدة العقد كما يتبين لنا أنها لا تعني لهم الكثير، فمدة العقد تجعل الفرد يفكر فقط في إيجاد حل لمستقبله المهني ولا تجعله يفكر في تحقيق أهداف المؤسسة فهو في النهاية موظف مؤقت وليس مجبرا على فعل ذلك كما يمكن أن يفسر عدم بذل مجهود في العمل بسبب معرفة الفرد مسبقا بأن لا أحد سوف يقدر هذا الجهد ولن يلقى مكافئة اتجاه ذلك ولن يحصل على ترقية كعرفان وتقدير للمجهودات المقدمة في سبيل تطوير المنظمة، إذ تعد الترقية من مسببات الرضا بل وحتى لا يشكر عليه، فالفرد يميل إلى أن يقدر جهده المبذول في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ويكافئ عليه، كما قد يعود ذلك إلى إدراك الفرد بأنه لن يحصل على منفعة أو عوائد نتيجة قيامه بعمل معين، أي ما يقدم كمخرجات (الجهد) وما يحصل عليه كمدخلات (الأجر، تقدير الآخرين، العلاقات الإجتماعية والمكافآت الداخلية)، وهذه القيم تختلف من فرد إلى آخر فالشكر والتقدير ذو قيمة للبعض فإذا توقع الفرد أنه سوف يلقى مكافأة تجاه ما يقدمه من مجهودات في العمل يزيد من مجهوداته بمعنى وجود نفع أو فائدة، وهو الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة ما، أي أن مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد والحصول على المكافآت⁽¹⁾.

أما عن الأفراد الذين يبذلون مجهودات في العمل بالرغم من أنه لم يمضي على وجودهم في المنظمة إلا سنة واحدة والمقدر عددهم بـ (37.50%) فقد يكون السبب في ذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يقومون به وليس من أجل تحقيق أهداف المنظمة، أو قد يكون سببه جو العمل الاجتماعي ووجود العلاقات الإنسانية في وسط العمل، أو نتيجة المعاملة الجيدة من طرف رب العمل والاعتراف بالجهد والاحترام الذي يلقونه مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، أو قد يكون السبب هو تحمسهم للعمل والرغبة فيه.

1- سالم تيسير الشرايدة: مرجع سابق، ص 92.

الجدول (17): يوضح العلاقة بين مدة العقد واعتبار مصلحة المؤسسة هي مصلحة الفرد

مدة العقد	مصلحة المؤسسة	نعم	لا	المجموع
سنة	02	22.22%	77.78%	09
سنتين	19	37.25%	62.75%	51
3 سنوات	01	11.11%	88.89%	09
المجموع	27	31.88%	68.12%	69

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب مدة العقد وإمكانية جعل هذه المدة الفرد يعتبر أن مصلحة المؤسسة هي مصلحته، نلاحظ أن (68.12%) من أفراد العينة لا يعتبرون أن مصلحة المؤسسة هي مصلحتهم مقابل (31.88%) من أفراد العينة أقروا بأن مصلحة المؤسسة تعتبر جزء من مصلحتهم.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين مدة العقد ودورها في جعل الفرد يعتبر أن مصلحة المؤسسة هي مصلحته نلاحظ أن نسبة (88.89%) من أفراد العينة مضى على عقدهم 3 سنوات إلا أن ذلك لم يجعلهم يعتبرون أن مصلحة المؤسسة هي مصلحتهم، مقابل (77.78%) من المبحوثين مدة عقدهم سنة غير أنهم لا يعتبرون أن مصلحة المؤسسة جزء من مصلحتهم، مقارنة بـ (62.75%) ممن مدة عقدهم سنتين غير أنهم لا يعتبرون بأن مصلحة المؤسسة هي مصلحتهم، في حين مثلت نسبة (37.25%) أفراد العينة الذين مضى على عقدهم سنتين ويعتبرون مصلحة المؤسسة هي مصلحتهم مقابل (22.22%) من المبحوثين مضى على عقدهم سنة ويعتبرون أن مصلحة المؤسسة جزء من مصلحتهم مقارنة بـ (11.11%) مدة عقدهم 3 سنوات ويعتبرون أن مصلحة المؤسسة هي مصلحتهم.

يمكن أن نفسر ذلك بأن العقد مهما كانت مدته إلا أن غالبية أفراد العينة لا يعتبرون بأن مصلحة المؤسسة هي مصلحتهم، وقد يفسر ذلك بعدم وجود هدف مشترك بين المؤسسة والفرد، فموظفي عقود ماقبل التشغيل لا توجد لهم طموحات كبيرة يودون أن يحققوها عند التحاقهم بالمؤسسة لأنهم على علم بأنهم لن يظلوا مدة طويلة في هذه المؤسسة مهما كانت مدة العقد، ويكون تفكيرهم منصبا على الأجر الذي يتقاضونه والتفكير في كيفية الحصول على منصب عمل أو إدماجهم، فيكون آخر اهتمامهم هو مصلحة المؤسسة طالما ليسوا موظفين دائمين لأنهم يدركون أنه عند انتهاء مدة عقدهم لن يفكر أحد في مصلحتهم وفي مصيرهم، فغياب حاجات يشبعها الفرد في المؤسسة (كالحاجات الإجتماعية، وحاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات) تجعله لا يهتم لمصلحتها ولا يهتم لنجاحها أو فشلها طالما أن ذلك لن يعود عليه بالفائدة، كما أن عدم ترك الحرية لموظفي عقود ماقبل التشغيل وعدم إسناد عمل مهم لهم كما تبين لنا من خلال النتائج في الجدول (13) و (14) تعد سببا من الأسباب التي من شأنها أن تمنع الموظف من اعتبار مصلحته من مصلحة المؤسسة وذلك نتيجة التهميش وعدم اندماج الفرد في العمل، أما من الناحية النظرية فيفسر ذلك بعدم وجود ولاء للفرد تجاه منظمته فالولاء التنظيمي يجعل الفرد على أتم الاستعداد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم، كما يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول نتيجة الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها⁽¹⁾.

أما عن الأفراد الذين يعتبرون مصلحة المؤسسة هي مصلحتهم قد يكون السبب في ذلك هو المعاملة الجيدة التي يلقونها من طرف رب العمل، أو أنهم راضين عن منصب عملهم نتيجة قيامهم بأعمال ذات أهمية في المنظمة مما يجعلهم يشعرون بالانتماء ويعتبرون أن مصلحة المؤسسة هي مصلحتهم بل وحتى يدافعون عنها ولا يتخلون عنها حتى وإن كانوا مجرد موظفين في إطار برنامج عقود ماقبل التشغيل.

1- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: مرجع سابق، ص 149.

الجدول (18): توزيع أفراد العينة حسب مدى استعدادهم للتضحية بالمصلحة الشخصية لأجل مصلحة المؤسسة

النسبة	التكرار	التضحية لأجل مصلحة المؤسسة
20.28%	14	نعم
79.72%	55	لا
100%	69	المجموع

يبين الجدول أعلاه مدى استعداد أفراد العينة للتضحية بمصلحتهم الشخصية لأجل مصلحة المؤسسة نلاحظ أن نسبة (79.72%) من المبحوثين أقروا بأنهم لا يضحون بمصلحتهم الشخصية لأجل مصلحة المؤسسة مقابل (20.28%) لديهم استعداد للتضحية بمصلحتهم الشخصية لأجل مصلحة المؤسسة.

إن عدم وجود استعداد لدى غالبية أفراد العينة بالتضحية بالمصلحة الشخصية لأجل مصلحة المؤسسة راجع أساساً إلى عدم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وعدم وجود ولاء لدى غالبية أفراد العينة، إذ كثيراً ما يغير أفراد العينة المؤسسة التي يعملون بها دون أي اعتبار لمصلحة المؤسسة خاصة إذا تحصل الفرد على منصب عمل دائم، فمن المنطقي أن يترك العمل في إطار عقود ماقبل التشغيل ويلتحق بالمنصب الذي يتناسب مع مؤهلاته ويحقق له استقراراً مادياً واجتماعياً، و ماتم ملاحظته وسماعه من طرف بعض أفراد العينة أنهم يودون المغادرة من المؤسسة التي يعملون بها إلى درجة أن بعض الأفراد يقومون بفسخ العقد دون أي اعتبار لمصلحة المؤسسة، وهذا ما يدل على عدم وجود استعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية لأجل مصلحة المؤسسة، و يمكن إرجاع السبب في ذلك إلى مدة العقد التي لا تعني الكثير لغالبية أفراد العينة فحسب ما أدلى به أفراد العينة حول نظرتهم لمدة العقد الذي اعتبرها البعض مدة مؤقتة، ليست دائمة، فضلاً عن المعاملة السيئة التي يتلقاها الموظف في بعض الأحيان من طرف رب العمل والموظفين المثبتين، وهذا ما يفسر بغياب العلاقات الإنسانية.

