

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	يوضح العلاقة بين التلوث:الثقافة التنظيمية,وفعالية السلوك و تحقيق الميزة التنافسية.	01
22	المنظومة المفاهيمية للابتكار والابداع.	02
23	فعالية نسق تسيير الموارد البشرية في ضوء تنمية المهارات والابتكار.	03
25	العلاقة بين التفكير الابتكاري وتحقيق التوازن النفسي.	04
29	يوضح اهم اقسام ادارة الموارد البشرية.	05
29	يوضح اهم وحدات نسق الموارد البشرية.	06
32	يوضح السياسات التنظيمية العينية.	07
35	يوضح الخاصية البنائية لفريق العمل البناء.	08
36	يوضح السياق العلائقي بين منظومة التكوين وأنماط بناء فرق العمل.	09
45	يوضح منظومة الالتزام الوظيفي.	10
46	يوضح محكات بناء ثقافة الالتزام الوظيفي.	11
53	يوضح العلاقة بين الالتزام العاطفي وآليات الاستغراق الوظيفي.	12
54	يوضح هرمية الاستغراق الوظيفي.	13
59	يبين المديرية الاقليمية لاتصالات الجزائر.	14
63	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.	15
64	يوضح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر برج بوعرييج.	16

الصفحة	العنوان
01	مقدمة
03	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
03	أولا-تحديد الاشكالية وصياغتها
05	ثانيا-أهمية وأسباب اختيار الموضوع
06	ثالثا-أهداف الدراسة
07	رابعا-فرضيات الدراسة
09	الفصل الثاني: نسق تسيير الموارد البشرية
09	أولا-نسق تسيير الموارد البشرية "دلالة مفاهيمية
10	ثانيا-السرد التاريخي لنسق تسيير الموارد البشرية
14	ثالثا-نسق تسيير الموارد البشرية "مقاربة نظرية"
19	رابعا-محددات فعالية نسق تسيير الموارد البشرية
26	خامسا-النطاق الوظيفي لنسق تسيير الموارد البشرية في آتون الهيكل التنظيمي
30	سادسا-مناقشة بحثية لواقع نسق تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
44	الفصل الثالث: الالتزام الوظيفي
44	أولا- دلالة مفاهيمية للالتزام الوظيفي "التزام إذعان ام اختيار"
46	ثانيا- محكات بناء ثقافة الالتزام الوظيفي
52	ثالثا- ابعاد الالتزام الوظيفي
56	رابعا- مناقشة بحثية لواقع الالتزام الوظيفي في المؤسسة الجزائرية
59	الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
59	أولا- مجالات الدراسة
66	ثانيا-المنهج المستخدم
67	ثالثا-أدوات جمع البيانات
70	رابعا-أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه
75	الفصل الخامس: علاقة العملية التوظيفية بمؤشرات الالتزام المعياري

75	أولا-استراتيجية التوظيف المؤقتة وتضمين المسؤولية اتجاه جهة العمل
80	ثانيا-الطرق العلمية للتوظيف وتكريس قيمة الانتماء للعمل
84	ثالثا-النتائج العامة المتعلقة بالعملية التوظيفية
85	الفصل السادس: علاقة العملية التكوينية بمؤشرات الالتزام العاطفي للعامل
85	أولا-تنمية الكفاءات المهنية وتثمين الاستغراق الوظيفي
90	ثانيا-بناء فرق العمل الجماعي وتكريس الايمان بالوظيفة
94	ثالثا-النتائج العامة المتعلقة بالعملية التكوينية
95	الفصل السابع: علاقة العملية التحفيزية بمؤشرات الالتزام الاستمراري للعامل
95	أولا-الحوافز المحيطة وتعزيز رغبة الاستمرار في العمل
100	ثانيا-الاستخدام الآلي للحوافز وتجسيد مظاهر التسرب الوظيفي
104	ثالثا- النتائج العامة المتعلقة بالعملية التحفيزية
105	الخاتمة: قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة"
	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة:

تسيير الموارد البشرية من العلوم الحديثة في ادارة الاعمال مقارنة بالعلوم الاخرى,فالعديد من المفكرون اهتموا بالفرد والادارة اكثر,نذكر من بينهم "فايول" في كتابه "الادارة العامة والصناعة 1916", لم تظهر الحاجة الى ادارة متخصصة في حل مشاكل الافراد وظهور المعلومات والحقائق عن معاملة المستخدم للعامل، منها الاجور والعوامل البيئية والمعنوية، التي بإمكانها التأثير على العمل، وبالتالي العملية الانتاجية، كما يجب الاشارة الى تعاليم الادارة العلمية التي شكلت والصعوبات التي لا بد من مواجهتها والمتمثلة في الاضرابات، والتغيب،تغير المناصب وغيرها(أحمد ماهر عlish:1999,ص27)،فالفرد يتدرج من منصب الى آخر في المؤسسة من خلال حياته الوظيفية فيها، الامر الذي يزيده خبرة ومهارة وتطور، وبذلك يزداد كفاءة، مما يستوجب على المؤسسة ضرورة تخطيط وتسيير الحياة المهنية لهؤلاء الافراد،وذلك بغية تطويرهم واكسابهم معارف وسلوكات جديدة تنفعهم في أداء المهام الموكلة اليهم بكفاءة.

وبالتالي فالالتزام الوظيفي هو العنصر الحيوي المساهم في بلوغ كل هذه الاهداف التنظيمية، فهو مفهوم قديم في مجال العلوم الاجتماعية الا انه لم يحظ بالاهتمام الكافي الا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الاجتماعية والانسانية في مجال المنظمات المختلفة.فقد اصبحت الادارة تطالب بان يكون التزام العاملين فيها نحو منظماتهم التي يعملون فيها، وتريد منهم انضباطا ذاتيا في العمل،بالإضافة الى زيادة رغبتهم في بذل الجهد الاضافي لانجاح عمل المنظمة لاداء اعمالهم بفعالية وبشكل مستمر،فقد تبنته المؤسسات الحديثة الغربية بالكثير من الدراسات والتي أظهرت العلاقة بين الالتزام الوظيفي وأنساق تسيير الموارد البشرية.

لقد جسدت الفصول النظرية في سياق اهداف ومنطلقات الدراسة، والوقوف على المتغير المستقل"أي نسق تسيير الموارد البشرية" انطلاقا من المقاربات النظرية التي عالجت الظاهرة باختلاف منطلقاتها ومحدداتها التنظيمية، ثم تحديد مدلولاته المفاهيمية المتأرجحة بين نشأته وتطوره، اضافة الى ابراز ابعادها التي ضمننها المعطيات البحثية بداعي الاختيار المنهجي في العملية التوظيفية والعملية التكوينية والمنظومة التحفيزية ، ثم محكات فعالية نسق تسيير الموارد البشرية، ولوجا بالنطاق الوظيفي لنسق تسيير الموارد البشرية في آتون الهيكل التنظيمي ،واخيرا

مناقشة بحثية لواقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مروراً بمختلف المراحل التنظيمية التي مرت بها.

أما المتغير التابع "الالتزام الوظيفي" فقد حاولت الدراسة في خضم معطيات الفصل الثالث ضبط مدخلا تحليليا متساندا وظيفيا، وكفئاً امبريقيا يعالج الالتزام الوظيفي في سياقه المفاهيمي "التزام ام اذعان" وفي اطاره النظري، كحداولة للولوج على محكات بناء ثقافة الالتزام الوظيفي ثم ابعاده، وأنهبنا هذا الفصل بتحليل سوسولوجي لواقع الالتزام الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال ابراز مدلولاتها واهم معوقاتها.

أما التحولات المعلمية للفصل الرابع، فكانت بمثابة محاولة للمقاربة التنظيرية، التي ترمي الى ربط ابعاد نسق تسيير الموارد البشرية انطلاقاً من الفرضيات البحثية والتي غدت كترسيمة منهجية للإرساء الفصول الامبريقية، فانطوى بذلك اطار المقاربة المنهجية الميدانية على تحديد مجالات الدراسة في سياقاتها "المكانية والزمنية والبشرية" هذه الاخيرة قننت دلالة مخصصة، في خضم المنظور الوصفي الذي عززه منهج الدراسة "المنهج الوصفي".

فكانت الملاحظة المباشرة، استمارة المقابلة، دليل المقابلة الحرة، أداة المقارنة، الوثائق والمستندات التنظيمية الركن الركين الذي يناط به التعمق في التحليل، وتقوية الرؤية الهيكلية الشاملة لنسق تسيير الموارد البشرية والالتزام الوظيفي في هذه المؤسسة.

وأنهيت الدراسة البحثية بقراءة سوسولوجية للنتائج العامة، وضمناها كمنحى تنظيمي منهجي لترسيخ بعض الاقتراحات والتوصيات كروية سوسيوتنظيمية لجعل مؤسساتنا تناهض مقتضيات المؤسسة المنتجة، وتتخذ من السياقات المجتمعية بكل آلياتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية المرجع الكافي لتعزيز المتطلبات التنظيمية فتضمنين الفعالية المنشودة.

أولاً: تحديد الاشكالية وصياغتها

يمثل الالتزام الوظيفي نقطة انطلاق تصورية من اجل تضمين الفاعلية التنظيمية المنشودة، وهذا مارسخه السواد الاعظم لرواد الدراسات الذين تصبوا مقاصدهم في قالب واحد، جاعلا من الواقع التنظيمي الذي يتمتع بنسبة التزام وظيفي عال من قبل الفئات الفاعلة، من انجع الأبنية إداريا وتحقق معدلات فاعلة من جودة الأداء، ولعل شهادات الايزو للجودة والتي ظهرت مع الثورة الصناعية وكانت تمنح سابقا للمؤسسات الصناعية فقط، ومن ثم تحولت للمؤسسات الخدمية بشكل عام في ظل ظهور مفهوم الجودة الشاملة، تعد المنطق الكافي التي تثمن بعد الالتزام الوظيفي ضمن عناصر تقييمها وفق معطيات محددة نابعة من منظومتها القيمة واللوائحية والمعارية وهذا ما هيكلته المنطلقات السلوكية متخذة من الحساسية الاجتماعية وانسنة بيئة العمل في مجال المنظمات كإرهاصات كافية لتضمين التزام الفئات الفاعلة في سياق منحى تنظيميا يرنو انطباقا ذاتيا في العمل، زيادة رغبتهم في بذل الجهد الاضافي لانجاح عمل المنظمة بفاعلية وبشكل مستمر، وهذا ماضل مفقودا داخل البنية التنظيمية الجزائرية طيلة مسيرتها التنموية التي تجعل من الالتزام الاغترابي والاستمراري يتجسد في خضم التناقضات التنظيمية و الإقتصادية التي ميزت الواقع التنظيمي الجزائري، من خلال الإنتقال من مرحلة تنظيمية لأخرى؛ في إطار البحث عن الآليات و الميكانيزمات المحركة لأداء و كفاية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دون مراعاة الإهتمام بالتنظيم وما يحويه من فعاليات، الأمر الذي شكل لبسا أمام العديد من المحللين الإجتاعيين و الإقتصاديين، الذين أعطوا لنسق تسيير الموارد البشرية دورا طليعيا في إعادة الإستقرار و التوازن للواقع التنظيمي، في إطار تثنين طرق تنظيمية و عقلانية تحدد نجاعة وظائفها الإدارية و التنفيذية كمنطق كامن خلف تنمية موارد بشرية منتجة، فاعلة و مستقرة .

(اسمهان بلوم :2012، ص103)

وهذا ما إفتقرت إليه مؤسساتنا التنظيمية من خلال نقص التأطير، تهيمش الإطارات و التعين الشخصي غير الموضوعي.... و غيرها من المؤشرات التي قولبت طبقة عمالية صناعية تفاعلت مع مختلف الوقائع التنظيمية، ليتشكل لديها وعيا حقيقيا بأوضاعها، تجسدت في شكل صراعات، بمختلف أشكالها السوسولوجية، كفعل جماعي وهو ما كرسته الإضرابات العمالية، أو كفعل فردي او ما يعرف بالصراع المحول كظاهرة التغيب " التي تمثل سلوكيات فردية ذات علاقة جدلية بالمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة الصناعية " (إسماعيل قيرة - علي غربي : 2001، ص 173)

إن الفحص الدقيق والإستقصاء المكين لواقع الالتزام الوظيفي في التنظيم الجزائري يجعل الواقع البحثي يضمن منحى منهجي يجسد أهم المعوقات التي تدحض في طياتها آليات تنمية فعالة للموارد البشرية - قبل مرحلة الإستقلالية - في سياق غياب ممارسات عقلانية ، للعملية التوظيفية ، التكوينية والتحفيزية ويمكن في ضوء هذه التجليات البحثية بلورة سؤال الانطلاقة كالتالي:

ماهي علاقة نسق تسيير الموارد البشرية بالالتزام الوظيفي للعامل؟

هيكلت الترسيمة المفاهيمية المتعلقة بنسق تسيير الموارد البشرية كمنظومة لها خصائصها المادية والفكرية ، إرھاصا مبدئيا لتضمين دورالوظائف التنفيذية في ترسيخ معالم الالتزام والاستغراق الوظيفي، طالما أنها جزء من أجزاءه المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة مع متطلبات الواقع التنظيمي، والتي تعلن في سياقاتها التنظيرية والعينية عن مجموعة الإجراءات التي يتم إجرائها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة لأي إجراء أو عملية من هذه العمليات سواء أكانت توظيف، تكوين حوافز ورعاية صحية تمثل نظاما فرعيا متكاملًا من حيث المدخلات، العمليات و المخرجات داخل منظومة الموارد البشرية .

إن تأكيد النظرة الإستراتيجية لوظائف نسق تسيير الموارد البشرية تعد نقطة إنطلاق تصويرية لنتمين الفهم والرؤية الشمولية لمختلف هذه العمليات الفعالة ، التي تضمن في سياق محكات عقلانياتها تنمية إستغراق الفئات الفاعلة كآلية ومنحى منهجي فتنظيمي لتحقيق متطلبات الالتزام الوظيفي؛ فالوظيفة التنفيذية في شقها الأول تشير إلى "العملية التي تبني على أساس إستقطاب وإختيار العنصر البشري المتعدد المواهب، المهارات والقدرات والإمكانات التي تمكنه من العمل لوظائف متعددة داخل المنظمة"

(عمر وصفي عقيلي: 2005، ص120)

فبعيدا عن المنطلقات الكابحة لسيرورة التغيير والتطوير المواكبة للتحويلات السريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلية أو الخارجية، سواء للوظيفة أو الفئات الفاعلة، يبيلور أسلوب العمل في آتون فرق العمل كمارسة فعالة لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تسيير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية ، الأمر الذي يقنن دلالة الشق الثاني كآلية لدعم المورد البشري ومساندته فتمكينه من إستخراج أفضل ما

عنده (سعيد شعبان حامد: 2012، www.ahmedkordy.com)

طالما أن الوظيفة التكوينية هي من أفضل أنواع الاستثمارات الفردية فالتنظيمية ؛ وما يعزز قيمة هذه الدلالة المفاهيمية الشق الثالث الذي نمط الوظيفة التنفيذية في سياق "مجموعة من الإجراءات التي ترمي

إلى تصميم وإعداد سياسة تحفيز فعالة (محيطية) تتماشى مع التوجه الحديث المعاصر " الذي يرسو على معالم الكفاءة والفعالية لزيادة درجة الولاء والانتماء وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور ، الحوافز ، سياسات واضحة للترقية والاهتمام بالفئات الفاعلة.

ثانيا: أهمية واسباب إختيار الموضوع:

يعد الالتزام الوظيفي من اهم المواضيع التي تناولها السواد الاعظم لرواد الدراسات السوسيوتنظيمية الذين تصب مقاصدهم في قالب واحد هيكل النجاعة والفعالية التنظيمية في خضم قدرة المنظمة على بناء ثقافة الالتزام الوظيفي ، تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدرا لقدراتها التنافسية، إذ يعول عليهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ، مما يفرض على إدارة المنظمات الاهتمام بهم وتهيئة المناخ التنظيمي السليم لهم والذي يعد من أهم مقومات تضمين الثقة في نفوس الفئات الفاعلة وترسيخها لتحقيق اعلى مستويات الولاء والالتزام الوظيفي ، وهذا ماكانت ترجوه المؤسسة الجزائرية عبر مختلف المراحل التنظيمية ، لكن الاهتمام بالجانب البنائي في سياق تغيير التسميات ، وكبح الجانب الوظيفي وما يحويه من محكات ، جعل العديد من رواد الدراسات السوسيواقتصادية يحملون على عاتقهم الفهم البين والرؤية الهيكلية الشاملة لازمة الواقع المؤسسي الجزائري "العام خاصة" والتي ترسخت في قالب تنظيري وعيني ، هيكلت غياب التزام متأصل داخل الفئات الفاعلة، في سياق عدم عقلانية المستويات التنظيمية كمنحى لعدم قدرة البنية التنظيمية على بناء ثقافة الالتزام الوظيفي.