أما عن الأفراد الذين أقروا بأنهم يضحون بمصلحتهم الشخصية لأجل مصلحة المؤسسة، فقد يكون السبب وراء ذلك تطابق قيم المنظمة مع قيمهم.

الجدول (19): توزيع أفراد العينة حسب الحفاظ على ممتلكات المؤسسة واعتبارها ممتلكات الفرد الخاصة

المحافظة على ممتلكات المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	55	79.72%
لا	14	20.28%
المجموع	69	100%

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الحفاظ على ممتلكات المؤسسة واعتبارها كممتلكاتهم الخاصة، نلاحظ أن نسبة (79.72%) من المبحوثين يحافظون على ممتلكات المؤسسة ويعتبرونها كممتلكاتهم الخاصة، مقابل (20.28%) من أفراد العينة لا يحافظون على ممتلكات المؤسسة.

إن المحافظة على ممتلكات المؤسسة لا يعني بالضرورة أن الأفراد لديهم ولاء تجاه منظماتهم، فحسب ما أدلى به بعض المبحوثين أثناء توزيع استمارة الاستبيان عليهم أن السبب الرئيسي وراء المحافظة على ممتلكات المؤسسة راجع إلى مبدئهم وتنشئتهم الاجتماعية التي علمتهم المحافظة على ممتلكات الغير واعتبارها كممتلكاتهم وأن تخريب الممتلكات قيمة سلبية، وحتى لا ينظر إلينا بنظرة سلبية وأنا غير مبالون بالممتلكات العمومية والظهور بقيم تناسب مستوانا التعليمي.

أما عن الأفراد الذين لا يحافظون على ممتلكات المؤسسة فيمكن أن يكون ذلك راجع إلى عدم الرضا إذ تعتبر اللامبالاة والتخريب شكل من أشكال عدم الرضا عن العمل، ومقارنة بما هو نظري العامل المنسجم مع أهداف المؤسسة تكون معنوياته مرتفعة وأدائه جيد، ولكن في الحالات التي لا يستطيع العامل فيها تحقيق طموحاته وتحقيق ذاته والانسجام مع المحيط الذي يعمل داخل إطاره، فإن ذلك يؤثر سلبا على أدائه ونتيجة ذلك هو عدم الرضا عن عمله، الشيء الذي ينعكس بالسلب على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأدية واجباته، وبالتالي تظهر عدة أشكال من الإهمال واللامبالاة "Le laisser aller" ويمكن أن يصل الأمر إلى أقصى حدود عدم الرضا ويتحول إلى تخريب متعمد لوسائل الإنتاج، تقليص الإنتاج، ولهذا فإن هذه السلوكيات العدوانية الناتجة عن عدم الرضا تؤثر تأثيرا كبيرا على السير الحسن للمؤسسة و تكبدها خسائر فادحة ومن ثمة لا فعالية المؤسسة⁽¹⁾.

1- فريد بوعكاز: مرجع سابق، ص 30.

7- تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة:

الجدول(20): يوضح العلاقة بين نظرات الموظفين المثبتين والاندماج في الوسط العملي

الاندماج في الوسط نظرات الموظفين المثبتين العملي	نعم	لا	المجموع
عادية	20 62.50%	12 37.50%	32 100%
أقل شأنا	03 15%	17 85%	20 100%
سخرية	— —	07 100%	07 100%
رأفة	01 16.70%	05 83.30%	06 100%
إحترام	02 50%	02 50%	04 100%
المجموع	26 37.68%	43 62.32%	69 100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب نظرات الموظفين الدائمين لموظفي عقود ماقبل التشغيل والاندماج في الوسط العملي، نلاحظ أن نسبة (62.32%) من أفراد العينة ليسوا مندمجين في الوسط العملي مقارنة بـ (37.68%) ممن كانوا مندمجين في الوسط العملي.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين نظرات الموظفين الدائمين والاندماج في الوسط العملي نلاحظ أن (100%) من أفراد العينة نظرات الموظفين المثبتين إليهم هي نظرات سخرية وليسوا مندمجين في الوسط العملي، مقابل (85%) من أفراد العينة ينظر إليهم من طرف الموظفين الدائمين بأنهم أقل شأنا منهم مما يجعلهم غير مندمجين في الوسط العملي مقابل (83.30%) من أفراد العينة ينظر إليهم نظرات رأفة

وغير مندمجين في الوسط العملي مقارنة بـ (50%) ممن ينظر إليهم باحترام وغير مندمجين في الوسط العملي و (37.50%) من الأفراد ينظر إليهم بأنهم موظفون عاديون وليسوا مندمجين في الوسط العملي، في حين مثلت نسبة (62.50%) أفراد العينة الذين كانت نظرات الموظفين إليهم عادية ومندمجين في الوسط العملي مقابل (50%) من المبحوثين ينظر إليهم باحترام من قبل الموظفين الدائمين ومندمجين في الوسط العملي مقارنة بـ (16.70%) من أفراد العينة ينظر إليهم نظرات رافة ومندمجين في الوسط العملي ومقابل (15%) ينظر إليهم على أنهم أقل شأنًا من الموظفين المثبتين ومندمجين في الوسط العملي.

إن نظرة عدم الاحترام والسخرية والتقليل من الشأن جعلت غالبية أفراد العينة لا يشعرون بالاندماج في الوسط العملي، بالرغم من أن أفراد العينة هم ذو مستوى جامعي إلا أنهم لا يلحقون الاحترام المطلوب في الوسط العملي فنظرات السخرية وعدم الاحترام الذي يلقيه الموظف في العمل تشعره بأنه أقل أهمية وأن وجوده ليس له أي نفع مما ينعكس عليه بصورة سلبية ويصعب عليه الاندماج في الوسط العملي، ومن خلال ماتم معاشته وملاحظته من الواقع هو أن موظفي عقود ما قبل التشغيل دائما ما توجه لهم انتقادات وأنهم لا يفهمون شيء ويتعمدون التقليل من شأنهم من قبل الموظفين الدائمين بعبارات سيئة خاصة من طرف المسؤول المباشر ويشعرونهم بأنهم لا يقدمون شيء وأن مستواهم الجامعي لا يعني أي شيء وذلك من خلال بعض عبارات الاستهزاء والتقليل من الشأن، مما يجعلهم يتذمرون من هذه المعاملة ومن البرنامج ككل، ولقد بينت العديد من الدراسات أن محيط العمل عامة وزملاء العمل خاصة من العوامل الهامة المساعدة على اندماج الفرد في العمل، إذ أن شعور الموظف بالاحترام في العمل الذي يقضي فيه معظم أوقاته مهم جدا، لأنه يشعره بقيمة العمل الذي يقوم به والجهود المبذولة في تحقيقه بحيث نجده دائما فرحا مبتهجا وراض عن عمله والتقدير يكون مرتبطا بالرؤساء والمشرفين والزملاء في بيئة العمل في شكل مكافآت مادية ومعنوية.

أما الأفراد الذين كانوا مندمجين في الوسط العملي فكان السبب في ذلك هو المعاملة الحسنة والاحترام الذي كانوا يلحقونه من طرف الموظفين الدائمين والذين قدرت نسبتهم بـ (50%) أما عن الأفراد الذين كانوا ينظر إليهم نظرات على أنهم أقل شأنًا ومندمجين في الوسط العملي قد يكون السبب في ذلك هو اندماجهم مع زملاء العمل الذين يعملون في إطار عقود ما قبل التشغيل نظرا لأنهم يتشاركون نفس الواقع.

الجدول (21): يوضح العلاقة بين التعرض لمضايقات في العمل وتغيير منصب العمل

تغيير منصب العمل	نعم	لا	المجموع
التعرض لمضايقات			
نعم	36 %72	14 %28	50 %100
لا	09 %47.36	10 %52.64	19 %100
المجموع	45 %65.22	24 %34.78	69 %100

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب التعرض لمضايقات في العمل وتغيير منصب العمل، نلاحظ أن (65.22%) من أفراد العينة يغيرون مناصب عملهم مقابل (34.78%) لم يغيروا منصب عملهم.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين التعرض لمضايقات في العمل وتغيير منصب العمل نلاحظ أن (72%) من أفراد العينة يتعرضون لمضايقات في العمل مما دفع بهم إلى تغيير منصب العمل مقابل (52.64%) ممن لا يتعرضون لمضايقات ولم يغيروا منصب عملهم مقارنة بـ (47.36%) من أفراد العينة لا يتعرضون لمضايقات لكنهم غيروا منصب عملهم، مقابل (28%) من أفراد العينة يتعرضون لمضايقات ولم يغيروا منصب العمل.