"لذا من المهم تمتع الافراد المنتمين للمؤسسة بميثاق قوي من القيم الخلقية التي تتبع من ذواتهم حتى يكتب لمؤسستهم النجاح والتميز"(مسلم بن سالم بن علي الوهبي:2013 ، ص 19)

إن مايعانيه السياق المجتمعاتي الجزائري هو تنامي ازمة حقيقية في السلوك المهني في مختلف القطاعات ، ومن التسهيلات التي تقدمها هذه الازمة للفئات الفاعلة داخل البنية التنظيمية الجزائرية هي الشعور باليأس والاحباط في النفوس لتغدوا بذلك ظاهرة الاحتراق الوظيفي كإرهاصات كافية لبلورة الالتزام الاغترابي الذي يكشف في سياقاته المعرفية عن إندماج وإنغماس فالاستمرارية الفاعل ليس نتيجة لارتباط نفسي إيجابي اكن لمحكات وابعاد تملئها البيئة الخارجية في خضم سوء هيكلية الظروف الاجتماعية والاقتصادية ؛ فالالتزام يمثل جانبا سلبيا طيلة المراحل التنظيمية ، حيث إندماج الفرد مع المجال الوظيفي

فالتنظيمي غالبا ما يكون خارجا عن إرادته ،وما المعوقات النفسية،التقنية والتنظيمية لمنطلقات بينة تبلور في مضامينها الواقع السلبي للالتزام الوظيفي.

في خضم هذه المنطلقات البحثية جاءت الدراسة الموسومة ب: "نسق تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعامل" كآلية سوسيوتنظيمية لتضمنين معالم الولاء ،فالاستغراق داخل السياقات التنظيمية الجزائرية.

ثالثا: أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تصبوا اليه كآلية لكشف الغموض الذي يجتاحها او يعتريها في هذا السياق نبلور الاهداف التالية:

- محاولة الوقوف على طبيعة الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية داخل الواقع التنظيمي محل الدراسة .
- الوقوف على محددات بناء ثقافة الالتزام الوظيفي الفعال.
- معرفة واقع قيم العمل داخل السياق التنظيمي .
- كشف اهم المحكات الكفيلة لتنمية الاستغراق الوظيفي .
- تضمين الفهم والرؤية الهيكلية الشاملة لدور العملية التوظيفية،العملية التكوينية ،و منظومة التحفيز في كبح اليات الالتزام الاغترابي داخل الواقع التنظيمي الجزائري.

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية :

لفعالية نسق تسيير الموارد البشرية علاقة بتضمين الالتزام الوظيفي للعامل.

الفرضيات الفرعية:

- لفعالية العملية التوظيفية علاقة بتكريس الالتزام المعياري للعامل .
- لتثمين العملية التكوينية علاقة بتعزيز الالتزام العاطفي للعامل.
- لتعزيز العملية التحفيزية علاقة بتضمين الالتزام الاستمراري للعامل.

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

لإستراتيجية التوظيف المؤقت علاقة بتضمين المسؤولية تجاه جهة العمل.
تساهم الطرق العلمية للتوظيف بتكريس قيمة الانتماء للعمل.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

تعتمد تنمية الكفاءة المهنية على تثمين الاستغراق الوظيفي.
لبناء فرق العمل الجماعي علاقة بتكريس الإيمان بالوظيفة

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

للحوافز المحيطة علاقة بتعزيز رغبة الاستمرار في العمل.
يعمل الاستخدام الآلي للحوافز على تجسيد مظاهر التسرب الوظيفي.

أولاً- نسق تسيير الموارد البشرية "دلالة مفاهيمية" (*)¹

اصبحت الموارد البشرية ، تشكل الموارد الأكثر اهمية في الدول والمنظمات ، إذ بدونها تفقد الموارد غير البشرية قيمتها ، لهذا تولي الادارة المحترفة المعاصرة جل اهتمامها وتقديرها للموارد البشرية لتأثيرها على المردود المادي والمعنوي للمنظمات باعتبارها الموارد الاعلى قيمة ، فهي الموارد المفكرة والمنتجة للأفكار التي تضمن التفوق والتميز ، والريادة في عالم يتسم بسرعة وضخامة التغيرات لهذا أورد "الخزامي" تعريفا لها بأنها: " جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة " (ويكيبيديا الموسوعة الحرة :2012 , ar.wikipedia.org)

على أساس أن تسيير الموارد البشرية " كنسق " ليس عملا روتينيا بل مجموعة من الوظائف، البرامج والأنشطة المصممة التي تجمع بين جميع الطرق التنظيمية التي تؤدي إلى اختيار فاعل كفاء ذي دراية بتطورات المحيط؛ في هذا السياق أورد "تيجرو Nigro" بأنها: " فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل اكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء " (منير العقوري:2012: www.ncb.ly/images/forum.png)

وهذا في ضوء تجسيد أهمية الوظائف التنفيذية لهذا النسق من تفعيل العملية التوظيفية تثمين العملية التكوينية وتعزيز العملية التحفيزية، كقوالب بنائية تهكيل صفتين أساسيين في تركيب المورد البشري هما : **صفة القدرة فالرغبة** في أداء الأعمال كترسيمة تنظيمية تتيط للنسق تحقيق أهدافه؛ طالما أنه يتشكل من مجموع من الأفراد المؤهلين ذوي القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع(علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة:2002، ص19)

(*) 1 إن أول شيء يلفت انتباه الدارس لموضوع الموارد البشرية هو اختلاف التسميات المستعملة، فالبعض يستعمل كلمة إدارة كما هو الحال بالنسبة لغالبية الدول العربية، بينما يطغى استعمال كلمة تسيير في الواقع التنظيمي الجزائري كترجمة للمصطلح الانجليزي Management (حمام محمد زهير: 2006، ص98).

(**) ستأخذ التحديدات المفاهيمية لنسق تسيير الموارد البشرية منحى حديثا يقنن وجهة النظر الحديثة التي تعزز أهمية ودور النسق كآلية تضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، على غرار وجهة النظر التقليدية التي ترى بأن تسيير الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية تقتصر على القيام بأعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور، لذلك فإن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة الواقع التنظيمي.

في ثانيا إتباع سلسلة من الإجراءات والأسس والقواعد المناطة لسلوك الفاعلين لترسين حبكة أركان النسق ولتعزيز وتقوية هيكلية وظائفه " تنفيذية وإدارية" هذه الأخيرة قو لبت أسس منطقية راسخة، جسدت القاعدة الركينة للتحديدات المفاهيمية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، فالوظائف الإدارية هي بمثابة القاعدة التي تبنى عليها نجاعة هذا النسق بأخذها في الاعتبار الواقع التنظيمي وما يقتضيه من متطلبات بشرية بمواصفات خاصة لتقوم الوظيفة التنفيذية بتطبيق كافة المعايير المحددة في الوظائف الإدارية لضمان تحقيق الأهداف المخططة؛ لهذا عرفها " Flippo.E": "بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة" (صلاح عبد الباقي: 2000، ص22)

كما عرفها في نفس السياق " Pigros.P" و "Myres.C" بأنها: " ذلك القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد"(صلاح عبد الباقي: 2000، ص21)

وانطلاقا من هذين التعريفين تجسدت النظرة لتسيير الموارد البشرية في الإطار الإداري الذي يشمل على مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط وتحديد الأهداف، التنظيم، التوجيه وينتهي بالرقابة للكشف عن أهم الانحرافات التي خرجت عن الخطة المرسومة لتعديلها وهيكلتها بما يتماشى والواقع التنظيمي.

نافلة القول تنظر الدراسة لنسق تسيير الموارد البشرية في إطار منمط بالعلائق الوظيفية والمتكاملة للوظائف الإدارية والتنفيذية أنه: " نسق تنظيمي متخصص بأداء ادوار إدارية وتنفيذية، تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الفاعلين(نفسية، اقتصادية، اجتماعية) وأهداف ومتطلبات المجال الوظيفي في إطار تكاملي قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشري بتعزيز وبناء ثقافة الالتزام في الواقع التنظيمي لتكوين قوة عمل أكثر استغراقا والتزاما...."

ثانيا-السرد التاريخي لنسق تسيير الموارد البشرية:

تمثلت أنشطة تسيير الموارد البشرية من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالعنصر البشري مثل تعيين الافراد وامسالك سجلات العاملين وتوزيع الاجور والمستحقات ولكن في العصر الحالي حدث تغيير جذري في النظرة للعامل الانساني ويظهر ذلك من خلال تغيير في تسمية الجهاز الاداري المشرف على أنشطة العمال من ادارة المستخدمين الى ادارة الموارد البشرية، وهذا التحول ساهمت فيه عدة عوامل اقتصادية، واجتماعية، وسياسية وفكرية

وهذا التصور حدث بصورة تدريجية ولم يتم بصورة واحدة ,وعرفت هذه الوظيفة تطورها خاصة في الولايات المتحدة الامريكية ثم تأثرت عدة دول بهذا التطور والتي تظهر كالتالي :

الفترة الممتدة من 1900 الى 1930: خلال هذه الفترة حدث تطور محسوس في ادارة الأفراد خاصة في الولايات المتحدة الامريكية نتيجة حركات وتطورات متعددة من اهمها:

أ-**الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضر**, فقد كان اول ظهور لوظيفة الافراد في الادارة خلال مرحلة الرفاهية التي سبقت الحرب العالمية الاولى وكان ذلك استجابة حتمية لنتائج الثورة الصناعية وما سببته من مشكلات نفسية واجتماعية للعمال وزاد الشعور بالملل ,وضغفت العلاقات الانسانية ظف الى هذا الدخل المنخفض الذي كان يتلقاه الفرد والذي لم يكن كافيا لسد الحاجات الاساسية له لذلك قام عدد من ارباب العمل بخلق برامج جديدة تتمثل في تقديم قروض للعمال ويجعلهم مندمجين اكثر في العمل ,مما يمكنهم من بذل مجهودات اكبر خلال العملية الانتاجية والمستويات العليا والدنيا, وقاموا بعرض اهتمامات العمال في مختلف اللجان الادارية. خلال هذه الفترة كانت تظهر ادارة الافراد كإدارة تهتم بحفظ السجلات والملفات الخاصة بالعاملين ,فكانت تحتفظ بملفات التوظيف ومعلومات خاصة بالعمال ,كما كانت تحتفظ كذلك بملفات الاعمال التي شغلها وبنجاح العامل في المؤسسة والعقوبات المفروضة عليه ,كما كانت تحتفظ كذلك بسجلات ساعات العمل والانتاج وذلك بغرض دفع الاجور وهذه الاعمال تعد اعمال روتينية.(مصطفى نجيب شاوش:2000,ص22)

ب-**مواكبة المعارف الجديدة:** ميزت هذه الفترة من القرن 20م بظهور حركة الادارة العلمية بقيادة تايلور وزملائه بحيث بينوا انه يمكن ان تتحقق زيادة في الانتاج وتحسين المردودية من خلال دراسة الحركة والزمن وتحديد الوسائل الضرورية والمثالية لشغل وتنفيذ الوظيفة واستعمال الجانب التحفيزي وخلال هذه الفترة اجريت بحوث نفسية عديدة مكنت من امطة اللثام بين مختلف الفروق الجسمية وتأثيرها على تنفيذ العملية الانتاجية ,هذه العوامل وغيرها ساهمت في بناء سياسات خاصة بالأجور , والتوظيف وتحديد ساعات العمل.(renaude) (sainselieu:1988.p 33)

ج-**تطور التشريعات:** خلال هذه الفترة قامت الخدمة المدنية سباقا في بعض الجوانب تقييم العمال ,اذ ان القوات المسلحة التي شاركت في الحرب العالمية الأولى ,واستخدمت عدة أساليب في مجال اختيار العمال وتعيينهم والتي قامت المؤسسات الصناعية باستخدامها بعد ذلك. وساهمت الحكومة في تنمية العمال من خلال اصدار مراسيم وتشريعات بحيث على سبيل المثال سنة 1910 صدرت قوانين على مستوى الحكومة المركزية تهدف الى تنظيم الأجور وساعات

العمل ,وظروف العمل والسلامة ,كما تم استخدام الضمان الاجتماعي للعاملين وكذلك التعويضات عن حوادث العمل.

(مصطفى شاوش:2000,ص 23)

لقد نتج عن قيام الثورة الصناعية والإنتاج بالجملة, تجمعا للعمال بأعداد كبيرة في أماكن محددة جعلهم يشعرون بالقوة فقاموا بتنظيم انفسهم في نقابات عمالية والتي عملت على دراسة ظروف العمل وتحسينها.

هذه النقابات كان لها اثر كبير في بلورة الأفكار الجديدة عن العامل البشري, بحيث برزت اتجاهات في المؤسسات عملت على دراسة شكاوي العمال وحاولت على زيادة الفوائد التي يحصل عليها العمال وتنظيم ساعات العمل والاجازات وتحديد مهام ومواصفات العمل, وانطلاقا من ان ارباب العمل كانوا يعارضون التحركات التي كانت تقوم بها النقابة ,هذا ما جعلهم يقدمون على وضع برامج وخطط ذات منافع كثيرة للعمال, ومحاولة منهم إبقاء النقابة في عزلة عما يحدث في مؤسساتهم ,ويظهر ذروة مساهمة النقابة خلال هذه الفترة في العشرينات مع ظهور ما يسمى خطط تمثيل العمال, والتي بموجبها اصبح للعمال الحق ليكون لهم أصوات في القرارات التي تتعلق بمصيرهم وعلى الرغم من ان الخطط كانت في الكثير من الأحيان مجرد حبر على ورق ,إلا ان البعض من ارباب العمل فكر في استخدام هذه الخطط بطريقة افضل كوسيلة لتحسين عملية الاتصال بالعمال(مصطفى شاوش: 2000 ،ص24)

هـ-فترة الثلاثينيات من القرن العشرين: خلال هذه الفترة تم التركيز على الجانب الإنساني بحيث استطاعت إدارة الافراد ان تحقق قفزات نوعية ,حيث اصبح دورها في الشركة يشمل تعيين انتهاء الخدمة, وإدارة الأجور ,والنظر ومعالجة الشكاوى للعمال بمعنى انها استطاعت ان تكتسب سلطات هامة, وذلك يرجع الى الاعتراف الواسع من قبل الإدارة بأهمية العنصر البشري ,ويمكن ان يكون العامل الرئيسي في ذلك هو تلك القوة التي أصبحت تتميز النقابة التي كانت على عداء كبير طيلة نهاية الثلاثينات واستطاع الوصول الى السلطة ,وقامت باتهام ارباب العمل بالاعتماد على المحسوبية في عمليات الترقية والنقل ,وكرد فعل ومحاولة منهم ابعاد تدخل النقابة ,فقام ارباب العمل بإزالة الأسباب التي تجعل العمال يلجؤون للنقابية ,هذا ما جعل إدارة الافراد تستفيد من صلاحيات جديدة لوضع سياسات موحدة للعمال وترتيبها وادارتها.

على الرغم من المجهودات التي قامت ببذلها إدارة الافراد فان النقابات دخلت العديد من الشركات الكبيرة ,وهذا الغزو سمح لها بالزيادة في مركزها ,وأصبحت النقابة مسؤولة عن التفاوض فيما يتعلق بعقود العمل, كما تقوم بمعالجة الشكاوى مع الإدارة ومع ذلك احتفظت إدارة الافراد في المؤسسات بالرقابة المركزية على نشاط الافراد(علي السلمي:1985,ص27),وهذه العوامل المؤثرة في تطور وظيفة إدارة الافراد وجعلها تتحول الى إدارة الموارد البشرية لتعبر عن القيمة

التي أصبحت تتميز بها هذا المورد، والتي تتبلور من عشرية لأخرى، ففي المجال الفكري جاءت موجة مدرسة العلاقات الإنسانية وما كان لها من تأثير ميق في إدارة الموارد البشرية، بحيث مكنت النتائج التي توصل إليها "التون مايو" وزملائه من عقلنة العامل البشري (bernoux.1985.p70) ثم اعمال المدرسة الفرنسية في "توران و فريدمان" والتي ردت على اتجاه الحتمية التكنولوجية والذي ظهر في ستينيات القرن الماضي(على غربي:2002،ص43) وفي المجال النقابي واصلت الحركة النقابية نشاطها وتمكنت من تحقيق المزيد من الإنجازات على مراحل نذكر البعض منها (henri charles.1987.p12):

1973: قانون حول تحسين ظروف العمل، تحفيز المؤسسات على خلق هيئة مستقلة مكلفة بذلك.

1983: قانون حول المساوات المهنية يؤكد ويلح على المساواة الموجودة بين الرجل والمرأة.

1986: قانون حول المرونة في العمل، يحفز المؤسسات على تطوير اشكال مختلفة لتحقيق ذلك.

وما نسجله هو الميل نحو استخدام أوسع لعلم الاجتماع نتيجة ظهور تقدير متزايد لتأثير اتجاهاتهم وقيم المجتمع نحو المؤسسة من حيث استقطاب القوة العاملة المستقرة وتشكيل سلوك العامل فيها وبموجب هذا الاتصال مع المجتمع وكذلك برامج العلاقات العامة كي تساهم هذه المؤسسات من خلالها بتشكيل هذه المجتمعات.

وقد زاد الاهتمام بأهمية العامل البشري لان المؤسسة وهدف لتحقيق أهدافها يصعب عليها ذلك مالم تملك القدرة على التكيف والتعامل الفعال مع القوى المؤثرة في المحيط الخارجي ويمثل المورد البشري احد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من اجل البقاء والنمو، ويمكن تحديد اهم الأسباب التي أدت الى الزيادة في أهمية هذه المورد ،وفي مقدمتها تعقد المهام الإدارية وذلك راجع أساسا لوجود المنافسة مع وجود تطور تكنولوجي كبير وثورة في المعلومات ،هذا ما يجعل المؤسسة في حاجة ماسة الى مشاركة مديري الموارد البشرية ليست فقط في تنفيذ استراتيجية المؤسسة فقط بل في وضعها (charles henri.1988.p44) ،كما يظهر كذلك تغيير متطلبات الوظيفة، ففي المؤسسة المعاصرة تتطلب الوظيفة مهارات معقدة كما يظهر كذلك زوال الفواصل فبعد ما كان الفرد يمارس مهامه مع افراد ينتمون الى قسمه وفي نفس تخصصه، ولكن في الوقت الحالي يجد الموظف نفسه في مجموعات عمل تضم افراد ينتمون الى اقسام أخرى ،وهذا ما يكرس زيادة أهمية المورد البشري في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق توافق مع هذه التغيرات وتدعيمها ،وبصورة عامة فان هذه الأهمية ترجع أساسا الى ان المؤسسة المعاصرة لا بد ان تواجه أربعة تحديات أساسية حتى تتمكن من الحفاظ على نفسها وتطور قدراتها التنافسية في سوق عماده المنافسة الشرسة وهذه التحديات تظهر كما ذكرها

G.lacono بتحدي الوقت وتحدي المحيط وتحدي التعقيد وتحدي المسؤولية)
(G.lacono.2002.p13 .)

وكنتيجة فقد مر تسيير الموارد البشرية بمجموعة من التطورات ,ففي الثلاثينيات كانت هناك هيئة تسمى ب:"امين المستخدمين" وكانت تشمل الأجهزة وتسجيل الغيابات والعطل, وانبثقت عن هذه الهيئة وظيفة أخرى تتمثل في "التسيير الإداري للمستخدمين" في الستينات ولقد اثريت وظيفة المستخدمين بالاعتماد عل "تقنيات تحليل المناصب" وهذا من خلال اجراء اختبارات التوظيف ومنحنيات الأجر ومخططات التكوين ,أي انه اصبح هناك تخطيط على المدى المتوسط ,ولكن لوظيفتي التكوين والتوظيف فقط والجدير بالذكر انه في هذه المرحلة كان ينظر للعامل على أساس عامل تكلفة وانه يجب التخفيض من هذه التكلفة قدر الإمكان, ولقد استمر هذا التصور الى غاية 1980 وهذه السنة تعد نقطة تحول بالنسبة لمكانة الفاعل الاجتماعية في المؤسسة حيث وقع تحول في المسمى عوض تسيير المستخدمين واطلق مسمى " تسيير الموارد البشرية" أي اصبح هناك تسيير استراتيجي لجميع الوظائف دون استثناء واصبح ينظر للعامل على انه فاعل مورد ويجب تثمينه والحفاظ عليه ونظرا لأهمية تسيير الموارد البشرية فانه اصبح جزءا لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ومن بين العوامل التي ساعدت في ظهور وظيفة تسيير الموارد البشرية هي:

-تطور التشريعات العمل خاصة فيما يتعلق بحقوق وواجبات العمال .

- مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية.

- تطور النظرة الى العامل واعتباره محور الاهتمام.

- ظهور النقابات والتنظيمات العمالية.

ثالثا-نسق تسيير الموارد البشرية "مقاربة نظرية":

تحمل الاتجاهات المعاصرة في التفكير الاداري تحولات نوعية في اساليب التفكير المتعمق الذي يحكم مسارات البحوث وتوجهاتها وجسد هذا التحول بصيغ مختلفة لعل من ابرزها اعتماد نظرة تكاملية شمولية متعددة الابعاد متداخلة النظم سعت هذه الاتجاهات الى تحقيق ربط بين المفاهيم والرؤى والتصورات التي اضحت موضع استقطاب الباحثين رغم اثرائها المعرفي والتطبيقي

1-المنطلقات التيلورية والنظرة الفسيولوجية:

لقد اهتمت مدرسة الإدارة العلمية في الفترة الممتدة ما بين 1856 و 1919 بالطرق التنظيم في إدارة الموارد البشرية ,فبعد ان قامت الطرق القديمة على أساس نمط الاشراف الثابت جاء "فرديريك تايلور" وهو من ابرز رواد هذه الاتجاه واهتم بالتنظيم العلمي للعمل بصفته مهندسا حيث نظم عملية العمل وفق قواعد علمية وموضوعية بعد ان لاحظ بان العمال وسبب المعايير غير الرسمية يقومون بتغيير الإنتاج وفق مستوى معين, كما لاحظ توتر المناخ السائد بين العمال

والإدارة مع انتشار الشكوتي والاضطرابات بسبب عدم توزيع الأدوار والمسؤوليات بعدالة، كما لاحظ ان ظروف العمل سيئة وان طرق العمل متروكة تحت تصرف العمال ، أي ان كل عامل يعمل حسب ما يراه مناسباً ، لا حسب طريقة معينة ومدروسة كما ان نمط الاشراف السائد يهدد العمال بفقدانهم لعملهم وكان يعتقد أيضاً ان الافراد متساوون في الإنتاجية حيث لم يتم حينها قياس انتاجيتهم ولم يحدد حجمها وظل هذه الوضع سائداً حتى جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت نمط التفكير في طرق العمل السائدة ومن أساليب معاملة الموارد البشرية.

وعن طريق الملاحظة والتحليل المنهجي لطرق العمل القديمة والظروف السائدة تمكن كلا من "فردريك تاييلور وفرنك وجلبرت وهنري جنات" من بناء مدخل علمي موضوعي للإدارة ، حيث قام تاييلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية فقام هو واتباعه بجمع البيانات العلمية واستخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت وتمكن تاييلور من بناء ثلاثة مبادئ أساسية في تنظيم الإدارة وهي: "مبادئ الإدارة العلمية" وحسب رايه فان طبقت فسوف تؤدي الى تغيير شامل في مناخ العمل وبالتالي تحقق رضا كل من الإدارة والعمال وهذه المبادئ هي :

أ- وظيفة الإدارة ومسؤولياتها: هي دراسة مراكز العمل، واعداد وتنظيم المهام التي سوف يكلف بأدائها كل طرف ومهمة الإدارة هي تحديد الأجور ،التعيين، وإصدار الأوامر .

ب- الغاء نظام التسيير الضاغظ والعسكري: وتعويضه بنظام اشراف مقبول ،دون رقابة مباشرة للعمال.

ج- يعامل كل عامل في مركز عمله بصفة فردية: لتجنب بروز الفكر الاجتماعي ،مع تنمية مشاعر الولاء نحو الإدارة.

كما تعتبر فكرة الحركة والزمن من اهم الأفكار التي جاء بها تاييلور عند تحليله لمراكز العمل ،كما يعتبر المبدأ الأول هو الأكثر أهمية ،اذ يركز على التنظيم المنهجي لعمل الإدارة وهذا بإنشاء مصلحة المناهج.

كما تمكن تاييلور من تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل من خلال البيانات العلمية التي تجمعها من دراسته الحركة والزمن ،فبعد ان حدد الحركات اللازمة لكل عمل درب العمال عل هذه الحركات وحدد لهم الوسائل اللازمة لكل مهمة ،والعمال الذين يحققون انتاجا يفوق المعيار المحدد من قبل الإدارة يحصلون على اجر تشجيعي ، وفي سنة 1914 لاقت مبادئ الإدارة العملية رواجاً وانتشرت انتشاراً واسعاً وفي بداية العقد الأول من هذا القرن انحصرت وظيفة الإدارة الافراد في جملة من المسؤوليات التقليدية من استقطاب واختبار وتدريب وامن وصحة مع التركيز اكثر على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية.(رواية محمد حسن:2000،صص 15,16)

ان اهم فكرة جاءت بها الدراسة العلمية في عملية " تنمية الموارد البشرية" رغم ان هذه التنمية تقوم على تصورات كلاسيكية وكان التدريب من اهم اساليبها بغرض أداء العمل على احسن وجه

كما اولت هذه الدراسة أهمية كبيرة للعنصر البشري والدور الذي يلعبه هذا الأخير في العملية الإنتاجية الا ان النقد الموجه لهذه الدراسة هو ان انها اهتمت الجوانب الاجتماعية والنفسية بصفة عامة لانها تنظر الى العمال على انها تنظر الى العمال على انه آلة يجب ضبط حركتها وسرعتها حتى ان بعض الباحثين يطلقون على الإدارة العلمية " نظرية الآلة " (جمال حجيل:1994,ص66)

كما ترى هذه المدرسة ان العامل لا يحفز الا بالمكاسب الاقتصادية ،وطبقت مفهوم الرجل الاقتصادي ، فالمدرسة العلمية اذن اهتمت بالموارد البشرية من حيث كونها تلعب دورا هاما في عملية الإنتاج لذلك فهي تسعى من خلال الطرق العلمية التنظيمية التي تسمح لها بخدمة اهداف التنظيم وتحقيق اكبر قدر من الإنتاجية ولو على حساب البعد الإنساني والاجتماعي والنفسي كما انها تتعامل مع العمال بصفة فردية أي لا تراعي التنظيمات الغير رسمية.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية: نحو رؤية لآئسنة بيئة العمل

شهدت مدرسة الإدارة العلمية انتقادات شديدة وكان أهمها ما ذكره العالم "وليفر شلدون 1923" في مؤلفه " فلسفة الإدارة" حيث قال : "اننا يجب ان نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آلية الإنتاج من أدوات وعدد ومادة وغير ذلك، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالأجور ،وسمح لهم بالنقاش والتنقل اثناء العمل، وان يساعدن بعضهن اذا تأخرت أحدهن وتعطلت عن زميلاتها وكانت هذه الأمور محركة من قبل فكانت نتائج هذه التجربة إيجابية ، حيث احترم من آراء المشرف ، واتفقت على القيام بالعمل دون ابطاء ،وإذا قصرت احدهن فمن ينصحها ، او ارغامها على إتمام عملها ، والانصياع الى ما قرره الجماعة من أمور".(جمال حجيل:1994,ص67)

وفي سنة 1935 نشطت النقابات العمالية مما اثر في زيادة التحول نحو العلاقات الإنسانية،ومنح العمال الحق القانوني في التنظيم وانشاء النقابات والمساومة مع أصحاب العمل ،فيما يتعلق بالاجر والامن الوظيفي ، ومزايا وشروط كثيرة خاصة بالعمل، ورغم ذلك ظل مدخل العلاقات الإنسانية قاصرا على تحقيق الحد الأدنى من الإنتاجية ، وذلك راجع الى جملة من العوامل نذكر منها:

- اعتماد المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية حيث اعتمد هذا المدخل فكرة ان العامل السعيد هو الذي يعمل بجد وكفاءة ، وقدمت هذه الفكرة للإدارة كفرض غير معتبر.

- فشل مدخل العلاقات الإنسانية في اخذ الفروق الفردية بين الاعتبار ، فما يحفز فردا عل العمل قد لا يكون محفزا لآخر.
 - اهمال أهمية المعايير وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الافراد نحو تحقيق اهداف التنظيم.
 - فشل هذا المدخل في ادراك العلاقات الإنسانية فما هي الا احد الجوانب الهامة الى جانب بقية شروط العمل الأخرى.
 - كما ظل مدخل العلاقات الإنسانية سائدا في الخمسينيات الى الستينيات ، وانتهت هذه المرحلة مع بقاء العلاقات الإنسانية الجيدة هدفا تنظيميا هاما ، رغم ان هذا المدخل لم يعد هو السائد لانماط القيادة ، فالمشاعر الطيبة لوحدها غير كافية لرفع مستويات الإنتاجية ورضا العمال، وظهر مدخل جديد يحمل فلسفة تنظيمية جديدة متمثل في مدخل الموارد البشرية. (رواية محمد حسن : 2000 ، ص ص 18,20)
- 3- مدخل الموارد البشرية: "بناء ثقافة الالتزام"**
- تبنت إدارة الموارد البشرية مدخلا يركز على هذه الموارد ذاتها لكي يتسنى للتنظيم الاستفادة منها، اعتمادا على جانبين هامين وهما: زيادة الفاعلية الإنتاجية واشباع حاجات الافراد، والنظر الى هذين الهدفين بانهما متكاملين، ولا يمكن للتنظيم ان ينجح من دونهما ، كما يعد مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا في إدارة الافراد، وقد راج وانتشر هذا المصطلح في السبعينيات : ويقوم هذا المدخل على مبدأ يركز على معاملة الافراد العاملين كموارد بدلا من اعتبارهم عاملا من عوامل الإنتاج، او اعتبارهم مجرد انسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه، وهذا المبدأ كفيلا بتحقيق فوائد ومزايا تتشكل من توحيد مصالح واهداف كل من التنظيم الإداري والافراد.
- وتقوم مدرسة الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ وهي :
- الافراد هم استثمار اذا ما احسن تسييرهم رجع ذلك بفوائد ومزايا عديدة للفرد والتنظيم.
 - السياسات والبرامج والممارسات لابد ان تنشأ لاشباع الحاجات النفسية والعاطفية والاقتصادية للفرد.
 - يجب تكييف بنية العمل بشكل يسمح ويشجع الافراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لاقصى حد .
 - برامج وممارسات الموارد البشرية يجب ان تكون بكيفية توازن بين حاجات الافراد واهداف المنظمة (رواية محمد حسن : 2000، ص 20,21)
- ان مجال تسيير الموارد البشرية هو العنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية، ونجاح أي تنظيم اداري في تحقيق أهدافه يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الانسان العامل، مهما كان موقعه في الهيكل الإداري، ومهما كانت وظيفته.

وقد تطورت النظرة الى هذه الموارد والى الدور الذي تلعبه عبر مراحل تاريخية مختلفة, فمن النظرة الكلاسيكية التي اعتبرت تسيير الموارد البشرية وظيفة روتينية لا اثر لها على أداء الفرد، وحصرتها في بعض المهام الضيقة كتسجيل الحضور للعمل، وصرف مستحقات العمال الى النظرة الحديثة التي تعطي هذه الموارد أهمية بالغة الخطورة ، وفي كل مرحلة تاريخية يزيد فيها الاهتمام اكثر بتسيير الموارد البشرية ، ويوسع نطاق وظائف هذه العملية ويعيد بذلك هذا النسق موقعه من جديد، فمن مدخل الإدارة العلمية الى مدخل العلاقات الإنسانية، وصولا الى مدخل الموارد البشرية واستحدثت تبعا لذلك مصالغ متخصصة لتسيير الموارد البشرية، من خلال قيامها بجمللة من الوظائف المتخصصة أيضا ، وعرفت إدارة الموارد البشرية بانها: "النشاط الإداري المتعلق بتمديد احتياجات المشروع من القوة العاملة ، وتوفيرها بالاعداد والكفاءات المحددة ، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية باعلى كفاءة ممكنة" (خبابة حسان :1995،ص50) وأساليب تسيير هذه الموارد ، حيث تحولت النظرة الى الموارد البشرية من نظرة تقليدية الى نظرة حديثة، اعطتها اكثر أهمية مقارنة بالموارد البشرية.