لأشك أن عدم ارتياح الفرد في عمله يدفع به إلى تغييره بحثاً عن الاستقرار وهذا ماتم ملاحظته لدى غالبية أفراد العينة، فالمضايقات التي يتعرض لها موظفي عقود ماقبل التشغيل تدفع بهم باستمرار إلى التغيير سواء داخل نفس المؤسسة أو طلب التحويل إلى مؤسسات أخرى، كما يمكن أن يكون سبب التغيير أيضاً هو عدم تناسب المنصب مع مؤهل الفرد مما يدفع به إلى تغييره، فالفرد الذي يعمل في منصب لا يناسب تكوينه ولا يكتسب منه مهارات يكون غير مرتاح فيه، ومن المضايقات التي تتعرض لها هذه الفئة حسب ما أدلوا به مايلي: الاستغلال والسيطرة من قبل الموظفين المثبتين، الاستهزاء والتقليل

من الشأن بالرغم من أنهم جامعيين، الاحتقار، التمييز، عدم الاحترام من طرف الموظفين الدائمين، التدخل من طرف مسؤولين آخرين في العمل و كيفية أدائنا له وإعطائنا الأوامر، عنف لفظي وضغط في العمل، إلزامهم بأوقات الحضور والانصراف، الصراخ والشتم، نعتهم بالفئة المهمشة، وهذه المضايقات جاءت مطابقة لما تم ملاحظته في الواقع إذ تصل بالمسؤول في بعض الأحيان إلى إسماع موظفي عقود ما قبل التشغيل كلام لا يستطيع أي فرد تحمله، والأسوأ من ذلك أنه لا يتخذ في حقه أي إجراء جازم ما أقدم عليه ولا يسمح للموظف بتقديم شكوى ضده للهيئات المعنية مما يعني إلغاء حق من حقوق الموظف وهو الحق في الاحترام، فتعيش هذه الفئة طيلة مدة العقد في عدم استقرار نفسي، بل وفي بعض الأحيان يتم تهديده بإيقاف العقد إن لم يتم احترام الأوامر، وتغيير منصب العمل (دوران العمل) يعد مؤشرا من مؤشرات عدم الرضا.

أما عن الأفراد الذين يتعرضون لمضايقات ولم يغيروا منصب عملهم التي تقدر نسبتهم بـ (28%) فقد يفسر بعدم وجود فرصة لتغيير العمل فيكون مضطرين إلى تحمل هذه المضايقات أملا في الحصول على منصب عمل أفضل أو إدماجهم، كما قد يكون السبب في ذلك هو الخوف من فقدان منصب العمل والبقاء من دون دخل وخاصة وأن الكثير منهم يعيش ظروف اجتماعية صعبة.

الجدول (22): يوضح العلاقة بين التعرض لمضايقات والاندماج في الوسط العملي

الاتدماج في الوسط العملي	نعم	لا	المجموع
التعرض لمضايقات	نعم	05 13.88%	31 86.12%
لا	23 69.70%	10 30.30%	33 100%
المجموع	28 40.57%	41 59.43%	69 100%

يوضح الجدول (22) توزيع أفراد العينة حسب التعرض لمضايقات في العمل والاندماج في الوسط العملي، نلاحظ أن نسبة (59.43%) من أفراد العينة ليسوا مندمجين في الوسط العملي مقابل (40.57%) من المبحوثين مندمجين في الوسط العملي.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين التعرض لمضايقات في العمل والاندماج في الوسط العملي بشكل جيد نلاحظ أن نسبة (86.12%) من أفراد العينة يتعرضون لمضايقات في الوسط العملي مما كان ذلك سبب في عدم اندماجهم مقابل (69.70%) من الأفراد لا يتعرضون لمضايقات ومندمجين في الوسط العملي في حين مثلت نسبة (30.30%) الأفراد الذين لا يتعرضون لمضايقات وليسوا مندمجين في الوسط العملي مقابل (13.88%) يتعرضون لمضايقات وبالرغم من ذلك كانوا مندمجين في الوسط العملي.

يعتبر عدم الاحترام الذي يلقاه الموظف في وسط العمل من الأسباب الرئيسية لعدم اندماجه في وسط العملي نظرا لعدم وجود جو ملائم للعمل بسبب المعاملة السيئة من طرف الزملاء لاسيما المثبتين (غياب العلاقات الإنسانية)، حيث كما تبين لنا من خلال الجدول (20) أنه ينظر إليهم بنظرات سخرية وعلى أنهم أقل شأنًا منهم، فالجو المشحون بالمضايقات لاشك بأنه ينعكس بصورة سلبية على موظفي عقود ماقبل التشغيل مما يجعلهم يعيشون في عزلة وانطوائية محاولين قدر الإمكان تجنب هذه المضايقات والاقتراب أكثر وتكوين صداقات مع نفس الأفراد الذين هم من نفس فئتهم، وهنا ينطبق مع ماتم ملاحظته من الواقع إذ نجد أن موظفي عقود ماقبل التشغيل نادرا ما يكونون صداقات مع الموظفين المثبتين، فغياب العوامل الصحية كما يسميها "هيرزبرغ" والمتمثلة في العلاقة الجيدة مع الرؤساء والزملاء وعدم وجود بيئة اجتماعية تتسم بالتقدير والاحترام من شأنها أن تجعل الفرد غير مندمج مما يدفع به إلى الابتعاد عن هذه البيئة الغير ملائمة للعمل وذلك من خلال التغيب أو التمارض وغيرها من الأعذار والحجج التي يمكن أن يلجأ إليها الموظف حتى لا يلتحق بمنصب عمله ويتعرض لمضايقات، فالتمارض يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه العامل وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل للابتعاد عن العمل، أو بما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل وهذا تهريا من الواقع المعاش داخل المؤسسة الذي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته سواء نفور من الوظيفة بحد ذاتها أو من المشرفين المباشرين له أو لجماعة العمل بصفة عامة.

الجدول (23): يوضح العلاقة بين مكافئة الأجر للمجهود والرضا عن الأجر

الرضا عن الأجر / مكافئة الأجر للمجهود	نعم	لا	المجموع
نعم	09	09	18
لا	06	45	51
المجموع	15	54	69
	%50	%88.23	%100
	%11.77	%21.73	%100
	%50	%78.27	%100

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب مكافئة الأجر للمجهود والرضا عن الأجر، نلاحظ أن (78.27%) من إجمالي العينة ليس لديهم رضا حول الأجر مقابل (21.73%) من الأفراد الذين كان لديهم رضا حول الأجر الذي يتقاضونه.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين مكافئة الأجر للمجهود والرضا عن الأجر نلاحظ أن نسبة (88.23%) من أفراد العينة لا يكافئ الأجر مجهوداتهم المقدمة في العمل مما كان ذلك سبب في عدم الرضا عنه، مقابل (50%) من المبحوثين الذين يكافئ الأجر مجهودهم في العمل مما دفع بهم إلى يكونوا راضين عنه، مقارنة بـ (50%) يكافئ الأجر مجهودهم في العمل لكنهم غير راضين عن الأجر، في حين مثلت نسبة (11.77%) أفراد العينة الذين يرون بأن الأجر لا يكافئ مجهودهم لكن كانوا راضين عن الأجر.

مما لاشك فيه أن الفرد الغير راض على الأجر الذي يتقاضاه سببه عدم مكافئته للمجهود الذي يبذلونه في العمل، وقد يفسر عدم الرضا عن الأجر لدى موظفي عقود ماقبل التشغيل بعدم تناسبه مع تكوينهم الجامعي، فالفرد ذو التكوين العالي يطمح دائما إلى أن يوظف في منصب يحصل من خلاله على أجر يكافئ سنوات الجهد الذي قضاها طيلة مدة التكوين، وحسب ما أدلى به أفراد العينة أن الأجر الذي يتقاضونه لا يكفي لمدة زمنية طويلة إذ أن المدة التي يغطيها لهم الأجر كأقصى حد 15 يوما وكأدنى حد يومين، كما أن الأجر الذي يحصل عليه موظفي عقود ماقبل التشغيل لا يكفي لتلبية كافة

احتياجاتهم المعيشية خاصة الأفراد الذين لديهم عائلات، وكذلك يفسر عدم الرضا عن الأجر الذي تتقاضاه هذه الفئة بسبب ساعات العمل الطويلة حيث يعمل غالبية موظفي عقود ماقبل التشغيل بدوام كامل مثل المثبتين، وكثيرا ما نلاحظ هذه الفئة تشتكي من عدم تناسب الأجر مع الجهود التي يبذلونها في العمل، ويتوقف رضا الموظف على الراتب الذي يتقاضاه بمدى كفايته لإشباع حاجاته الأساسية ومدى عدالته ومن الدراسات الميدانية التي أيدت هذا العامل، دراسات "طومسون، وميلر، وسوبر، وكاتزل"، حيث أثبتت أن هناك علاقة وطيدة بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي.