ثالثا: محددات فعالية نسق تسيير الموارد البشرية:

شكلت آليات المنطلقات النظرية مزقا من الرؤى والمدارج التفكيرية التي ترنوا في خضم اختلاف سياقاتها المنهجية والتطبيقية، البحث عن اهم المحكات (*) (الكفيلة لتحقيق الفعالية لنسق تسيير الموارد البشرية ، كترسيمة تنظيمية تقنن في طياتها وتهيكل عقلانية تنمية الموارد البشرية كمطلب ضروري لترسيخ آليات الميزة التنافسية:

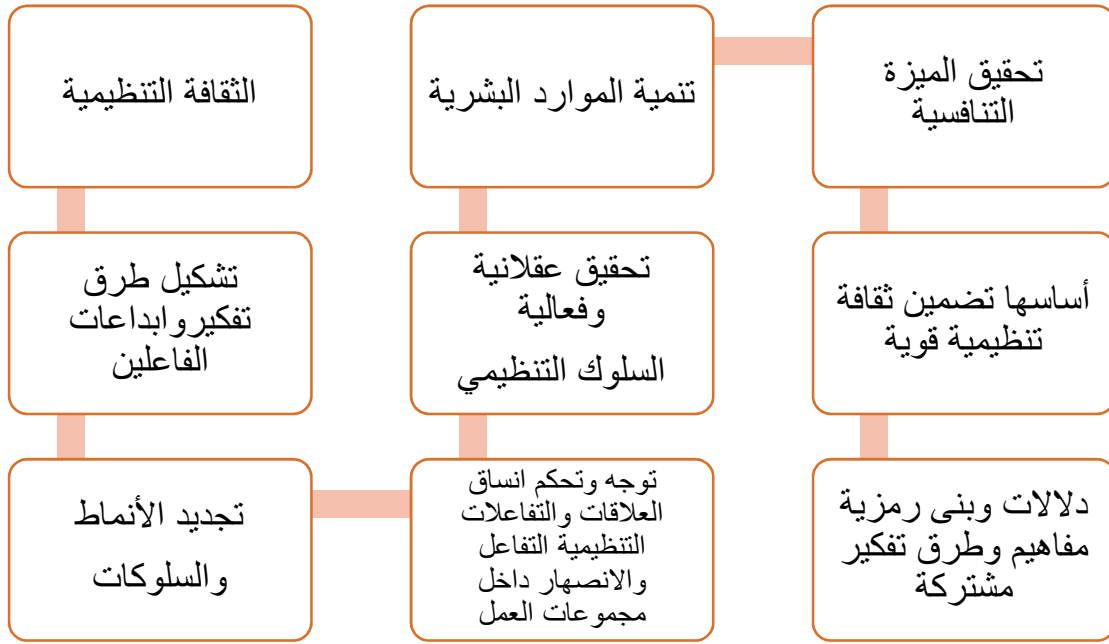
1- المحكات التنظيمية :

يؤكد الكثير من رواد الدراسات السوسيو تنظيمية ان المفتاح الرئيسي للنجاح في المستقبل القريب في منظمات الاعمال المتميزة تنافسيا سوف يكون في إيجاد الطريقة المناسبة لاستخدام الموارد البشرية المتميزة بها ، وهذا في خضم ترصين قاعدة ركنية تضمن الثقافة التنظيمية ، تدعم للتفكير الابتكاري والعمل الإبداعي ، تأكد مداخل فاعلة لمنع وإدارة الضغوط

أضمن الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من اهم المرجعيات التي ينهل من مصادرها ويلتزم بمناهجها نسق تسيير الموارد البشرية، كترسيمة يتأسس ويترسخ في مضمار قوالبها الفعالية المنشودة لنسق تسيير الموارد البشرية

(*) لا يمكن الجزم من الناحية النظرية والامبريقية ان توافر محكات محددة كفيلة بتعزيز وتثمين الفعالية للنسق فقلد اختلفت نظرة المحللين ورواد الدراسات التنظيمية الى الآليات والقوالب كمنطلق كامن وراء تحقيق هذه الفاعلية , لهذا نحت الدراسة منحى منهجي يأخذ بعين الاعتبار المؤشرات البحثية لتتاكد في هذا المضمار تعزيز وترسيخ محكات دون أخرى , كارهاصات تكفل فعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية.



الشكل (1): يوضح العلاقة بين الثلوث: الثقافة التنظيمية و فعالية السلوك التنظيمي و تحقيق الميزة التنافسية.

المصدر: (اسمهان بلوم: 2012، ص 108)

تبلور الثقافة التنظيمية في سياقاتها التطويرية ومعالمها العينية الاطار الصحيح لتوضيح طريقة التفكير حول الاشياء التي تركزها البنية التنظيمية وايضا حشد كل الطاقات والعاملين والموارد تجاه معتقدات وقيم المنظمة ، طالما ان الثقافة التنظيمية ترمي في مضامينها الى تعزيز وتقوية هيكلية النسق فالبناء التنظيمي، وهذا في خضم المنظور الوظيفي الذي استخدمته المنطلقات الثقافية التنظيمية كقاعدة ركينة لتحقيق الوظائف التالية:

أ- تحديد هوية المؤسسة واعلامها لجميع الأعضاء, حيث يساهم في خلق العادات والقيم وادراك الافراد لهذه المعاني التي تساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

ب- ترويج استقرار النظام من داخل تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم.

ت- توحيد السلوك في ضوء تهيئة اطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وانشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

ان تدعيم وتقوية هذه المنطلقات الوظيفية للثقافة التنظيمية كقوالب بنائية ، كفيلة بزيادة الفعالية التنظيمية، الترابط الاجتماعي ، جماعة العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ التي تجعل من الثقافة التنظيمية تهيك الفاعلية الادائية ، الرضا الوظيفي فالاستقرار المهني إيجابي(*) .

وتدحض في طياتها المنهجية والتنظيمية " كل آليات الانعزالية والكراهية بين الافراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة " لهذا فان تضمين الثقافة التنظيمية بطريقة فعالة وقوية يجعلها تهيك كمنطلقات نوعية واسباسية ، التركيز على رغبة الافراد وقدرتهم على الابتكار والتجديد واستعدادهم لتحمل المخاطر فضلا عن وجود هياكل إدارية تدعم مرونة اتخاذ القرارات "خلق وتدعيم وتحمل المسؤولية"

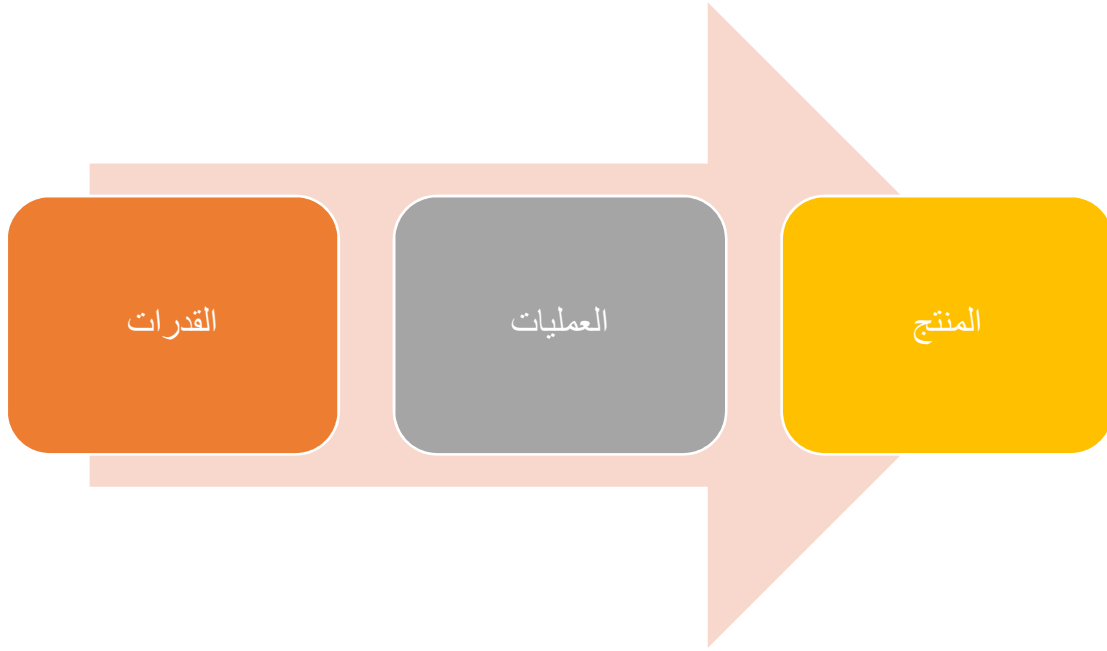
(بلوم اسمهان:2012, ص ص111,110)

وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تصبغ وتطبع على الثقافة التنظيمية صبغة مرونية تتماشى وتتلاءم مع التحولات المستمرة التي تتعامل مع قيم منسجمة ومتجانسة مع الواقع المجتمعاتي بكل تجلياته، قيم تقوم على التفكير العقلاني البعيد عن الغيبيات وكذلك متطلبات العمل والقواعد التي تحكمه وتنظمه في عصر تسيطر عليه روح المنافسة والرغبة في تحقيق التقدم والنجاح مع توفير اكبر قدر من الحرية الشخصية وترسيخ مبادئ الديمقراطية ، لهذا فان ترصين خطط التغيير الثقافي في مضمار يثمن ويدعم سياسة الموارد البشرية يقتضي تأكيد آليات عملية، تجعل من الثقافة التنظيمية الماهية الخفية التي تجعل من العملية الاتصالية مزقا يسهل حركه الأفكار والممارسات ، ومن العملية التحفيزية نظاما للاستحقاق العادل العقلاني والمنمي الحاجة للانجاز والتميز زمن العملية التوظيفية والتكوينية معيارا لتثمين النظام وتأكيد الانتظام ، طالما ان الثقافة التنظيمية ، تبقى في سياق يؤكد ان السياسات الفعالة نتاج التكفل الفعلي بالثقافة التنظيمية القاعدة الركيينة " المشكلة المحددة والموجهة" لكل طرق التفكير وانماط السلوك وانساق التفاعلات التنظيمية والتي تصنع الفئات الفاعلة ضمن أولوية الأولويات لتحقيق النجاح التنظيمي.

(*)كشفت بعض التحليلات التنظيمية بان الثقافة ذات القيم الخاطئة والضعيفة يمكن ادراكها على مستوى الافراد من خلال النقص في الدافعية المتجلى في انخفاض الإنتاجية ، عدم الكفاءة والغيابات واللامبالاة وعدم الانتظام ، في حين يمكن الوقوف عليها على مستوى المؤسسات في ثنايا سوء التسيير المتجلى في غياب المبادرة ، عدم القدرة على التنبؤ والبطئ في اتخاذ القرارات، سيطرت غير الكفاء على الكفاء.....الخ.

2- توفير البيئة التنظيمية التي تدعم التفكير الإبتكاري والعمل الإبداعي:

يقول احد الباحثين: "ينبغي ربط الاصول الفكرية والعقلية بهدف المنظمة واستراتيجيتها" ان تدعيم التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي يعزي من اهم المحكات التنظيمية التي يناط بها تحقيق الفعالية لنسق تسيير الموارد البشرية في ثنانيا محددات فرعية تدعمها قيادة الابداع والابتكار، وتثمنها جملة من البرامج التكوينية، وتعززها نظم تحفيزية فعالة تعد قضية بناء العقول والخبرات المتميزة داخل المنظمة عميلة متكاملة في آلياتها ومضامينها في اطار يأخذ بالنظرة الترابطية والتكاملية لاطاره المفاهيمي " كمنتج، عملية وقدرات"



الشكل رقم (2) : المنظومة المفاهيمية للابتكار والابداع.

لتعلن في سياقها المرهلي على الآلية التي يتم من خلالها التفكير وتوظيف تلك القدرات والمهارات بأسلوب او نظام من خلال اطار مرهلي ينتهي بتقديم هذا المنهج. تتضمن بعض هذه القدرات (درجة عالية من القدرة على التخيل والتحليل وعمق الإحساس بالواقع والمواقف والمشكلات بجانب القدرة على خلق أفكار وبدائل واجابات) ان تعزيز وتنمية مهارات الابتكار والابداع كمنوال لتثمين استثمار فعال لنسق تسيير الموارد البشرية يقتضي توفير بيئة تنظيمية تدعم التفكير والعمل الإبداعي في خضم بلورة منحى تنظيمي يرتكز على القوالب البنائية التالية:



الشكل 3: فعالية نسق تسيير الموارد البشرية في ضوء تنمية مهارات الابتكار.

أ- قيادة الابداع والابتكار:

أن ادارة العقول والخبرات البشرية ومعالجة القضايا والامور الخاصة بها تحتاج الي حساسية شديدة نظرا لاهمية وخطورة هؤلاء الافراد ، لذا فهم يحتاجون انماط قيادية ديموقراطية تتميز بالمرونة والفعالية التي تعلن في اسسها وممارساتها عن القدرة على إدارة العقول البشرية المتميزة بكفاءة ، ولن يتاتي لها ذلك الا في سياق يثمن الارهاسات التالية:

• بناء علاقات انسانية متميزة بين هؤلاء وباقي ممارسي السلطة والفئات الفاعلة داخل الواقع التنظيمي ، وهذا ما ثمنه احد رواد الدراسات مبلورا تحليلا مفاده: "إن استخدام الافراد الانكباء والاستفادة منهم لا يتم إلا من خلال قائد فعال يكون مع الفرد ومصالحته ومصصلحة المنظمة،ويجب ان يكون لدى كل عامل في المنظمة الشعور بأن له تأثير فعال ، فعمال ليسو اغبياء وتلك هي الحقيقة"(سيد محمد جاد الرب : 2009،ص 221)

- القدرة على الابداع وخلق بيئة التعلم التي تشجع على تنمية وتطوير رأس المال العقلي حيث أن القادة يجب ان يتعلموا كيفية خلق اويجاد البيئات التي تطلق العنان لقوة الابداع لدى الافراد المتميزين.
- إن القادة الحقيقيون يتمسكون بالتعليم ،هم تواقون للمعرفة باستمرار يتعلمون من اخطائهم لتحقيق النجاح مستقبلا.
- القادة الاكفاء يشجعون الانتاج المبني على الافكار والمعرفة وليس على المواد الخام.

ب-تثمين جملة من البرامج التكوينية :إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز

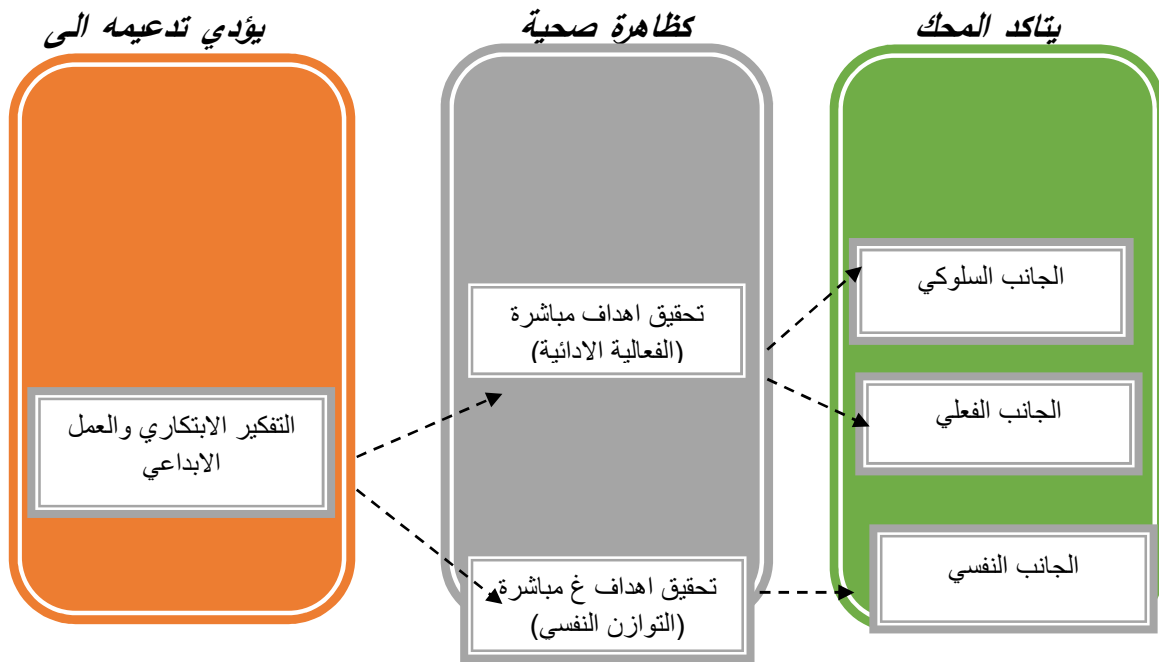
تؤدي ادارة الموارد البشرية ادوار متميزة في مجال إدارة وتنمية العقول والخبرات البشرية عالية التميز وذلك لان هذه الادارة وأخصائها مطلوب منهم مساعدة منظماتهم على الابتكار والتقدم والتميز .

تبحث العديد من المنظمات الان عن المعرفة والمعلومات بصورة اكبر من ذي قبل وذلك من خلال التكوين ،التعليم ،والتعلم المستمر " فطرق ادارة والتعامل مع الموظفين قد تغيرت بشكل مفاجئ او الدراماتيكي ذلك لان اقتصاديات المعرفة قد مكنت العاملين من اكتساب العديد من المعارف والمهارات بحيث اصبح العمال الان اكثر قدرة وقوة على عرض امكاناتهم وقدراتهم وتسويق انفسهم والتحكم في مستقبلهم"(سيد محمد جاد الرب:2009، ص 215)

تضمينا لدور منظومة التكوين في تنمية العقول البشرية استخدمت شركة **جنرال الكتريك** ما يسمى بمجموعات **الممارسة الفكرية** وهي مجموعات تقدم لها برامج تكوينية وتنمية خارجية وغير رسمية كما تهدف الي صقل مهارات وخبرات التميز لدى العاملين ، يقنن في خضم هذا الطرح "رون دافيسون"تفسيرا قوامه : " اننا لدينا في امريكا نظرة ضيقة للتعلم فدائما ما نركز علي التعليم الرسمي ونبتعد عن الصورة غير الرسمية وايضا نقتصر التعليم على التطوير والتدريب فقط ونعتمد قليلا على الخبرة والاكتشافات ولا نهتم بالاختراعات ويستطرد قائلا: "نحن في حاجة لتعلم كيف نخلق راس المال العقلي ، حيث تسيطر الان العقول والخبرات البشرية على العمل والاقتصاد العالمي"(سيد محمد جاد الرب :2009، ص 215)

ج- تطوير نظم تحفيزية فعالة :

لغرض بناء هذه العقول طبقا لحاجة المنظمة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية اقترت تحليلات "توماس ستيوارت" في كتابه **رأس المال العقلي** عن كيفية تعظيم الموارد البشرية والاستفادة منها وذلك عن طريق اعتبار الافراد من اهم واحسن الاصول لدى المنظمة, لتتموقع في سياق يدحض المنحى الآلي ويثمن المنحى الإنساني بكل مكوناته كأداة تصورية تشكل المنطق الكامن المعزز للعلاقة بين تدعيم التفكير الابتكاري وتحقيق التوازن النفسي: انظر الشكل (4)



الشكل رقم 4: العلاقة بين التفكير الابتكاري وتحقيق التوازن النفسي.