أما عن الأفراد الذين لديهم رضا عن الأجر فقد يكون السبب في ذلك أنهم لا يبذلون مجهودات كبيرة في العمل أو أنهم لا يعملون ساعات عمل طويلة، كما يمكن أن يفسر ذلك بوجود مصادر أخرى للدخل لدى هؤلاء الأفراد مما يجعلهم راضين عن الأجر الذي يتقاضونه.

الجدول (24): يوضح العلاقة بين تمديد العقد والارتياح في العمل

الارتياح في العمل	نعم	لا	المجموع
تمديد العقد			
نعم	24 %34.78	45 %62.22	69 %100
لا	—	—	0 %100
المجموع	24 %34.78	45 %62.22	69 %100

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب تمديد العقد والارتياح في العمل، نلاحظ أن (62.22%) من أفراد العينة ليسوا مرتاحين في العمل مقابل (34.78%) كان لديهم ارتياح في العمل.

ومن خلال الربط بين مدة العقد والارتياح في العمل نلاحظ أن نسبة (62.22%) من أفراد العينة تم تمديد عقدهم بعد السنة الأولى إلا أن ذلك لم يخلق لديهم ارتياح، مقارنة بـ (34.78%) تم تمديد عقدهم بعد السنة الأولى وكانوا مرتاحين في العمل.

بالرغم من تمديد عقد كل أفراد العينة بعد السنة الأولى، إلا أن نسبة (62.22%) من أفراد العينة لم يكونوا مرتاحين في العمل وهذا يعني أن الاستفادة من الحق في تمديد العقد بعد السنة الأولى لا يجعل الفرد مرتاحا ومستقرا، ويمكن تفسير ذلك بأنه مهما كانت مدة العقد طويلة فإن ذلك لا يبعث على الارتياح لأنهم يعلمون بأنه لن يتم تسوية وضعيتهم عن طريق الإدماج حسب ما أدلى به أفراد العينة مبررين ذلك بأنه لم يوجد ممن سبقهم وأن تم إدماجهم، فكلما طالت مدة العقد زاد التوتر والخوف من المصير المجهول لهذه الفئة ومالذي سوف يلقونه بعد انتهاء العقد، خاصة بعد تعودهم على عالم الشغل والحصول على راتب سمح لهم بتحقيق الاستقلال المالي ويقضي بواسطته بعض احتياجاته، كما أن هذه المدة لا تحتسب كخبرة ولا تضاف إلى سنوات الأقدمية فهي مضاعفة للوقت كما وصفها بعض أفراد العينة.

أما عن الأفراد الذين كانوا مرتاحين في العمل بعدما تم تمديد عقدهم، فقد يكون السبب في ذلك راجع إلى اعتقادهم بأنه سوف يتم تسوية وضعيتهم عن طريق الإدماج لذلك فهم يعتبرون أن تمديد العقد هو لمصلحتهم، أو أن مدة العقد هي بالنسبة إليهم كافية إلى غاية حصولهم على منصب عمل دائم.

الجدول (25): يوضح مدى التزام أفراد العينة بأوقات الحضور والانصراف

النسبة	التكرار	الالتزام بأوقات الحضور والانصراف
42.02%	29	نعم
57.97%	40	لا
100%	69	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الالتزام بأوقات الحضور والانصراف نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين يلتزمون بأوقات الحضور والانصراف قدرت بـ (42.02%) مقابل (57.97%) من المبحوثين لا يلتزمون بأوقات العمل الرسمية.

حسب المادة رقم 06 من عقد التشغيل التي تلزم المستفيد من البرنامج باحترام تحت طائلة العقوبة للقواعد المسيرة للتنظيم وبالانضباط وكذا بأداء المهام المخولة إليه من طرف مستخدمه، إلا أننا نلاحظ أن الكثير من أفراد العينة لا يلتزمون بهذا الشرط ولا يحترمون الأوقات الرسمية المعمول بها في التنظيم ولا يكثرثون للعقوبات التي يمكن أن يتعرضوا لها كالخصم من الراتب أو فسخ العقد، وذلك يمكن أن يفسر

بعد وجود ولاء للمنظمة وعدم الاهتمام لمصالحها، كما يمكن أن يكون سببه عدم الشعور بالانتماء، أو يمكن أن يكون ذلك راجع إلى عدم الشعور بالراحة والاستقرار في العمل مما يدفع بالفرد إلى قضاء أقل وقت ممكن بالمؤسسة لعدم وجود رابط يربطه بها، فيحاول أن يصل متأخرا إلى العمل وينصرف قبل نهاية الدوام، وبهذه الطريقة يحاول أن يتجنب قدر الإمكان التعرض لمضايقات، فمن المظاهر السلوكية التي تعبر عن عدم الرضا والتي تدفع بالعامل إلى حالة انسحابية مايلي:

- انخفاض مستوى أدائه.
- الوصول المتأخر والمتكرر لمنصب العمل.
- التغيب عن العمل.
- اتخاذ قرار المغادرة النهائية للمؤسسة أو الانقطاع في شكل تمارض.

الجدول (26): يوضح الرغبات التي يلبيها برنامج عقود ماقبل التشغيل للموظف

النسبة	التكرار	الرغبات
14.49%	10	مالية
21.74%	15	اجتماعية
11.59%	08	مهنية
52.18%	36	لاشيء
100%	69	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الرغبات التي يلبيها لهم برنامج عقود ماقبل التشغيل نلاحظ أن نسبة (52.18%) من أفراد العينة أقروا بأن هذا البرنامج لا يلبي لهم أي رغبات، مقابل (21.74%) يلبي لهم رغبات اجتماعية، بينما مثلت نسبة (14.49%) المبحوثين الذين يلبي لهم البرنامج رغباتهم المالية، في حين أن نسبة (11.59%) مثلت أفراد العينة الذين يلبي لهم البرنامج رغباتهم المهنية.

إن هذا البرنامج لا يلبي أي شيء لغالبية أفراد العينة مما قد يفسر بعدم الرضا عنه، وعدم الاقتناع بالبرنامج، وما يدل على عدم الاقتناع به هو الانتقادات الكثيرة التي وجهت له والتي من بينها حسب ما أدلى به المبحوثين مايلي: برنامج مؤقت لتهدة الشباب، مجرد مخدر، يجب إلغاؤه، حسنة قابلة للتجديد،

مرحلة وتنتهي، لا معنى له، حل ترقيعي ومؤقت، بطالة مقنعة، برنامج لامتصاص غضب الشباب، برنامج فاشل، برنامج لا يصلح للإدماج بل للاستغلال، وغيرها من الانتقادات فمن المفروض هذا البرنامج يساعد الفرد على اكتساب معارف جديدة تساعد على دخول عالم الشغل وإكسابه مكانة اجتماعية، لكن ما تم استخلاصه أن هذا البرنامج ابتعد عن الأهداف التي من أجلها سطر والتي من بينها مساعدة الفرد على الإدماج المهني وأصبح لا يلبي أي شيء، وإذا كان عديم النفع فإنه ينعكس على الفرد بصورة سلبية مما يجعله يعيش في حالة من اللااستقرار النفسي والاجتماعي.

الجدول (27): يوضح العلاقة بين الهدف من الالتحاق بالبرنامج والاندماج في الوسط العملي

الاندماج في الوسط العملي الهدف	نعم	لا	المجموع
معرفة الحياة المهنية	05 %38.46	08 %61.54	13 %100
من أجل الأجر	07 %69.23	21 %30.77	28 %100
الأمل في الإدماج	14 %50	14 %50	28 %100
المجموع	26 %37.68	43 %62.32	69 %100

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الهدف من الالتحاق بالبرنامج والاندماج في الوسط العملي نلاحظ أن نسبة (62.32%) من أفراد العينة غير مندمجين في الوسط العملي مقابل (37.68%) مندمجين في الوسط العملي.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الهدف من الالتحاق بالبرنامج والاندماج في الوسط العملي نلاحظ أن نسبة (69.23%) من أفراد العينة كان هدفهم عندما التحقوا ببرنامج عقود ما قبل التشغيل هو الأجر ومندمجين في العمل، مقابل (61.54%) كان هدفهم معرفة الحياة المهنية وغير مندمجين في العمل، مقارنة بـ

(50%) من المبحوثين كان لديهم أمل في الإدماج ومندمجين في العمل كما مثلت نسبة (50%) الأفراد الذين كان هدفهم عندما التحقوا بالبرنامج أن يتم إدماجهم لكن لم يكونوا مندمجين في العمل مقارنة بـ (38.46%) كان هدفهم معرفة الحياة المهنية وهم مندمجين في الوسط العملي مقابل (30.77%) التحقوا بالبرنامج من أجل الأجر لكنهم ليسوا مندمجين في الوسط العملي.