قننت المعطيات البحثية تدعيم التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي كظاهرة صحية ينتج عن اكتشافها وتميئها والاستفادة منها تحقيق حالة من التوازن النفسي لدى الفرد وتقليل احتمال تعرضه للضغوط النفسية والتوتر "فاكتشاف مهارة التفكير والقدرة على الابداع وتتميتها وتوظيفها يعطي قيمة إضافية لحياة الانسان ويساعده على الاستمتاع الافضل لحياته"

لهذا فان تهيئة مناخ تنظيمي امن ومطمئن "تحقيق الأمان الوظيفي لتأكيد الاستقرار الإيجابي" للفئات الفاعلة مع تنمية قدراتهم للتعبير الموضوعي الهادف وتقديم مآلديهم من اراء وتحفيزات ومقترحات ، يعتبر من اهم الآليات التي ترتكز عليها نظم التحفيز الفعالة

رابعاً-النطاق الوظيفي لنسق تسيير الموارد البشرية في آتون الهيكل التنظيمي:

تتعد اشكال البنى التنظيمية تبعا لعدة محكات اهمها حجم المنظمة ، نمط ملكيتها وشكلها القانوني ودرجة المركزية ، إضافة الى فلسفة الادارة تجاه نسق تسيير الموارد البشرية يختلف تقسيم وظائف الموارد البشرية من تنظيم الى آخر ، وحسب حجم التنظيم ونوعية النشاط ، ففي بعض المنظمات يقوم المديرون التنفيذيون بكل اعمال التعيين، وفي أخرى يتولى قسم تسيير الموارد البشرية ذلك وفي أخرى يقتصر دوره في تقديم النصح والمشورة. اما في التنظيمات الكبرى فيتكفل هذا القسم بمسؤولية توجيه أنشطة ووظائف هذه الموارد ،حيث يعمل في هذا القسم واحد او اكثر من المتخصصين والمساعدين، والذين يتم تدريبهم في مجال او اكثر من مجالات إدارة الموارد البشرية، كما شهدت وظيفة تسيير الموارد البشرية تحولات عديدة الى ان أصبحت شديدة التخصص، كما ان تسميات العاملين والمسؤولين عنها شهدت هي الأخرى تحولات ، ففي القديم كان الاسم الأكثر ترددا لمسؤول هذه الوظيفة هو : "رئيس الافراد" رغم غياب الاتصال الواسع بينه وبين مجموع الافراد العاملين ، وبقي هذا الاسم مستعملا بشكل واسع ليدل على المكلف بتطبيق سياسات الافراد المنظمة ، واختلفت التسميات من المؤسسات محدودة الحجم الى كبيرة الحجم، وتبعاً لتحول وظيفة تسيير الموارد البشرية وفق مراحل تاريخية تعددت تسميات المسؤول عن عملية إدارة الافراد، ومن هذه التسميات نجد:

- مدير الافراد والعلاقات الإنسانية .
- مدير الافراد والعلاقات الاجتماعية.
- مدير الافراد وعلاقات العمل.
- مدير الافراد والقضايا الاجتماعية.
- مدير الافراد والموارد البشرية.

وفي غالب الأحيان تفرض الأهمية الحركية لهذه الوظيفة على ان تسميته بتطوير "مدير التطوير البشري والاجتماعي" (J-p.heffer.j.or .soni.1982.p21)

ترتبط وظيفة تسيير الموارد البشرية بنوع نشاط المنظمة وظروفها ،ويقوم نسق تسيير الموارد البشرية بوظائف مختلفة ، اما بصفة منفردة او بالتعاون مع المصالح الإدارية الأخرى، فهو في

الغالب ينفرد بالتعويضات والمزايا ، وبرامج تحليل العمل، وابحاث الاتجاهات، وخدمات الافراد، كما يقوم بالاشتراك مع الإدارات الأخرى بالمقابلات الشخصية ، وبرامج الإنتاجية وبرامج التنمية والتدريب والدافعية ، والتخطيط المهني وتقييم الآراء.

كما يشمل النطاق الوظيفي للموارد البشرية كل المهام والواجبات التي يؤدي الى تنسيق وتفعيل وتنمية هذه الموارد من خلال مجموعة من الأنشطة الهامة متمثلة فيما يلي:

- ضمان التزامات التنظيم مع الحكومة .
- تحليل العمل لمعرفة المتطلبات الخاصة بالاعمال الفردية.
- التنبؤ بحاجات التنظيم من الموارد البشرية.
- وضع خطط وبرامج لمقابلة هذه الاحتياجات.
- استقبال الافراد اللازمين للعمل.
- تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير والتنظيم.
- تصميم أنظمة تقييم أداء الافراد.
- مساعدة الافراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- العمل كوسيط بين المنظمة والنقابة.
- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان وامن الافراد، وتقديم المساعدة للافراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الافراد.

يعتبر نسق تسيير الموارد البشرية جزءا من الإدارة العامة ، غير انه يختص بالموارد البشرية دون سواها ، من خلال أدائه لجملة الوظائف السالفة الذكر، والكلام عن موقع هذا النسق من الهيكل التنظيمي للإدارة يعني الحديث عن أي المستويات الإدارية التي يلحق بها هذا النسق ، هل هو في مستوى الإدارة العليا ام الوسطى ام هو مستقل؟ فمعرفة ذلك يساعدنا على تحديد السلطة المخولة لهذا النسق في أدائه لوظائفه ، ومدى فاعلية التدابير والقرارات الصادرة منه، لان تموقعه في الهيكل التنظيمي شديد الصلة بمستوى السلطة والمسؤولية التي يضطلع بها، فيما يخص اصدار القرارات وفعاليتها ومتابعة تطبيقها.

ولذلك تفرض بعض التنظيمات الإدارية الناجحة على هذا النسق ان يكون على اتصال مباشر وتناسق تام مع الإدارة العليا ، باعتبارها اعلى سلطة لاقرار السياسات الكفيلة بضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنظيم ، وقد يكون هناك اختلاف حول المستوى الذي يتموقع فيه هذا النسق، غير انه لا يوجد خلاف حول ضرورة تمكينه من القيام بالواجبات والوظائف السابقة الذكر.

ففي النظام الرأسمالي او الحر تكون الحرية مكفولة لكل مشروع خاص بوضع النظام والهيكل التنظيمية ، كل حسب ما يراه محققا لاهداف التنظيم ، كذلك حسب نوع النشاط وحجم التنظيم، ومن المسلم به ان إدارة الموارد البشرية في هذا النظام يختلف موقعها من الهيكل التنظيمي تبعاً لنوع النشاط وحجم المشروع.

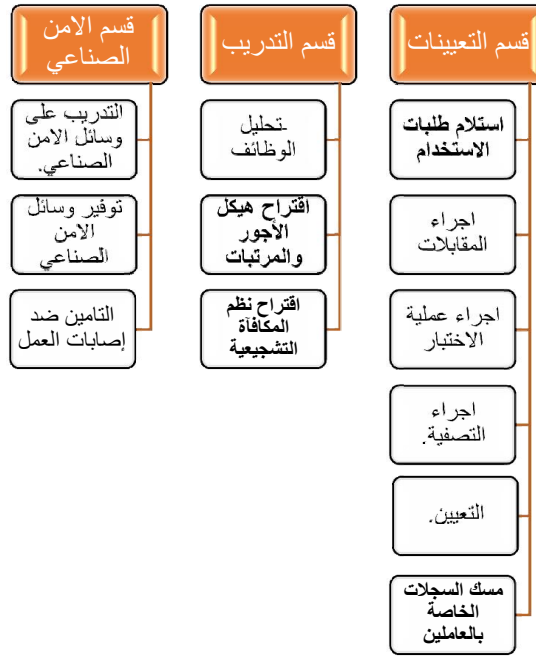
ومنه نسق تسيير الموارد البشرية يجب ان يتوفر على جملة من المميزات التي تحدد له تموقعه الحركي في أي هيكل تنظيمي وهي:

-ان يتمتع في أي مستوى اداري بعلاقات مباشرة مع الإدارة العليا، مما يتيح له القيام بالوظائف الإدارية والتنظيمية ، وأداء الواجبات الخاصة بالافراد العاملين.

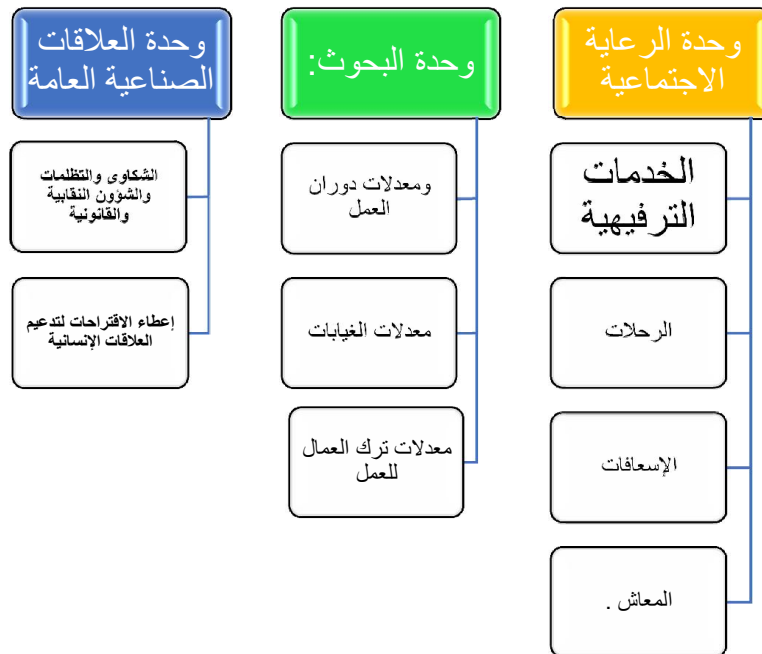
-شمولية نشاط هذا النسق لجميع الافراد العاملين من وقت التحاقهم بالعمل والى وقت احوالهم على المعاش.

-يجب ان يتلائم حجم هذا النسق مع الأهداف المراد تحقيقها ، وهذا يرتبط بعدد الافراد العاملين في التنظيم من جهة ، ونوع النشاط الذي يمارسه من جهة أخرى.

وفي غالب الأحيان حيث المشاريع الصناعية كبيرة الحجم يكون الهيكل التنظيمي لتسيير الموارد البشرية منقسم الى جملة من الأقسام والوحدات ، ويمكن كمثال سرد هذه الأقسام والوحدات المتخصصة وبيان مهمة كل منها:



يوضح الشكل رقم (5) اهم اقسام ادارة الموارد البشرية المصدر: (احمد عادل الراشد: 1981, ص 40).



ويوضح الشكل رقم (6) اهم وحدات نسق الموارد البشرية المصدر: (احمد عادل الراشد: 1981, ص 82, ص 81).

ومما سبق نستنتج انه لا يوجد هيكل ثابت يحدد بنائية نسق تسيير الموارد البشرية ولا حجمه ، كما لا يوجد نموذج تنظيمي يحدد تموقعا ثابتا لهذا النسق ، بل يتغير موقعه من الهيكل التنظيمي حسب نوعية النشاط وحجمه ، مع احتفاظه بكل الوظائف التي يؤديها .

سادسا- نسق تسيير الموارد البشرية في ضوء الوظائف التنفيذية:

ان نجاح وظيفة تسيير الموارد البشرية في المنظمة يبقى رهين الممارسات الواقعية التي تعكسها الوظائف التنفيذية من توظيف ليد عاملة مؤهلة ، وتدريبها لزيادة قدراتها ومهاراتها العملية اثناء انجاز مهامها وزيادة دافعيتها للعمل في اطار تطبيق نظام عادل للحوافز .

1 العملية التوظيفية:

1. العملية التوظيفية وتضمن المفهوم العقلي للاقتدار:

يعتبر التوظيف عنصرا أساسيا في تسيير الموارد البشرية ، اذ بواسطته تتحصل المنظمة على الكفاءات اللازمة لأداء اعمالها لتحقيق أهدافها التنظيمية في خضم قاعدة ركنية تتخذ من العملية التوظيفية كمنوال تنظيمي" لتدبير الاحتياجات من الافراد الذين يحتاج اليهم المشروع ، فيهمه اجتذاب عناصر ذات مستوى عالي من الكفاءة والخبرة و المهارة ووضعها في مناصب شاغرة تتناسب وتكوينهم ومستواهم الثقافي، في خضم الاعتماد على أسس ومعايير تحقق التوافق بين قدرة ومؤهلات العامل والمتطلبات الوظيفية التي تحدد وضع العامل المناسب في المكان المناسب ،الذي يتلاءم وقدراته ، فالتوظيف الصحيح" هو الذي يعتمد على طريق الاختيار اللازمة والمصادر التي توفر القوى العاملة التي تتناسب والوظائف التي تختارها المؤسسة لهؤلاء الافراد وتتبع في توظيفهم مسارا صحيحا، وبذلك تضمن نتائج لاهدافها".

ولعل ما يحدد تحقيق هذه الأهداف هو المبادئ التي تركز عليها العملية التوظيفية والتي تجسدت في الخبرة ،التكوين والتوجيه ، فخبرة العامل بنوع العمل الذي يمارسه بكافة متطلباته يجعله يبدع في اعماله بدون أخطاء كما يقلل من نسبة حوادث العمل ،وما يساهم في تدعيم هذه الخبرة وتنميتها ، وعملية التكوين التي تعمل على تنمية قدرات ومهارات العامل من اجل زيادة فعاليته في الأداء والانجاز ، اما مبدا التوجيه فانه يساعد الفرد على اختيار المهنة التي تتناسب و قدراته واستعداداته وميوله ، لهذا فان هذه المبادئ تفقد فعاليتها في الاطار التنظيمي، اذا لم تركزها طرق توظيفية علمية اطارها التكوين والخبرة والشهادة ، عكس

التوظيف بالطرق غير العلمية ، التي تحددها المحسوبية والعشائرية والمحابات فيكون بذلك اختيار الافراد وفق مقاييس بعيدة كل البعد عن المتطلبات الفعلية للمنصب .
 فعنصر الاختيار باعتباره من اهم مؤشرات العملية التوظيفية ، شكل امتداد طبيعي لتوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة ، ويرمي الى المفاضلة بين الافراد المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة وفق أسس يحددها التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل:" فعنصر الاختيار يحتل دورا طليعا في العملية التوظيفية ، لما يترتب عليه من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة"

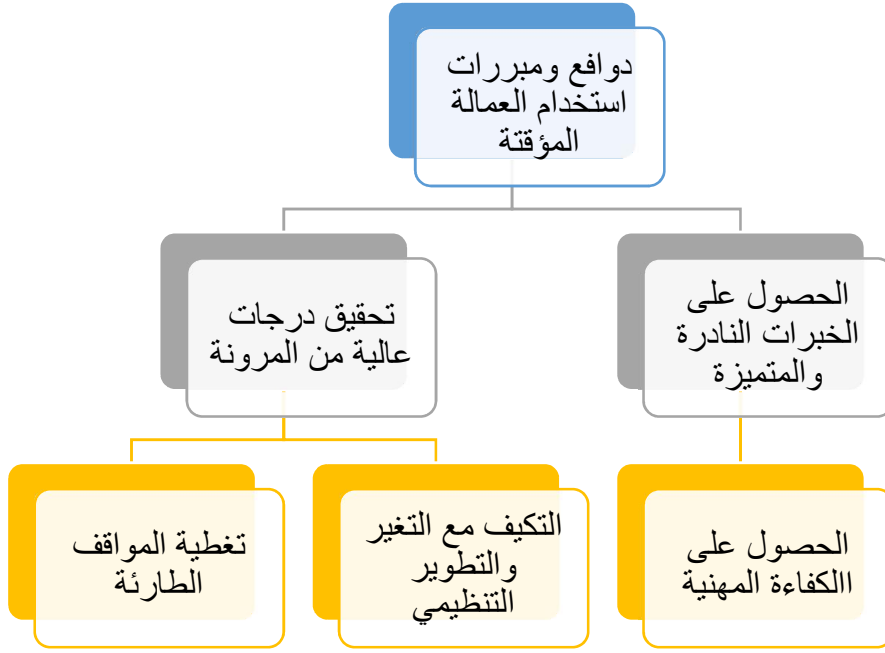
فهذا ما يحدد لنا أهمية عملية اختيار الموارد البشرية في الواقع التنظيمي:

- ان عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتلاءم مع خبراته وقدراته
- ان فعالية نظام الاختيار تضمن للافراد اشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية كالأجور .

• ان من اهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار , فالشخص الذي يشغل وظيفة ، وغيره احق منه في شغلها ، يكون ولائه للشخص الذي حاجاه وليس للمنظمة .

2. العملية التوظيفية واستراتيجية التوظيف المؤقت

تضمن المنطلقات السوسيوتنظيمية العمالة المؤقتة كنوع مختلف عن التشغيل او التوظيف الدائم فالتوظيف المؤقت عبارة عن تشغيل الافراد لبعض الوقت ، إلا ان السياقات التنظيمية العينية تتخذ من دوافع ومبررات استخدام العمالة المؤقتة كاستراتيجية فعالة لتحقيق القوالب الوظيفية التالية: وهذا ما يوضحه الشكل رقم (7)



الشكل رقم: (7) يوضح السياقات التنظيمية العينية.

فاستراتيجية التشغيل المؤقت من الاستراتيجيات التي لاقت وتلاقي قبولا مستمرا من جانب اصحاب الاعمال والادارة العليا في منظمات الاعمال والمنظمات الحكومية كونها تخدم مصالح عديدة وتحقق اهدافا متنوعة على مستوى التلوث " عمالة مؤقتة، البنية التنظيمية، ووكالات التوظيف"، طالما انه من اهم المسوغات والتحديات التي تثمنها الابنية التنظيمية المهمة بنسق تسيير الموارد البشرية، هو الاعتماد المتزايد على عدد اقل من العمالة الدائمة وعدد اكبر من العمل التعاقدى .

3. العملية التكوينية كمنظومة متكاملة:

أ- منظومة التكوين وبناء الكفاءة المهنية

بمقتضى اهداف العملية التوظيفية التي ترمي الى استقطاب وتعيين قوى عاملة كفئة تعمل العملية التدريبية على زيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على الأداء الفعال في اطار مساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والأساليب المدعمة لفعالية انجازهم، فهي بذلك: نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله".

ولهذا فعلمية التدريب ترمي الى تحقيق الأهداف التالية:

• تغيير سلوك الفرد واتجاهاته "تنمية الاتجاهات" في اطار تنمية المعارف والمعلومات وكذا تنمية مختلف المهارات الفنية والذهنية وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

• تحسين مستويات الأداء الذي يصبح اكثر فعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية, لكن هذه الأهداف تبقى رهينة مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحدد فعالية الممارسات التدريبية في نسق تسيير الموارد البشرية، ولعل اهم مبدأ يجسد هذه الفعالية هو الهادفية باعتبار ان التدريب هدف محدد وموضوعي قابل للتطبيق في الاطار الشمولي الذي يوجه فيه الممارسات التدريبية للعاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية والفنية ، بطريقة تعتمد على مبدأ التدرج في توجيه مختلف الأساليب والمعارف "أي ان تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج الى ما هو اصعب ، وهكذا حتى يصل الى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيدا.

فهذه المبادئ: الهدف والشمول والتدرج او الأسس هي المحدد الأول لفعالية الأهداف والممارسات التكوينية ، اذ جسدت دورها أهمية تقويم العملية التدريبية للوقوف على مدى تحقيق البرامج التكوينية لاهدافها (بلوم اسمهان: 2012، ص ص 130,140) كما يقول "كيركب تريك": ان هدف التقويم يتمثل في تحديد المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون ،ومعرفة مدى تحقيق البرامج لاهدافها التدريبية، مع مايتيح ذلك من تقويم للجوانب التنظيمية فيه وتحسين للبرامج المستقبلية والتخلص من غير الفعالة منها".

فعملية التقويم كفيلة بتقدير مدى فعالية البرامج التكوينية الخالية في مواجهة المشكلات التنظيمية، وبالتالي تحسن وترشيد البرامج التكوينية مستقبلا، في اطار تطوير محتوى البرامج والارتقاء بمستوى التكوين، فمن هذا المنطلق تتمثل عملية التقويم على ثلاثة ابعاد رئيسية:

- تقويم محتوى البرامج.
- تقويم إمكانيات التكوين وقدراتهم ومهاراتهم.
- تقويم اثر التكوين على المتكون

ففي هذا الاطار وردت في ادبيات العملية التكوينية العديد من المحاولات التنظيمية التي جسدتها جهود العديد من المنظرين الذين يبحثون عن مختلف مستويات التقويم فلقد

حددها نموذج "كيركب تريك" في أربعة مستويات جسدها كل من رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج:

رد الفعل: يرى كيركبا تريك: تبدأ عملية التقويم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التكوين عن طريق الاستبيان او المقابلات التي تجري قبيل انتهاء البرامج من المتدربين.

التعلم: يعتبر من اصعب المستويات قياسا لانه يعبر عن مدى استيعاب المتدربين وفهمهم لمختلف المعارف والأساليب التكوينية.

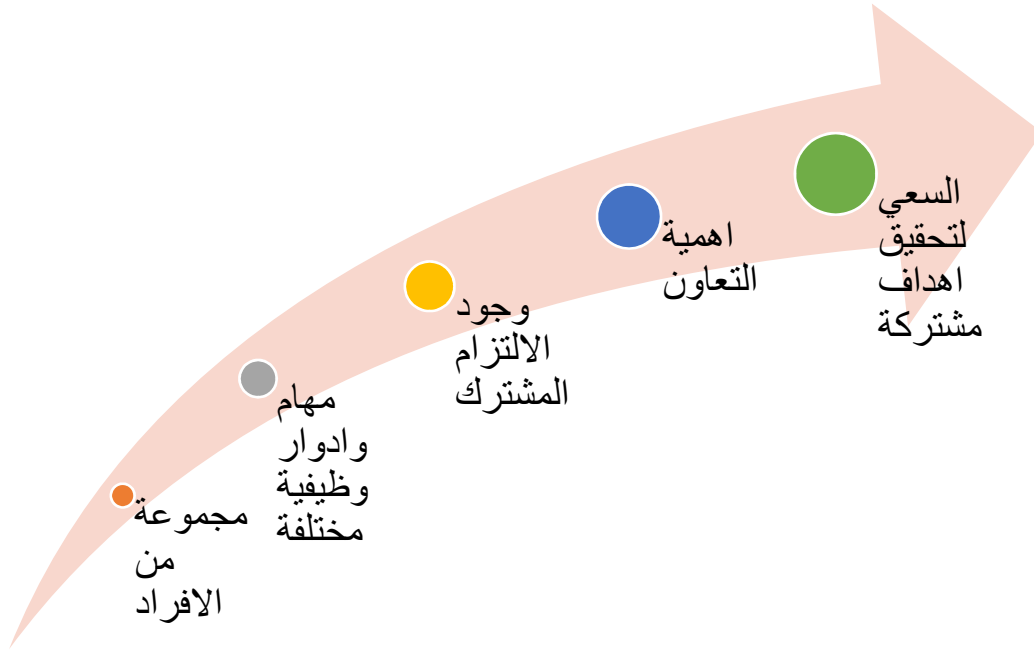
السلوك: يغير هذا المستوى عن قياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرامج الذي شارك فيه ، فهذا يقتضي تقويم لأدائه قبل وبعد الالتحاق بالبرامج التكوينية.

النتائج: يحقق هذا المستوى الإجابة على السؤال التالي: الى أي مدى حققت هذه البرامج اهداف العملية التكوينية.

فالعملية التكوينية :هي المحرك الأساسي لطاقت واهداف نسق تسيير الموارد البشرية في الابعاد الثلاثة تنمية الفرد ورفع فعالية أدائه و تحقيق اهداف المنظمة في الواقع التنظيمي.

4. منظومة التكوين وبناء فريق العمل الفعال:

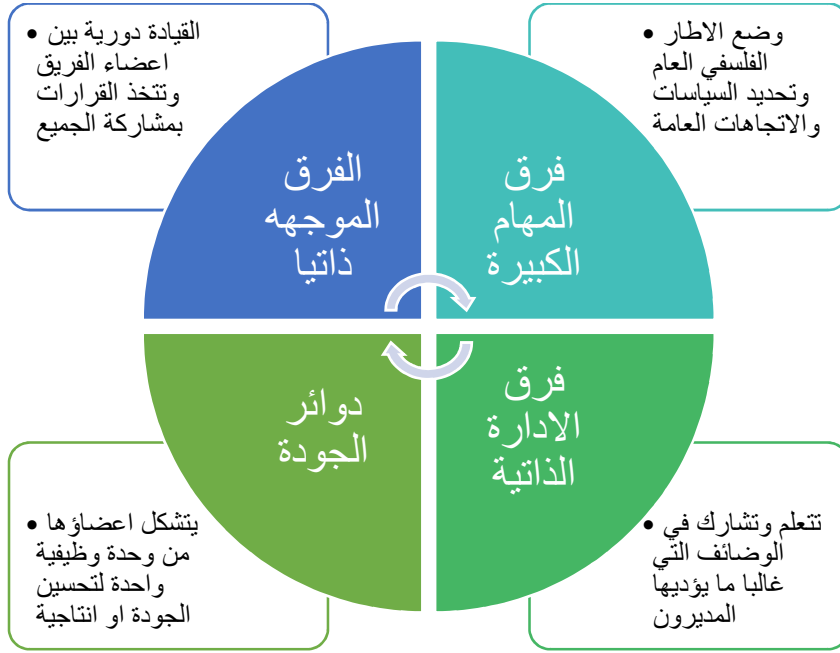
يمثل فريق العمل مجموعة من الافراد ذوي الادوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ما ويتعاونون من اجل تحقيق اهدافه وهذا ما تضمنه الترسيمة المعرفية التالية:



الشكل رقم (8): يوضح الخاصية البنائية لفريق العمل البناء

المصدر: (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 417)

تتخذ منظومة التكوين من بناء وتنمية الكفاءة الانسانية والاجتماعية كإرهاصات مبدئية لتضمين الثلوث: " تغيير الاتجاهات، تنمية القدرة الاتصالية، الاحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام"، طالما ان المنطلقات التنظيرية والعينية ترمي إلى التأكيد على ضرورة توافر معرفة تامة للفاعل بأفضل أساليب اداء العمل إلى جانب تنمية الجانب السلوكي له من حيث قدرته على العمل كعضو في فريق وإقامة علاقات عمل مع العملاء وتحليل وتطوير الاعمال بشكل مستمر. والشكل التالي يوضح السياق العلائقي بين منظومة التكوين وانماط بناء فرق العمل



الشكل رقم (9): يوضح السياق العلائقي بين منظومة التكوين وانماط بناء فرق العمل
المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 419

III - منظومة الحوافز: "تحو رؤية لدحض الاستخدام الآلي"

تشكل الحوافز مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتها الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم بأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي تحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم ، فهي العامل المحرك لدافعية وقدرات المرؤوسين نحو الأداء الفعال ، إذ بدونها تبقى الممارسات التكوينية والتوظيفية بلا جدوى ، ففي هذا الإطار تعددت المنطلقات والتحديات النظرية التي يبحث عن أهم المعايير المحددة لدافعية الفرد، فأتجهت مدرسة الإدارة العلمية إلى وضع مجموعة من الأسس الكفيلة بتحفيز العمال نحو الأداء الفعال في إطار نظام الأجر بالقطعة والذي بموجبه يزداد أجر العمال كلما زادت الإنتاجية ، فالعامل اقتصادي بطبعه ، تحركه الحوافز المادية نحو تحقيق أهدافه التنظيمية ، ونظراً لقصور هذا المنظور وتجاهله لمشاعر وكيان العامل ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية لتحريك قدرات العاملين بالمنظمة "فمعايير الجماعة وقيم الجماعة كانت أهم بكثير من أي دافع أو حوافز مادية".

فالحوافز المادية تشير في مجملها إلى مجموعة القيم التي تشبع حاجات الفرد من الناحية المادية تتجسد في منح تشجيعات مالية للعمال من أجل رفع روحهم المعنوية

لتحقيق اكبر قدر ممكن من الفعالية ، فقد تكون هذه الحوافز فردية ،تمنح للعامل حسب فعالية أدائه في شكل مكافآت نقدية، فيحكم هذا النوع من الحوافز افتراضيين :

الأول: ان العاملين يردون الملل والأخر ان العامل على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال رغم ان ما يعاب على هذا النوع صعوبة عزل عمل الفرد عن عمل الآخرين لان ذلك يتطلب رقابة شديدة من طرف المنظمة على اعمال كل فرد.

الثاني: من الحوافز المادية فتتمثل في الحوافز الجماعية التي تقدم للعاملين كمجموعة "وتهدف الى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة الصناعية كذلك زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العاملين كمجموعة فهذا النمط من الحوافز يمنح شكل جماعي من خلال المشاركة في الأرباح، الامر الذي يصعب على هذه الحوافز صفة نفسية واجتماعية اكثر مما هي مادية ،في خضم تنمية روح العمل الجماعي في مختلف المنظمات الصناعية".

وإذا كانت الحوافز المادية هي أساس المنظور الكلاسيكي في تحقيق الأهداف التنظيمية، فان الحوافز المعنوية هي المحرك الأساسي للروح المعنوية بدافع الفعالية في الإنجاز، فهي مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الافراد من الناحية المعنوية في اطار اشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية التي تجذب الافراد وتدفعهم للعمل.

فهي من هذا المنطلق كفيلة بإشعار العامل بإنسانيته وبكيانه كعضو مهم داخل التنظيم الرسمي.

سابعا - مناقشة بحثية لواقع نسق تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

لقد مر التنظيم الإداري الجزائري للمؤسسة العمومية بعدة مراحل، وسوف نحاول ان نرصد موقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الإدارية الجزائري وفقا للمراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية بدءا من الازمة التي خلفها المستعمر الفرنسي عشية الاستقلال في 05 جويلية 1962 وما انجر عنها من مشاكل إدارية متمثلة في ندرة الموارد البشرية المؤهلة في المجال الصناعي وغياب الإطارات القادرة على تسيير شؤون المؤسسات التي خلفها الاستعمار ومن مخاص هذه الازمة تولدت اول مرحلة وهي مرحلة التسيير الذاتي .

فقد جاءت هذه الفكرة في رغبة العامل الجزائري في استكمال نيل استقلاله بتكسيير علاقات العمل المبنية على الاستغلال والاضطهاد وانتقالية من حالة العبد المنتج الى المالك السيد والمنتج في آن واحد فمنذ سنة 1962 الى غاية 1977 شهدت الجزائر فراغا قانونيا وتنظيميا مما استدعى تدخل الدولة بإصدار قانون بالعمل وفق القوانين الفرنسية في انتظار وضع قوانين جديدة ، وقد امتد هذا الفراغ القانوني الى غاية 1971 (احمية سليمان: 1992، ص 24)

وفي ضل هذا الفراغ تم تركية سياسة التسيير الذاتي من قبل السلطة السياسية، من خلال قرارات مارس 1963، والتي تقضي بتشكيل هيئات يتم من خلالها تنظيم عملية العمل داخل هذه المؤسسات وتمثلت هذه الهيئات في :مجلس العمال، الجمعية العامة للعمال، لجنة التسيير الذاتي، المدير، فقبل الاستقلال كان عدد المؤسسات في القطاع الصناعي 1586 مؤسسة يشغلها ما يقارب 96405 عاملا من بينهم نسبة 62,70% جزائريون، فقد تطور التشغيل الصناعي خلال هذه المرحلة بنقص عدد العمال الأجانب ، بعد سنة 1960 وزيادة العمال الجزائريون في سنة 1966 والجدول التالي يبين ذلك (سفير ناجي: بدون سنة ، ص 180)

الجنسية السنوات	1975	1900	1966
جزائريون	111600	153600	108900
أجانب	58700	100150	5500
المجموع	170600	253750	114400

جدول رقم 1: يبين تطورات التشغيل الصناعي ما بين 1957 إلى 1966 حسب الجنسيات.

اذ نجد في القطاع المسير ذاتيا بنسبة 35% للذين لا تاهيل لهم , وتصل هذه النسبة في القطاع العمومي 44%. وتصل الى 53% في القطاع الخاص, وتدخل هذه النسب على التوالي في اطار صنف مستخدمى الخدمات كالمراقبين والحراس وما شابههم عمال الشحن والسائقين والتشغيلات (سفير ناجي: ب س, ص 181)

ومن المعطيات السابقة يتبين لنا ان هذه المرحلة مليئة بالاضطرابات والفوضى وذلك لغياب الموارد البشرية ذات الكفاءة مع انعدام التخطيط والتنظيم وغياب آليات الرقابة والتوجيه رغم ما كانت تحمله هذه من سياسات من شعارات تحفيزية من خلال مشاركة العمال في التسيير مع إيجاد مناصب شغل لكل جزائري قادر على العمل دون سابق شرط ولا قيد.