بالرغم من أن برنامج عقود ما قبل التشغيل يمنح بعض الحقوق للفئة المستفيدة منه إلا أنها لا تساهم في خلق الاندماج في الوسط العملي لدى غالبية أفراد العينة على اختلاف هدفهم، فهو يعطي فرصة للفرد لاكتساب معارف وخبرات جديدة بعد الخروج من نسق التكوين والدخول إلى عالم الشغل وتوظيف المعارف النظرية المكتسبة والحصول على منصب عمل، وتمنحه أجرا يساعده على تلبية بعض حاجياته الأساسية مع تكفل الدولة بكافة تكاليف التغطية الاجتماعية طيلة مدة العقد، وإمكانية وجود فرصة للإدماج التي تعتبر حقا من حقوق هذه الفئة خاصة بعد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل والمجهودات الكبيرة المقدمة في منصب عمله، إلا أن هذه الحقوق لا تساهم في خلق الاندماج، وعدم الاندماج في الوسط العملي بشكل جيد يعني عدم الاستقرار فالحقوق التي يستفيد منها موظفي عقود ما قبل التشغيل لا تساهم في خلق الرضا الوظيفي لدى غالبية أفراد العينة على اعتبار أنها غير كافية.

ويتحقق الاستقرار لهذه الفئة إذا ماتم تنفيذ بعض مطالبهم والمتمثلة في:

- ✓ إدماج كل الذين يعملون في مناصب عمل تتناسب مع تخصصاتهم دون شرط أو قيد ورد الاعتبار لهم.
- ✓ بالنسبة للذين يعملون خارج تخصصاتهم تغيير مدة عقودهم إلى عقد مفتوح حتى يجدوا منصبا آخر يلائم تخصصهم ورفع أجورهم على الأقل إلى 25.000 دج.
- ✓ تخصيص منحة للجامعيين البطالين على الأقل 2000 دج، والبحث لهم عن عمل.
- ✓ إلغاء عقود ما قبل التشغيل التابعة لمديرية النشاط الاجتماعي والإبقاء على الوكالة المحلية للتشغيل مع رفع الأجر إلى 25.000 دج بدلا من 15.000 دج⁽¹⁾.

الجدول (28): يوضح العلاقة بين سبب التسجيل في البرنامج والاقتناع به

الاقتناع بالبرنامج البطالة و الظروف الاجتماعية	نعم	لا	المجموع
نعم	18	38	56
لا	09	04	13
المجموع	27	42	69
	%32.15	%67.85	%100
	%69.23	%30.77	%100
	%39.13	%60.87	%100

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب سبب التسجيل في البرنامج والاقتناع به نلاحظ أن نسبة (60.87%) من أفراد العينة غير مقتنعين بالبرنامج مقابل (39.13%) من المبحوثين كان ليهم اقتناع بالبرنامج.

أما فيما يخص العلاقة بين سبب التسجيل في البرنامج والاقتناع به نلاحظ أن نسبة (69.23%) من أفراد العينة لم تكن البطالة والظروف الاجتماعية هي السبب في التسجيل في البرنامج ومقتنعين به مقابل (67.85%) أجبرتهم البطالة والظروف الاجتماعية على التسجيل فيه وهم غير مقتنعين به مقارنة بـ (32.15%) من المبحوثين كانت الظروف الاجتماعية والبطالة هي السبب ومقتنعين بهذا البرنامج، في حين مثلت نسبة (30.77%) أفراد العينة الذين لم تدفعهم الظروف الاجتماعية إلى التسجيل في البرنامج وبالرغم من ذلك لم يكونوا مقتنعين بالبرنامج.

إن عدم الاقتناع بالبرنامج لدى غالبية أفراد العينة يعني أن هذا البرنامج لا يحقق لهم أي شيء وهذا ما يتطابق مع النتائج المتوصل إليها في الجدول (26)، والسبب وراء التسجيل في هذا البرنامج هو البطالة والظروف الاجتماعية من جهة وعدم توفر فرص العمل من جهة أخرى وعدم النجاح في مسابقات التوظيف، كما تم توضيح ذلك من خلال الجدول (05) المتعلق بالمشاركة في مسابقات التوظيف إذ كان

لدى الغالبية مشاركات في المسابقات لكن دون تحقيق النجاح فلم يبقى أمامهم إلا خيار واحد وهو برنامج عقود ماقبل التشغيل للحصول على منصب عمل حتى وإن لم يكن لديهم قناعة كاملة بهذا البرنامج.

أما عن الأفراد الذين لم تجبرهم البطالة والظروف الاجتماعية على التسجيل في البرنامج فقد يكون لديهم هدف آخر كإكتشاف عالم الشغل، أو حب العمل، أو تكوين صداقات وعلاقات اجتماعية، أو الرغبة في اكتساب مكانة اجتماعية، أو قد يكون لديهم طموحات أخرى يسعون لتحقيقها من خلال هذا البرنامج، أو لاعتقادهم بأنه سوف يتم تسوية وضعيتهم عن طريق الإدماج لهذا هم مقتنعين به.

8- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

في هذه الدراسة تم صياغة فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية بغية الإجابة على التساؤلات المتعلقة بموضوع دراستنا، وفيمايلي سوف يتم مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

8-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى: لقد تم صياغة الفرضية على النحو التالي:

المهام الموكلة لموظفي عقود ماقبل التشغيل تساهم في خلق الرضا الوظيفي لديهم.

وسوف يتم مناقشة هذه الفرضية بالاعتماد على الجداول (10، 11، 12، 13، 14) حيث تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

أن غالبية أفراد العينة لا يرون أن العمل في إطار عقود ماقبل التشغيل عمل فعلي ولا يتناسب منصب عملهم مع مؤهلهم مقارنة بالتكوين الذي تلقونه ومستواهم العلمي، فالقيام بعمل خارج مجال تكوينهم لا يسمح لهم بإظهار تميزهم وتطوير مهاراتهم وتطبيق ما تعلموه خلال مرحلة تكوينهم الجامعي، فعدم تطبيق المهارات التي تعلمها الفرد في وظيفة تتناسب مع تخصصه تجعله مستاء وغير راض.

كما أن معظم المبحوثين غير مرتاحين في العمل وذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يقومون به الذي لا يسمح لهم بإظهار إمكانياتهم والتعبير عن تميزهم، وذلك بالاستفادة من القدرات والمهارات والإبداعات الخاصة بهم، مما يتولد لدى الفرد شعور بعدم الانجاز، إذ يعتبر الرضا عن محتوى العمل بمتغيراته العديدة كالمسؤولية، طبيعة أنشطة العمل، فرص الانجاز وتقدير الآخرين لأداء الفرد من أهم العناصر في خلق الرضا الوظيفي لاعتبار العامل عنصر فيه ويتحرك ضمنه ويتأثر به.

كما دلت النتائج الميدانية على عدم رضا غالبية أفراد العينة على منصب عملهم بسبب عدم قيامهم أعمال ذات أهمية إذ غالبا ما تسند لهم مهام لا يحبذون القيام بها أو يجبرون على القيام بها عندما يرفض الموظفون المثبتين القيام بها، مما يدفع بأفراد العينة إلى التذمر والاستياء وكثيرا ما يشتكون من الأعمال

التي يقومون بها بأنها لا تتناسب مع مؤهلهم خاصة وأنهم ذو مستوى جامعي إذ يرغبون في أن يكون العمل الذي يقومون به ذا أهمية، مما يدل على أن الأعمال الموكلة لموظفي عقود ماقبل التشغيل لا تساهم في خلق الرضا الوظيفي لديهم.

تم التوصل من خلال النتائج الميدانية أيضا إلى عدم ارتياح غالبية أفراد العينة في العمل بسبب عدم ترك الحرية لهم في أداء العمل، فإحساس الفرد بأنه مقيد في عمله ينعكس بصورة سلبية عليه ويقتل روح الإبداع لديه ويساهم في إنقاص الحماس الذي عادة ما يجلبه الموظف معه عند دخوله عالم الشغل لأول مرة، فعدم ترك الحرية في أداء العمل تجعل الفرد يحس بأنه غريب عن هذا التنظيم ولا يشعر بالانتماء إليه مما يصاحبه عدم الارتياح النفسي والتوتر، وذلك بسبب انفراد الرؤساء بالسلطة وغياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، إذ يستحوذ الرؤساء على سلطة التسيير واتخاذ القرارات وما على المرؤوسين سوى تنفيذها.

8-2 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية: لقد تم صياغة الفرضية على النحو التالي:

مدة العقد تزيد من ولاء موظفي عقود ماقبل التشغيل تجاه المنظمة.

وسوف يتم مناقشة هذه الفرضية بالاعتماد على الجداول (15، 16، 17، 18، 19) حيث تشير النتائج الميدانية إلى:

عدم شعور أغلب المبحوثين بالانتماء إلى المؤسسة مهما كانت مدة عقدهم، وسبب عدم الشعور بالانتماء راجع إلى عدم تقبل الآخرين لوجودهم في المنظمة كما أن مدة العقد كونها مؤقتة قد لا تجعل الفرد يفكر كثيرا في مسألة الاندماج، وكما عبر بعض الموظفين عن مدة العقد بأنها تخلق لديهم شعور بعدم الاستقرار والارتياح النفسي فهي بلا فائدة.

يعتبر انعدام الشعور بالانتماء لدى غالبية أفراد العينة سبب كاف يدفع بالفرد إلى عدم بذل مجهودات كبيرة في العمل لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن مدة العقد تعتبر السبب الرئيسي في ذلك، فهذه المدة تجعل الفرد يفكر فقط في إيجاد حل لمستقبله المهني ولا تجعله يفكر في تحقيق أهداف المؤسسة فهو في النهاية موظف مؤقت وليس مجبرا على فعل ذلك، كما أن الفرد الذي لا يلقى تقديرا ومكافآت للجهد المقدم في العمل لا يفكر في العمل أكثر من طاقته ففي نهاية المطاف هو موظف مؤقت ويعمل بموجب عقد محدد المدة.

كما دلت الشواهد الميدانية على أن مدة العقد لا تدفع بالفرد إلى اعتبار أن مصلحة المؤسسة هي مصلحته ولا تجعله يضحي بمصلحته الشخصية لأجل مصلحتها وهذا ما أدلى به غالبية أفراد العينة، وذلك لعدم وجود رابط يربطهم بها واختلاف أهدافهم عن أهدافها مما يعني عدم وجود ولاء للفرد تجاه مؤسسته، فمجرد تتوفر له فرصة عمل أفضل يغادر المؤسسة دون اعتبار لمصلحتها.

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن غالبية أفراد العينة يحافظون على ممتلكات المؤسسة والسبب الرئيسي وراء المحافظة على ممتلكات المؤسسة راجع إلى مبدئهم وتنشئتهم الاجتماعية التي علمتهم المحافظة على ممتلكات الغير واعتبارها كممتلكاتهم وأن تخريب الممتلكات قيمة سلبية، وحتى لا ينظر إلينا بنظرة سلبية وأننا غير مبالون بالممتلكات العمومية والظهور بقيم تناسب مستوانا التعليمي، مما يدل على تمتع أفراد العينة بقيم اجتماعية ايجابية.

8-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة: لقد تم صياغة الفرضية على النحو التالي:

الحقوق المستفاد منها في عقد ما قبل التشغيل تخلق نوع من الاستقرار للموظف في المؤسسة.

وسوف يتم مناقشة هذه الفرضية بالاعتماد على الجداول (20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28) حيث تشير النتائج الميدانية إلى:

أن غالبية أفراد العينة لا يشعرون بالاندماج في الوسط العملي، نتيجة عدم الاحترام الذي يلقونه من طرف الموظفين الدائمين بالرغم من أنهم لا يقلون عنهم شأنًا وهم ذو مستوى جامعي، فنظرات السخرية وعدم الاحترام التي يلقاها الموظف في العمل تشعره بأنه أقل أهمية فغياب الحق في الاحترام من شأنه أن يجعل الفرد غير مندمج وغير مستقر في عمله بالرغم من أن هذا البرنامج هدفه الأساسي هو إدماج الفرد في الحياة المهنية إلا أن ذلك لن يتحقق في ظل جو يسوده عدم الاحترام ونظرات السخرية لهذه الفئة.

إن عدم ارتياح الفرد في منصب عمله يدفع به إلى تغييره بحثًا عن الاستقرار النفسي، وهذا ماتم ملاحظته لدى غالبية أفراد العينة، فالمضايقات التي يتعرض إليها موظفي عقود ما قبل التشغيل تدفع بهم باستمرار إلى تغيير مناصب عملهم سواء داخل المؤسسة نفسها أو عن طريق التنقل بين مصالحها، وتصل بهم الأمور إلى درجة تحويل المؤسسة بحثًا عن الاستقرار النفسي، كما يمكن أن يكون سبب التغيير أيضا هو عدم تناسب المنصب مع مؤهل الفرد مما يدفع به إلى تغييره، فغياب الحق في الاستفادة من منصب عمل يناسب تكوين الفرد ولا يكتسب منه مهارات من شأنه أن يجعل الفرد غير مرتاح متسائلا عن الجدوى من هذا المنصب إذا كان لا يستفيد منه خبرات فعلية.

سجلنا وعدم وجود بيئة اجتماعية تتسم بالتقدير والاحترام والتي من شأنها أن تجعل الفرد غير مندمج مما يدفع به إلى الابتعاد عن هذه البيئة الغير ملائمة للعمل وذلك من خلال التغيب أو التمارض وغيرها من الأعذار والحجج التي يمكن أن يلجأ إليها الموظف حتى لا يلتحق بمنصب عمله ويتعرض لمضايقات، فالتمارض يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه العامل وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل للابتعاد عن العمل، أو بما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المؤسسة الذي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء أداء عمله، بمعنى غياب البيئة الصحية للعمل والتي تعتبر من أهم حقوق الموظف.

توصلت النتائج الميدانية إلى عدم رضا غالبية المبحوثين عن الأجر الذي يتقاضونه لعدم مكافئته للمجهود الذي يبذلونه في العمل، فمن شروط العقد إلزام الموظف بالعمل بدوام كامل شأنه شأن الموظف المثبت، لكن ليس من شروطه تقاضي أجرا معادلا لأجر المثبتين فغياب المساواة في الأجر وعدم مكافئته للمجهود يجعل الفرد غير راض عن هذا الحق نتيجة شعوره بالاستغلال مما يجعله غير مستقرا نفسيا.

بالرغم من استفادة غالبية أفراد العينة من الحق في تمديد العقد بعد السنة الأولى والإبقاء على نفس الأجر إلا أن ذلك لم يعزز من استقرار الفرد لأنه يدرك أنه كلما تم تمديد العقد كلما زاد من استغلال رب العمل له، ويمكن تفسير ذلك بأنه مهما كانت مدة العقد طويلة فإن ذلك لا يبعث على الارتياح لأنهم يعلمون بأنه لن يتم تسوية وضعيتهم عن طريق الإدماج حسب ما أدلى به غالبية أفراد العينة.

وبالرغم من أن عقد التشغيل الذي يوقع عليه الفرد يلزمه باحترام تحت طائلة العقوبة للقواعد المسيرة للتنظيم وبالانضباط وكذا بأداء المهام المخولة إليه من طرف مستخدمه، إلا أننا لاحظنا أن الكثير من أفراد العينة لا يلتزمون بهذا الشرط ولا يحترموا الأوقات الرسمية المعمول بها في التنظيم ولا يكثرثون للعقوبات التي يمكن أن يتعرضوا لها كالخصم من الراتب أو فسخ العقد، وذلك يفسر بعدم وجود ولاء للمنظمة وعدم الاهتمام لمصالحها، وهذا سببه عدم الشعور بالانتماء وعدم الشعور بالراحة والاستقرار.

كما توصلت النتائج الميدانية على أن هذا البرنامج لا يلبي أي رغبات لدى غالبية المبحوثين، بالرغم من أنه يمنح بعض الحقوق للفئة المستفيدة منه فهو يعطي فرصة للفرد لاكتساب معارف وخبرات جديدة بعد الخروج من نسق التكوين والدخول إلى عالم الشغل وتوظيف المعارف النظرية المكتسبة والحصول على منصب عمل، وتمنحه أجرا يساعده على تلبية بعض حاجياته الأساسية مع تكفل الدولة بكافة

تكاليف التغطية الاجتماعية طيلة مدة العقد، وإمكانية وجود فرصة للإدماج إلا أن هذه الحقوق لا تساهم في خلق الاندماج، وعدم الاندماج في الوسط العملي بشكل جيد يعني عدم الاستقرار فالحقوق التي يستفيد منها موظفي عقود ما قبل التشغيل لا تساهم في خلق الاستقرار لديهم مما يؤدي إلى عدم الرضا.