وبدات تجربة التسيير الذاتي تنحصر شيئا فشيئا , اذ عجزت المؤسسات على إدارة شؤونها الاجتماعية والاقتصادية اما ضعف الموارد البشرية وما تميزت به من نقص الكفاءة والخبرة في المجال الصناعي ثم صادفت المؤسسات المسيرة ذاتيا مشاكل تتعلق بالتموين والتسويق وبدأ تناقص العمالة في القطاع الصناعي المسير ذاتيا بدءا من سنة 1969 الى غاية 1973 والجدول التالي يبين ذلك (عبد الطيف بن اشنهو: 1982, ص 26):

عدد العمال	1969	1970	1971	1972	1973
لاستخدام الصناعي	18492	15927	12202	10763	9903
النسبة المئوية	12,8%	10,1%	7,1%	5,8%	4,7%

جدول رقم 2: يبين تناقص العمالة في القطاع الصناعي المسير ذاتيا.

من خلال هذا الجدول يتبين انا تناقص عدد العمالة في هذا القطاع لمعاناته من مشاكل كانهدام رؤوس الأموال وظهور منافسة القطاع الخاص كما كان يشكوا هذا القطاع من بيروقراطية الإدارة الوصية والخط بين الوظيفة الاقتصادية والسياسية للمؤسسة المسيرة ذاتيا مما أدى الى اضعاف حماس العمال وضعف من مستوى تجنيدهم بدءا من 1969 اذ بلغت نسبة العمال في هذا القطاع 12,8٪ لتتقلص هذه النسبة وتقلص الى 4,7٪ فيما تتوجه سياسة الدولة خلال سنة 1967 نحو الاقتصاد المخطط القائم على سياسة ثنائية الابعاد ,يمثل بعدها الأول في بناء قاعدة اقتصادية من خلال سياسة نقل التكنولوجيا والبعد الثاني تتميل في بناء مؤسسات اقتصادية قائمة على علاقات عمل ذات طابع اشتراكي و الذي بدوره نتج عن ميلاد مرحلة ثانية للتسيير وهي مرحلة التسيير الاشتراكي، فقد اقترح الدستور الجزائري الذي وضعته جبهة التحرير الوطني والذي تمت المصادقة عليه باستفتاء شعبي يوم 19 نوفمبر 1976 يؤكد النموذج الاشتراكي للتنمية والذي يهدف الى تجسيد الاستقلال الوطني وتحقيق الرفاهية ومحاربة استغلال الانسان لاخيه الانسان ،وملكية الدولة لوسائل الإنتاج والاحتكار التجاري وفي ميثاق التسيير الاشتراكي الصادر في 16 نوفمبر 1971 تتولى الشركات الوطنية مهمة انجاز البرنامج القطاعي واهم هذه الشركات: الشركة الوطنية سوناطراك و الحديد والصلب و سوناكوم، فيما نص ميثاق التسيير الاشتراكي على عملية التحول نحو الاشتراكية حيث اصبح واجبا على العمال ان يتعلموا مراقبة وتسيير المؤسسة العمومية وتتم مشاركتهم في التسيير من خلال انتخاب ممثلين في الجمعية العامة ، وفي اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة.

فقد زادت الدولة في استيراد التكنولوجيا (جمال الدين لعويسات:1986,صص 20,21) وابرار عقود مع الدول الأجنبية ومن خلال العقود المبرمة تتدخل الدولة المتعاقد معها بتقديم المساعدات الفنية المختلفة ، ففي عقود تسليم المفتاح باليد يكون المقاول الأجنبي مسؤولا على كل جوانب المشروع كالتنظيم والتخطيط الهندسي وطرق التصنيع التي تتطلبها عملية الإنتاج وفي كل الموارد البشرية يشار في ظل هذا النوع من العقود الى تعهد المقاول باستقبال الموظفين المدربين او الذين هم في طور التدريب والتابعين الزبون بادماجهم ضمن فرق العمل مع السماح لهم بالمشاركة في عمليات بدء تشغيل رغم ان التدريب في هذا النوع من العقود لا يحضى بوضع رسمي في الشروط المتعلقة ببناء

وتشغيل المصنع كما تنص هذه العقود على مسؤولية المقاول على بدء التشغيل المصنع مع تعهده بتقديم مساعدة تقنية طويلة الاجل.

كما يوجد شكل آخر من العقود متمثلا في "عقود المصانع المهيئة للتشغيل" حيث تضمن هذه العقود تدريب المقاول للعمال، وتنص على ان المقاول يقوم بتدريب فريق جزائري من الموظفين المتخصصين بالاختبارات والمراقبة والذين سيصبحون جزءا من قسم التدريب عندما يدخل المصنع طور العمل، بحيث يتحمل المقاول مسؤولية تدريب كل العمال والموظفين الموجودين بالمصنع الى مستوى الموظفين الموجودين في البلد المورد، مع توسيع هذه العملية بانشاء قسم للتدريب، وفي ظل سياسة المخططات التنموية نجد ان توزيع مستويات المهارات للموارد البشرية ما بين 1968 و 1973 حيث تم توظيف عمال من ذوي المهارات العالية في القطاع العام من 34,4% الى 42,6%

وانخفضت في القطاع الخاص ، اما ما يتعلق بنسبة المهارات وتطورها خلال مرحلة تنفيذ المخططات في الصناعة بمجملها ، ومن حدود سنة 1968 الى غاية 1977 لدينا الجدول التالي:(عبد اللطيف بن اشنهو:1982,ص 143,144)

مستوى السنوات	إطارات عليا	عمال مهرة وإطارات مؤهلون	عمال مؤهلون	عمال مساعدون وعمال متخصصون	عمال دون تاهيل وعمال آخرون
1968	4%	5,6%	34,6%	18,7%	36,7%
1973	3,2%	4,9%	39%	20,5%	32,4%
1977	3,6%	6,1%	40,9%	17,4%	32%

الجدول رقم (5):يبين نسبة المهارات وتطورها خلال الفترة 1968-1977

نلاحظ انه رغم الشروع في تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات منذ 1971 فقد شهدت المؤسسة العمومية الصناعية مجموعة من المشاكل والاضطرابات و الناجمة عن :

- الافراط في مركزية التسيير وعدم مسايرة التحويل الإداري للاهداف المخططة.
- الحجم الكبير للمؤسسات الصناعية والذي اسهم في نقشي البيروقراطية في اتخاذ القرارات .
- عدم توفر سياسة واضحة المعالم لتجنيد القدر الكافي من الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة ، والقادرة على احتواء المظاهر الناجمة عن عملية التصنيع ، وخاصة في جانبها الإداري والتسييري وكل هذا يدل على الوضعية المزرية للمؤسسات وعجزها عن

تصريف مواردها البشرية وكل ذلك راجع للممارسات البيروقراطية المرضية ، مما حال دون تطبيق الحقيقي لمبادئ التسيير الاشتراكي، ووجود تناقضات عديدة في فهم النصوص القانونية (علي غربي:1999،ص ص 351,350)

لقد برزت عدة شركات كبيرة الحجم والتي بدورها تجسد فيها منطق التسيير المركزي مما دفع بالمؤسسة الاقتصادية ان تقوم بجملة من الوظائف السياسية والاجتماعية على حساب الوظيفة الاقتصادية وبالتالي توجب اللجوء الي سياسة بديلة تمثلت في إعادة الهيكلة لهذه المؤسسات وتجزئتها الى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم لتمكين المسيرين من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية (سعيد اوكيل وآخرون:1999،ص8)

وتهدف إعادة الهيكلة الى :

- التخلص من المركزية البيروقراطية التي تعرقل سير المؤسسة وتقتل روح المبادرة والابداع.
- تحميل مسيري هذه المؤسسات النتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم.
- التخلص من نموذج التنمية المركزية والذي كلف الدولة مبالغ ضخمة في مرحلة السبعينيات، غير ان سياسة إعادة الهيكلة فشلت في تحسين مردودية المؤسسات ويرى بعض المحللين بان هذه السياسة ما هي الا مرحلة أولية للدخول في مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية وهي "مرحلة استقلالية المؤسسات" فقد بدا الحديث عن استقلال المؤسسات سنة 1988 (سعيد اوكيل وآخرون :1999،ص55)وفي هذه المرحلة تم الاتفاق على الهياكل اللازمة والتي تسهر على تسيير المؤسسة في ظل الاستقلالية حيث وافق المجلس الشعبي الوطني على هذه الإجراءات .

فقد شهدت هذه المرحلة اضطرابات كثيرة والسبب الغالب في نشوبها هو ضعف في تسيير الموارد البشرية سواء على مستوى الوظائف الإدارية حيث يلعب التخطيط والتنظيم دورا حاسما في ذلك ، اما على المستوى التنفيذي فقد عجزت المؤسسة العمومية عن دفع أجور العمال حيث لعب التأخير في دفع الأجور العمال دورا حاسما كسبب رئيسي لنشوب هذه الاضطرابات والجدول التالي يبين ذلك:(علي غربي:1999 ،ص350)

السنوات	عدد الاضرابات	نسبة تاثير تأخر دفع الاجور % في حدوث الاضرابات
1990	2023	21,3%
1991	1034	39,9%

1992	493	38,5%
1993	537	46,5%
1994	410	55,1%
1995	432	67,8%
1996	441	68,5%
1997	292	67,6%
المجموع	5662	متوسط النسب=50,675%

الجدول رقم 4: يبين توزيع الاضطرابات خلال الفترة الممتدة ما بين 1990 و 1997 ونسبة تأثير تأخر الأجور في نشوبها.

فمن أسباب حدوث هذه الاضطرابات سوء الوظائف التنفيذية في التسيير الموارد البشرية وعدم رضى العامل على الوضعية التي يعيشونها ، حيث رفعوا جملة من المطالب تتمحور فيما يلي:

-العلاوات وبقية ملحقات الأجور والحوافز .

-العلاقات الفردية في العمل وتشمل مدة العمل وتوقيت العمل والعطل وفترة الراحة القانونية والتكوين والوقاية والامن وطب العمل(شروط العمل).

ففي سياق التكتيكات الرأسمالية الجديدة تجد دول العالم الثالث بما فيها الجزائر نفسها مرغومة للتحول من النظام الاشتراكي الى الليبرالية الجديدة، ومن خلال سياسة الإصلاحات التي تتبعها الجزائر تجد نفسها مضطرة لاحداث تغييرات هيكلية تسمح لها بالدخول لاقتصاد السوق وبالتالي التوجه نحو خوصصة المؤسسات العمومية باعتبارها مرحلة انتقالية حالية نحو اقتصاد السوق من خلال خصخصة المؤسسات العمومية مان استجابة لمجموعة من الظروف والأسباب وهي:

-هيمنة رأسمالية خاصة وطنية ، وتبني الجزائر لسياسة الانفتاح على الراسمال الدولي من خلال الشراكة في اطار عولمة الاقتصاد.

-ازمة نظام الإنتاج الصناعي سنة(1986 و 1988)حيث عجزت الدولة عن تسيير الراسمال وفي سنة 1993 و1995 حيث واجهت الدولة ازمة تسيير الدولة للراسمال بواسطة صناديق المساهمة خلال المرحلة إعادة الهيكلة والاستقلالية.

وبالتالي يبقى واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية واقعا يتم عن قلة المهارات والخبرات ، او استبعادها ان وجدت ونفس المظاهر والمؤشرات الدالة على سوء تسيير الموارد

البشرية التي اتبعتها الى غاية 2001, من مظاهر النزاعات في العمل والإضرابات والاضطرابات، وما يتخلل هذه المرحلة بعد الخوصصة من تسريح للعمال وانتشار البطالة بعد بيع المؤسسات العمومية (عبد الله دعيبة: 1999, ص ص 174, 175).

أولاً- دلالة مفاهيمية للالتزام الوظيفي "التزام إذعان ام اختيار"

هيكلت الفاعلية التنظيمية نقطة إنطلاق تصورية ،رسخت الالتزام الوظيفي كإرهاص كافي لتضمين الاهداف والاستمرارية داخل الحيز الإقتصادي وكمعالم تنظيرية إمبريقية يرنو في سياقها السواد الاعظم لرواد الدراسات والبحوث التنظيمية البحث عن رؤية شمولية للالتزام إن الولوج على مختلف الدلالات المفاهيمية المتأصلة في الفكر التنظيمي يكشف عن اهم المناحي الكفيلة بتضمين مدارج تفكيرية لبناء ثقافة الالتزام الوظيفي، طالما انه سلوك وليس مفهوم إدراكيا معرفيا ، لانه من غير المحتمل ان يكتسب الالتزام بإعتباره وجهة نظر معرفية او إدراك موضوعيته من المواقف اللاحقة(*)

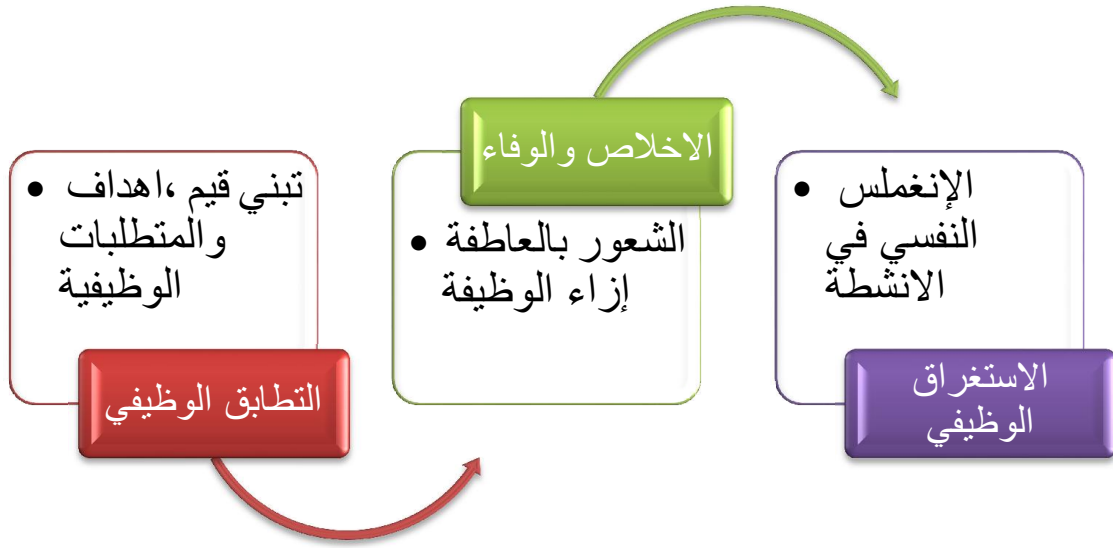
فهو بذلك حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتتابع من خلال سلوك الافراد تجاه وظيفتهم ، والتي تجسد مدى ولائهم؛ لهذا بلور السواد الاعظم من الباحثين المفهوم بإعتباره متعدد الابعاد من حيث الطبيعة ، مشتملا على ولاء العامل لوظيفته وإستعداده لبذل الجهد ودرجة انسجام اهدافه وقيمة مع المتطلبات الوظيفية فالتنظيمية.

"فالالتزام الوظيفي هو مفهوم مركب ذو عدة اوجه ، حيث تؤثر فيه الصفات الشخصية للفرد العامل ، خصائص الوظيفة ، وكذا الابعاد التنظيمية وانه يرتكز على حالة من التألف والانسجام بين الفرد وعمله"(زايد عادل :1996،ص 133)

فالالتزام كظاهرة سيكوتنظيمية تبنى على اساس خصائص الفرد وتصرفاته بإعتبارها مصدر للسلوك المؤدي الى هذا الاتجاه ، لهذا فهو يشير الى "رابطة مشاعر عاطفية إزاء الاهداف والقيم الخاصة لوظيفتهم ، بغض النظر عن قيمته العملية وإن الافرادالذين لديهم ولاء لوظيفتهم هم اولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون"(زايد عادل:1996، ص119) والشكل رقم(19) يوضح منظومة الالتزام الوظيفي

(*) إن ترسيخ هذه المعالم التحليلية يتماشى مع الدلالة اللغوية لمصطلح الالتزام كما ورد بقاموس ويبستر والذي يشير إلى ثلاثة تعريفات:

- 1- هو الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة .
- 2- ارتباط بالانجاز أو إتمام أمر ما .
- 3- إرتهان او ارتباط الفرد بمجموعة محددة من النهام او المبادئ، او المواقف



المصدر :بلبل نادر : 2009 ، ص ص 11،12

إن التركيز على المقومات الشخصية كآليات بنائية لتضمين الايمان واندماج مع المتطلبات الوظيفية تبقى ناقصة ، طالما أن الالتزام الوظيفي يعكس نوع من التوافق بين الاهداف الفردية واهداف المنظمة ، وهذا ما تفننه محددات الاتجاه التبادلي التي تتخذ من الالتزام كعملية متبادلة بين الفرد ، الوظيفة و المنظمة " فخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات لتكون ميل الفرد للاندماج بوظيفته ومنظّمته ومشاركته لها وإعتقاده القوى بأهدافها وقيمها ورغبته الاكيدة في بذل اكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة"(سامية خميس ابو ندا :2007، ص127)

وبالتالي فجوهر الالتزام الوظيفي هو العقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات الالتي تكون محددة او غير محددة بالنسبة للطرفين إن الوقوق على الالتزام الوظيفي كمحصلة مجموعة من المقومات الشخصية ، الوظيفية والتنظيمية لتثمين معالم الايمان ، الانغماس فالاستغراق الوظيفي؛ وبالتالي هل الالتزام الوظيفي هو إلتزام إذعان أم إختيار؟ وهل الانساق السلوكية القيمية والمعيارية التي يضمنها الفاعل نحو وظيفته هي دوما انعكاسا لما يضمنه الواقع التنظيمي؟.