وفي الأخير توصلت النتائج الميدانية إلى عدم اقتناع غالبية أفراد العينة بهذا البرنامج، الذي يرون بأنه برنامج عديم النفع، وقائم على استنزاف الطاقات الشابة، ويقضي على طموحاتهم، وأن حقيقة الإدماج حبر على ورق و لا يوجد قانون واضح حول حقيقة الإدماج، ومادفع بهم إلى التسجيل في هذا البرنامج هي الظروف الاجتماعية والبطالة.

9- الاستنتاج العام:

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات الجزئية الثلاث تبين لنا أن التوظيف في إطار برنامج عقود ما قبل التشغيل لا يساهم في خلق الرضا الوظيفي للعامل بالرغم من أنه يؤمن للفرد فرصة للحصول على منصب عمل دائم، وذلك نتيجة عدم قيام هذه الفئة بأعمال ذات أهمية في المنظمة والسبب في ذلك راجع إلى عدم إيمان رب العمل بالقدرات والكفاءات التي يمتلكها المستفيدين من البرنامج، وعدم ترك الحرية لهم في كيفية أداء العمل التي تمنحه فرصة لإبراز كفاءاته وقدراته، فالمهام الموكلة لموظفي عقود ما قبل التشغيل لا تساهم في خلق الرضا الوظيفي لديهم.

كما أن مدة العقد لا تساهم في زيادة ولاء الفرد تجاه مؤسسته، لأن الفرد يعلم مسبقاً أنه بمجرد انتهاء هذه المدة لن تفكر المؤسسة في مستقبله، مما يدفع به إلى عدم اعتبار أن مصلحته جزء من مصلحتها ولا يضحى بمصلحته الشخصية في سبيل مصلحته، ولا يبذل مجهودات كبيرة في العمل من أجل تحقيق أهدافها، وعدم وجود الولاء يعني عدم الشعور بالرضا.

ولا تساهم الحقوق المستفاد منها في عقد التشغيل في زيادة الاستقرار لدى الفرد، في ظل تعرضه للمضايقات أثناء أدائه لعمله، إذ أن عدم الاستقرار الذي يعيشه المتعاقد طيلة مدة العقد والتي تكون في غالب الأحيان 3 سنوات والمصير المجهول والمعاملة السيئة التي يتلقاها المتعاقد من زملائه في العمل ونظرة الاحتقار تجاهه تعلق مصيره برغبات مسيري المؤسسات، وعدم وجود قانون واضح يلزم المؤسسات بالإدماج يجعله عرضة لاضطرابات نفسية وقلق شديد طيلة فترة العقد، إضافة إلى أن المنحة لا تلبي جميع احتياجاته، ولا يكافئ الأجر لمجهوداته في العمل ولا يحصل على حقوق مساوية للموظفين المثبتين كما أنه لا يستفيد من منصب عمل يناسب مؤهله ويساعده في اكتساب خبرات فعلية فغياب هذه الحقوق

وتجاهلها من طرف المستخدم تجعل الفرد غير مرتاح في عمله وغير مستقر مما يدل على عدم الرضا، ويتمثل الجانب الايجابي في هذا البرنامج حسب رأي بعض أفراد العينة هو أنه لا يترك الفرد منعزلاً عن عالم الشغل ويكسبه خبرات جديدة سواء في العمل حتى وإن كان لا يتناسب مع مؤهلهم العلمي، وفي اكتساب بعض الخبرات الاجتماعية من وسط العمل.

وتتمثل جوانب الرضا عن هذا البرنامج في الإمكانية التي يتيحها للفرد في دخول عالم الشغل وعدم بقاءه منعزلاً عنه بعد فترة التكوين وتكوين فكرة عنه، أما عن جوانب عدم الرضا عن هذا البرنامج حسب أفراد العينة فقد تمثلت في، عدم الرضا عن الأجر، وعن ساعات العمل، وعن طريقة المعاملة التي يتلقونها من طرف رب العمل والموظفين المثبتين، بالإضافة إلى استغلالهم.

ويتحقق الرضا لدى موظفي عقود ماقبل التشغيل حسب ماتم استخلاصه إذا ماتم رفع أجورهم، والعمل ساعات عمل أقل، ووضع قوانين تحميهم من استغلال وإهانات رب العمل، وإضافة حقوق أخرى إلى جانب الأجر والتأمين، و إعطاهم الأولوية في عملية التوظيف، والاستفادة من بعض العلاوات.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

**التوظيف في إطار عقود ماقبل التشغيل
وقدرته على تحقيق الرضا الوظيفي للعامل**
دراسة ميدانية ببلدية برج بوعرييج - ولاية برج بوعرييج -

إشراف الأستاذ:

عزوز عبد الناصر

إعداد الطالبة:

بن أحمد نوال

أخي، أختي

في إطار الإعداد لمذكرة تخرج ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل نطلب منكم التعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانيا، وهذا من خلال حرصكم على ملأ هذه الاستمارة بكل صراحة وموضوعية مع العلم أنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2013/2012

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن:

3- الحالة العائلية: ☐ أعزب(ة) ☐ متزوج(ة)

☐ أرمل(ة) ☐ مطلق(ة)

4- المستوى الدراسي:

5- تاريخ التخرج:

6- تاريخ بداية التعاقد:

المحور الثاني: بيانات خاصة بالتوظيف

7- هل سبق وأن شاركت في مسابقات التوظيف؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب بنعم فكم مرة شاركت؟

.....

8- هل النجاح في مسابقات التوظيف يخضع لمبدأ :

☐ الجدارة والكفاءة ☐ المحسوبية

9- ماهي الطريقة التي استخدمتها أكثر في البحث عن عمل؟

☐ وكالات التشغيل ☐ أصدقاء ☐ جمعيات

☐ طرق الأبواب مباشرة ☐ أخرى

10- هل سبق وإن إشتغلت خارج إطار عقود ما قبل التشغيل؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب بنعم فأين؟

.....

11- كيف تم التحاقك بعقود ما قبل التشغيل؟

☐ أصدقاء ☐ دعاية إعلامية

☐ توجيه من طرف المؤسسة أو الإدارة المستقبلية

12- هل أنت مطلع بشكل كافي على عقد ما قبل التشغيل؟

☐ نعم ☐ لا

13- هل سجلت في برنامج عقود ما قبل التشغيل عن قناعة؟

☐ لا

☐ نعم

14- هل البطالة والظروف الاجتماعية هي التي أرغمتك على التسجيل في برنامج عقود ماقبل التشغيل؟

☐ لا

☐ نعم

15- هل تم إختيارك في إطار عقود ماقبل التشغيل عن طريق:

☐ أخرى

☐ وساطة

☐ أقدمية الشهادة

المحور الثالث: بيانات خاصة بالعمل في إطار عقود ماقبل التشغيل

أ- بيانات خاصة بالمهام الموكلة لموظفي عقود ماقبل التشغيل

16- هل ترى في عقود ماقبل التشغيل عمل فعلي؟

☐ لا

☐ نعم

17- هل المنصب الذي نصبت فيه يناسب تكوينك ومؤهلاتك؟

☐ لا

☐ نعم

18- هل توكل لكم أعمال ذات أهمية في المنظمة؟

☐ لا

☐ نعم

19- هل تترك لكم الحرية في تأدية عملكم؟

☐ لا

☐ نعم

20- هل تتعرضون لمضايقات أثناء تأدية عملكم؟

☐ لا

☐ نعم

إذا كانت الإجابة بنعم فما نوع هذه المضايقات؟

.....

ب- بيانات خاصة بمدة العقد

21- كم سنة مضت على مدة عقدك؟

☐ سنة

☐ سنتين

☐ 3 سنوات

22- هل تم تمديد عقدك بعد السنة الأولى؟

☐ لا

☐ نعم

23- كيف تنظر إلى مدة العقد؟

.....

ج- بيانات خاصة بالحقوق:

24- هل العمل في إطار عقود ماقبل التشغيل يلبي رغباتك:

المالية ☐ الاجتماعية ☐

المهنية ☐ لاشيء ☐

25- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟

نعم ☐ لا ☐

26- هاهي المدة التي يغطيها لك الأجر؟

.....

27- هل يكافئ الأجر مجهودك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

28- ماهي نظرات الموظفين المثبتين لكم؟

عادية ☐ أقل شأنًا ☐ سخرية ☐

رأفة ☐ احترام ☐

29- ماكان هدفك عندما اشتغلت في إطار عقود ماقبل التشغيل؟

لمعرفة الحياة المهنية ☐ من أجل الأجر ☐ الأمل في الإدماج ☐

المحور الرابع: بيانات خاصة بالرضا

30- هل أنت مرتاح في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل ترغب في تمديد العقد مرة أخرى؟

نعم ☐ لا ☐

32- هل أنت مندمج في الوسط العملي بشكل جيد؟

نعم ☐ لا ☐

33- هل أنت راض عن منصب عملك؟

نعم ☐ لا ☐

34- هل سبق لك وأن غيرت مكان عملك؟

نعم ☐ لا ☐

35- هل إكتسبت معارف وخبرات لم تتعلمها من قبل؟

نعم ☐ لا ☐

36- هل تلتزمون بأوقات الحضور والإنصراف؟

نعم ☐ لا ☐

37- هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

38- هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة وتعتبرها كممتلكاتك الخاصة؟

نعم ☐ لا ☐

39- هل تبذل مجهودات كبيرة لأجل تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

40- هل تضحي بمصلحتك الشخصية لأجل مصلحة المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

41- هل تعتبر مصلحة المؤسسة هي مصلحتك؟

نعم ☐ لا ☐

42- هل تعتقد أنه سوف يتم تسوية وضعيتكم عن طريق الإدماج؟

.....

43- مارأيك في برنامج عقود ما قبل التشغيل؟

.....

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة موضوع التوظيف في إطار عقود ماقبل التشغيل، وذلك من خلال تسليط الضوء على إمكانية تحقيق هذا النوع من التوظيف رضا وظيفي للعامل، وماتم التوصل إليه أن هذا البرنامج لا يحقق رضا وظيفي للأفراد المستفيدين منه وهذا من خلال النتائج المتوصل إليها من إجراء الدراسة الميدانية، وماتم استخلاصه أيضا هو أن التوظيف في الجزائر لا يزال بعيد عن المعايير الموضوعية والعلمية، هذه الطريقة التي كثيرا ما تكون سببا في تهميش الكفاءات والطاقات الشابة.

كما أن برامج التشغيل المعتمد عليها في الجزائر تعتبر حلول مؤقتة للبطالة وليست حلول نهائية، وكثيرا ما يتم اعتماد هذه البرامج بطريقة غير مدروسة ودون الأخذ في عين الاعتبار الجوانب والتأثيرات السلبية التي تنعكس على الفرد مباشرة، كما هو حال برنامج عقود ماقبل التشغيل الذي تم فيه إهمال العديد من الجوانب الإنسانية والاجتماعية، والتي من بينها خلق جو عمل مناسب للموظف حتى يتمكن من خلاله تحقيق الإدماج في العمل، وترك الحرية لرب العمل في كيفية استغلاله، كما أهملت هذه البرامج الوضعية التي سوف يؤول إليها الفرد بعد انتهاء عقده، بعدما تعود على عالم الشغل والاستقلال المادي.

فعلى الدولة الجزائرية أن تتخلى عن مثل هذه البرامج والعمل على توفير مناصب عمل دائمة، نتيجة عدم تحقيق مثل هذه البرامج رضا وظيفي للعامل والاستفادة من الكفاءات التي تتركز بها، فهي تملك إمكانيات مادية تمكنها من توفير الآلاف من مناصب العمل الدائمة، وأن تباعد عن الحلول المؤقتة التي لا تحقق أي استقرار ورضا للفرد خاصة فئة حاملي الشهادات الجامعية الذين يرغبون في الحصول على منصب عمل فعلي لتطوير كفاءاتهم وإبراز قدراتهم بعد سنوات الجهد التي بذلوها في تكوينهم الجامعي، والحصول على أجر يحقق لهم كافة متطلباتهم المادية وكذا تحقيق الاستقرار الاجتماعي.

وفي الأخير يبقى السؤال مطروح حول حقيقة الإدماج الذي يعتبر الهدف الرئيسي للبرنامج، فهل سوف يتم تسوية وضعية المستفيدين من الجهاز عن طريق الإدماج وتوظيفهم في مناصب عمل دائمة وتتناسب مع مؤهلاتهم العلمية؟

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أحمد السيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، إستراتيجية معاصرة، بدون ذكر البلد، ط2، 2008.
- 2- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بدون ذكر البلد، 1999.
- 3- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بدون ذكر البلد، من دون سنة النشر.
- 4- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 5- أسامة السيد عبد السميع: البطالة في المجتمعات العربية والإسلامية، بدون ذكر البلد، دون سنة النشر.
- 6- أحمد الأشقر: الاقتصاد الكلي، دار الثقافة، عمان، ط1، 2007.
- 7- أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، عبد العزيز جميل مخيمر: دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة البطالة بين الشباب في الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
- 8- أحمد ماهر: تقليل العمالة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000.
- 9- بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 10- جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2003.
- 11- حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بدون ذكر البلد، 2004.
- 12- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005.
- 13- رمزي زكي: الاقتصاد السياسي للبطالة، تحليل لأخطر مشكلات الرأسمالية، الكويت، دون سنة النشر.
- 14- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، بدون ذكر البلد، 1999.
- 15- سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر.
- 16- سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

- 17- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009.
- 18- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، من دون سنة النشر.
- 19- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
- 20- عمار طيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم ونماذج ونظريات، منشورات قاريونس، طرابلس، 1995.
- 21- علي عبد الوهاب: تجاه مشكلة البطالة، أثر برنامج الإصلاح الاقتصادي، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2005.
- 22- علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006.
- 23- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2008.
- 24- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- 25- عبد الفتاح دويدار: علم النفس المهني و تطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، دون سنة النشر.
- 26- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 27- محمد صبري السعدي: شرح القانون المدني الجزائري، دار الهدى، الجزائر، ط1، 2004.
- 28- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 29- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن.
- 30- موسى بودهان: قانون التوظيف العمومي، دار الأمانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 31- محمد زاهد ديري سعادة راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز للمعرفة العلمية، الأردن، ط1.
- 32- موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، دار القصب للنشر، ط2، الجزائر.

- 33- مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية، بدون ذكر البلد، 1999.
- 34- محمد إسماعيل: إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعة الجديدة، بدون ذكر البلد.
- 35- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 36- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون ذكر البلد، ط1، من دون سنة النشر.
- 37- محمد علاء الدين عبد القادر: البطالة أساليب المواجهة لدعم السلام الاجتماعي والأمن القومي، منشأة المعارف، الاسكندرية.
- 38- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مداخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 39- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011.
- 40- مدحت العريشي: اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2007.
- 41- مدني بن شهرة: الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
- ثانيا: الرسائل والمجلات
- 42- السعيد بن يمين: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2008.
- 43- إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2005.
- 44- بوبزاري مداح: تقييم إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2006.
- 45- عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 473، 2009.
- 46- علي بن يحيى: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الأمنية، الرياض، 2002.
- 47- عارف بن ماطل الجريد: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، قسم العلوم الإدارية، 2007.

- 48- فريد بوعكاز: الإشراف والرضا الوظيفي، المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2008.
- 49- فارس شلالي: دور سياسة التشغيل في معالجة مشكل البطالة في الجزائر خلال الفترة 2001 - 2004، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.
- 50- قصاب سعدية: تحليل برامج التشغيل بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 1994.
- 51- كوسة بوجمعة: سياسات التشغيل في الجزائر، عقود ما قبل التشغيل كإجراء مؤقت للحد من انتشار البطالة، رسالة ماجستير، تنمية الموارد، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع، 2006.
- 52- محمود سمالي: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني العاملين بمؤسسات التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2007.
- 53- هشام بوبكر: إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2007.
- 54- مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة محكمة متخصصة في الدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 7، جامعة سطيف.
- ثالثا: القواميس
- 55- المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، بدون ذكر البلد، ط24، 1973.
- 56- فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية: معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، 2007.
- رابعا: الجرائد الرسمية
- 57- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجريدة الرسمية، العدد 22، الصادر بتاريخ 24 ربيع الثاني عام 1429 هـ الموافق لـ 30 أبريل 2008 م.
- 58- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادر بتاريخ الأول من ربيع الثاني عام 1432 هـ الموافق لـ 6 مارس 2011.
- 59- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادر بتاريخ الأول من ربيع الثاني عام 1432 هـ الموافق لـ 6 مارس 2011.
- خامسا: الموقع الإلكتروني
- 60- الموقع الإلكتروني: www.echroukonline.com يوم 23/01/2013.