إنطلاقا من هذه الحثيات نبلور مدلولا اجرائيا للالتزام الوظيفي قوامه:"إيمان و إعتقاد قوي من قبل الفئات الفاعلة ، وقبولا لاهداف ، القيم ، المتطلبات الوظيفية كإرهاصات كافية لتضمين درجة الايمان، الانغماس فالاستغراق الوظيفي"

ثانيا: محكات بناء ثقافة الالتزام الوظيفي

تبلور منطلقات الاتجاه التبادلي قاعدة ركيبة منها ننهل المقومات ونقيم المرتكزات ، لتضمين رصانة التحليل لنسق الالتزام الوظيفي ، في سياق النظر للثلاث:"المحكات الشخصية، الوظيفية و التنظيمية" كمنطلقات كافية لتحديد معالم الالتزام الوظيفي، وهذا ما تبلوره معطيات الشكل التالي:



الشكل رقم(11) يوضح محكات بناء ثقافة الالتزام الوظيفي

المصدر:سلمي ابراهيم حماد حنونة : 2006،ص ص26،25

المحكات التنظيمية والوظيفية:

تضمينا لدور المنطلقات التنظيمية في ترسيخ مدى إستعداد الفئات الفاعلة لبذل أقصى مجهود نحو الوظيفة وإمتلاك الرغبة القوية في البقاء داخل السياق التنظيمي بلور "دواني" ان مسؤوليات الفرد في المنظمة يجب ان تتفق مع الالتزامات الاجتماعية والقيمية والاخلاقية لثقافة المنظمة وعلينا ان نأخذ بالاعتبار ثلاثة امور هي:

1-يجب ان لا تختلف عن الاخلاقيات الموجودة في ثقافة المنظمة

2-يجب ان لا تنفصل المسؤوليات الاخلاقية عن سياسة المنظمة وممارستها السلوكية.

3- يمكن ان تضبط سلوك افراد المنظمة بالقوة لكن السلوك المسؤول لا يمكن ان يتطور بهذا الأسلوب.

تماشياً مع هذه المنطلقات ثمنت المنظمات اليابانية التي تطبق نظرية (Z) ، قوة المنظمة إلى الأفراد العاملين في المنظمة وقد يكون ارتباطهم واندماجهم الذاتي بالمنظمة ناتجا عن الإحساس بأن قيم العمل في المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا يتأتى التزامهم نحو وظيفتهم من الدافع إلى المنفعة المادية فقط، لذا ومن خلال تطوير قيم وثقافة قوية يكن زيادة الالتزام الوظيفي للعاملين، فضلا عن تصميم نظام يمكن المنظمة من زيادة ارتباط العاملين بمنظمتهم من خلال العمل على تدريبهم وتطوير معارفهم مما يحسن من رضاهم ودافعيتهم. ويتطلب تطوير الالتزام الوظيفي تعامل المنظمة بوضوح مع العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وخاصة العمال الجدد في المنظمة مع العمل على التعريف بهم والإعلان عن وجودهم مع تزويدهم بلباس معين وشارة تبين عضويتهم للمنظمة، وممارسة سياسة الباب المفتوح مع الأفراد العاملين، وينبغي التعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الأفراد للمحافظة على سرية العمل من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح الفرصة للعاملين في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وروح الفريق الواحد داخل المنظمة، فضلا عن التوجه نحو استراتيجية الالتزام الوظيفي في المنظمة، والذي يتم استخدام المهارات الإنسانية والتعامل وفقا لاحترام الذات الذي له عوائد الحبر بكثير من تكلفتها مما يعود بالنفع على مهارات العاملين واتجاهاتهم نحو العمل المتمسك بالتحدي.

يهيكل الالتزام الوظيفي القاعدة المكيئة للمنظمة كونه يقود إلى المخرجات المطلوبة ويحسن الدافعية، ويؤدي إلى زيادة الانتماء للمنظمة، غير أنه قد يتأثر بعوامل مثل: عدم توفير التدريب العملي للأفراد العاملين (مسؤولين ومنفذين) أو العمل النوعي المتخصص وفي حالة عدم دعم المنظمة لأعضائها العاملين فيها. (احمد خالد محمد، ، ص90)

يعد العنصر البشري العمود الفقري في الإدارة، مما يفرض على القادة مسؤولية السعي الحثيث لفهم سلوك الإنسان والتنبؤ به، وكيفية التأثير فيه، فإدارة الأفراد وقيادتهم هي أكبر من مجرد تسيير العاملين أو صناعة القرارات أو رسم السياسات ووضع الحوافز، تطبيق الأنظمة والتعليمات، فالقيمة المضافة لأي عمل إداري تكمن في البحث عن أفضل السبل لتفجير إمكانات الأفراد وطاقاتهم نحو العطاء والإنجاز.

ولقد تبنت مؤسسات العصر الحديث سياسة التأكيد على نوعية العاملين، وبدأت تعيد النظر في أساليب تحفيز العاملين وكيفية دفعهم نحو الجد والاجتهاد والمثابرة في العمل من خلال الاهتمام بمفهوم الالتزام الوظيفي.

وقد أشار الكايد إلى أهمية جهود الإدارة، وأثرها على الالتزام الوظيفي وذلك في المجالات التالية: المحافظة على علاقات فردية وطيبة مع العاملين، واتباع سياسة (عامل الآخرين كما تحب أن يعاملك الآخرين)، ومشاركة الإدارة العاملين بالعمل والحياة الاجتماعية حتى تتصرف الإدارة على التفاصيل الخاصة بحياة العمال في الحياة الاجتماعية، وأن يعرف العاملين تفاصيل المعلومات المتعلقة بالعمل وإنجازه، وإبراز أهمية نوعية العمال.

وقد قيل أن "الإخلاص أهم من الاختصاص" وهذا الإخلاص لا يأتي إلا من خلال الالتزام والتقدير بقيم وقواعد العمل الإيجابية المرتبطة بسلوكه وأدائه الوظيفي، ما يدرأ عنه الفساد الخلفي، وبالتالي يعمل على كبح جماح ظاهرة الفساد الإداري التي منبعها الموظف الفاسد قيميا وخلفيا.

إن الجو العام لبعض المنظمات لا يشجع الإلتباع على أن يعملوا بطريقة أخلاقية مسؤولة، وكذلك فإن سياسات بعض المنظمات وممارستها تخلق جو غير صحي بالمفهوم الأخلاقي، فالبيئة غير الصحية أخلاقيا هي البيئة التي لا يكون فيها لمفاهيم الصدق والأمانة والعدالة أي معنى، والفرد فيها لا تعني له شيئا، أن يكون صادقا أو أميناً أو مخلصاً.

من هنا إن موضوع الالتزام الوظيفي، يعد من القيم المهمة، التي يجب أن يتصف بها سلوك العاملين في المنظمات، ويتمثل الالتزام الوظيفي بثلاث سلوكيات أساسية هي:

- قبول الموظف التام للأهداف والقيم الوظيفية.
- استعداد الموظف التام لبذل جهود استثنائية لمصلحة المنظمة بغية الوصول إلى أهدافها.
- الرغبة الصادقة لدى الموظف في المحافظة على الالتزام بقيم العمل السائدة لدى المنظمة، والعمل في المنظمة بفاعلية وبشكل مستمر.

لذلك فمن الطبيعي أن يتم التأكيد على أهمية الالتزام الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلا أن، الالتزام الوظيفي قضية نسبية، وعلى الرغم من هذه البنية فإن ديمومة الالتزام على سلوك الموظفين أكثر من ديمومة سلوكيات أخرى، مثل الرضا الوظيفي الذي قد يؤدي عدم الرضا إلى مشكلة دوران العمل، لذلك على الإدارة أن تعتني كل العناية بهذا الموضوع وتحاول أن توفر شروط بناء الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات

1- المحكات الشخصية

إن النظر للالتزام الوظيفي كارتباط نفسي ، يثمن في طياته إيمانا بقضية ، فكر وأهداف البنى التنظيمية ، يكشف عن اتجاه علائقي بين الخصائص الديموغرافية و الشخصية للفاعل ونمط الالتزام، وهذا ما قننه نموذج "انجل وبيري"مضمنا ارهاصات كافية لجوهر الالتزام "الذي يبنى على اساس خصائص الفرد وتصرفاته بإعتبارها مصدرا للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه ، لهذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الافراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي يتحدد على اساسها ولاءهم" (عبد المحسن بن عبد الله بن العلي الغامدي: 2011، ص42)

في خضم هذه المنطلقات ترسخ المعطيات البحثية بعض المحددات الشخصية التي لها علاقة بمظاهر الالتزام الوظيفي:

أ-العمر: ان الالتزام الوظيفي يربط بشكل إيجابي مع العمر بمعنى انه كلما تقدم الفرد في العمر فان نسبة الالتزام لديه سوف تزداد ، وتفترض تلك العلاقة ان التوافق بين الالتزام الوظيفي والعمر من الممكن ان يكون ناتجا عن الاستثمارات المتراكمة للفرد داخل المنظمة ، عبر الزمن ،بالإضافة الى انخفاض البدائل المتاحة للفرد الأكبر سنا للعمل خارج المنظمة،مما يؤدي الى تعزيز الالتزام الوظيفي لديه نحو المنظمة التي يعمل بها.

ب- الخاصية النوعية :تعددت الاتجاهات حول طبيعة العلاقة بين الالتزام الوظيفي والنوع، فقد أشار البعض إلى أن الالتزام الوظيفي لدى النساء يكون أكبر من الرجال، ويرجع السبب في ذلك إلى تغلب المرأة على كثير من العقبات التي تواجهها من أجل أن تؤمن لها مكاناً أفضل من الرجل في قوة العمل ، أو قد يرجع ذلك إلى قلة البدائل المتاحة أمام المرأة للعمل خارج المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي لديها ،ويرى البعض الآخر من الباحثين أن الإناث يظهرن التزاماً وظيفياً أقل من الرجل، ويرجع ذلك إلى الظروف التي تعمل فيها المرأة من حيث عدم قدرتها على تحقيق أحلامها العملية، أو سيطرة الرجل في مكان العمل، وكذلك محدودية فرص الترقية لديها، مما يولد عندها شعوراً منخفضاً بالالتزام.

أما أصحاب الاتجاه الأخير فيرون عدم وجود فروق تذكر بين النساء والرجال في الالتزام الوظيفي، ويعتمدون في ذلك على أن الفروق في حالة وجودها فإنها لا ترجع إلى اختلاف النوع أو الجنس، ولكنها ترجع لعدد من المتغيرات والتي تمثل فروقاً بين الوظائف التي يشغلها الرجال

والتي تشغلها النساء، ومن هذه المتغيرات خصائص الوظيفة، واختلاف مستويات التعليم، والتدريب المطلوب لشغل الوظيفة، واختلاف فرص الترقى، والتقدم الذي تتيحه الوظيفة.

ج- المستوى التعليمي: إن ارتفاع المستوى التعليمي للفرد يزيد من طموحاته وتوقعاته، وتصبح الرغبة لديه قوية لإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية في العمل، وتتعدد البدائل المطروحة لديه لاختيار المنظمة المناسبة كون المنظمات تسعى لاستقطاب الأفراد المؤهلين علمياً مما يؤثر على الالتزام الوظيفي لديه ، وعلى العكس من ذلك فقد أوضح "Irving" أن المستويات التعليمية التي يحصل عليها الفرد تمكنه من تقلد مناصب وظيفية أفضل داخل المنظمة، بحيث يترتب على ذلك انخفاض تنازله عن تلك الاستثمارات في المجال التعليمي كترك المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي لديه.

د- الحالة الاجتماعية: تعتبر الحالة الاجتماعية (متزوج/ أعزب) التي يعيشها الفرد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى الالتزام الوظيفي لديه، وفي هذا الخصوص فقد أوضح أن الالتزام الوظيفي لدى العاملين المتزوجين أقل من غير المتزوجين (سمير علي موسى شمله: 2008, 2009, ص ص 11، 12).

وقد أرجع ذلك إلى عدم قدرة الموظف المتزوج بالوفاء بمتطلبات الالتزام الوظيفي في الوقت الذي يفي فيه بمتطلبات الالتزام نحو الأسرة، مما يجعل الالتزام الأسرى لديه يمثل المرتبة الأولى نظراً لضعف مردودات الالتزام في المنظمات.

هـ- المستوى الإداري للوظيفة: يشير المستوى الإداري للوظيفة إلى الموقع (المستوى التنظيمي) الذي يحتله الفرد في الهيكل التنظيمي، ومن المحتمل أن يكون لهذا المتغير تأثير على مستوى الالتزام الوظيفي لديه.

ويشير البعض إلى أنه كلما ارتفع المستوى الإداري للعامل ترتب على ذلك زيادة في الالتزام الوظيفي لديه، والسبب في ذلك يعود إلى أن أصحاب المستويات الإدارية العليا قد استثمروا الكثير من الوقت والجهد في المنظمة، وعملوا على تنمية العديد من العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه حتى وصلوا إلى هذه المراكز، وبالتالي يصعب عليهم تركها ، وعلى العكس من ذلك فقد رأى الباحث علاء الدين عبد الغنى محمود أن الفرد كلما ارتفع مستواه الإداري داخل الهيكل التنظيمي، كلما ازدادت تطلعاته واحتياجاته التي يسعى إلى إشباعها والتي يعجز التنظيم غالباً عن إشباعها بالكامل أو حتى الجزء الأكبر منها، مما قد يدفع الفرد للتطلع أو البحث عن

تنظيمات بديلة يمكنها إشباع تلك الاحتياجات. وطبقاً لذلك، فإن الالتزام الوظيفي يزداد في المستويات الدنيا عنها في المستويات الإدارية العليا من الهيكل التنظيمي.

و- **مدة الخدمة في المنظمة:** إن زيادة مدة الخدمة لدى الفرد في المنظمة تؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي لديه، ويرجع ذلك إلى كونها تمكنه من الحصول على مهام وأعمال أكثر تحدياً واستقلالية وحرية في العمل وما يرتبط بذلك من الحصول على قدر أكبر من المكافآت، كما أنها تؤدي إلى زيادة التداخل الاجتماعي للفرد في المنظمة ومع جماعة العمل، مما يؤدي إلى تقوية وتدعيم الروابط النفسية والعاطفية بين الفرد والمنظمة، ومن ثم زيادة الالتزام الوظيفي لديه، بالإضافة إلى ذلك تؤدي زيادة مدة خدمة الفرد في المنظمة إلى زيادة الجهد المبذول من قبله وارتفاع مستوى الخبرة والكفاءة لديه، مما يترتب على ذلك زيادة العوائد المادية والمعنوية وبالتالي ارتفاع التزامه نحو المنظمة بحيث يصبح التفكير في ترك المنظمة لديه أمر صعب ومكلف .

ز- **مكان الانتماء:** يعتبر مكان الانتماء (الريف/ المدن) من العوامل المؤثرة تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد وبالتالي على مستوى الالتزام الوظيفي لديهم، فالعامل الريفي حين يعمل في مصنع أو مكتب فإنه يحترم الأوامر وينفذ ما يلقيه عليه أو يكلفه به رئيسه في العمل،

كما أنه ملتزم تجاه رئيسه والآخرين، بينما نجد العامل الذي تربى في المدينة كثيراً ما يناقش رئيسه في العمل ويراجعه ويعارضه، وقد لا ينفذ ولا يلتزم بأوامر رئيسه في بعض الأحيان. (سمير علي موسى شمله، 2008- 2009، ص12).

ثالثاً: ابعاد الالتزام الوظيفي:

بلورت المنطلقات التنظيرية المهيكلة للالتزام الوظيفي مزقا من الروى والمداخل العينية التي رسخت تعددا وتباين في ابعاده ، إلا ان المعطيات البحثية ثمنت "نموذج ألين و ماير" كمنطلقات فاعلة ، لتضمنين معالم الاتساق العلائقي مع ابعاد نسق تسيير الموارد البشرية.

الالتزام العاطفي:

1 - الالتزام العاطفي والايان بالوظيفة:

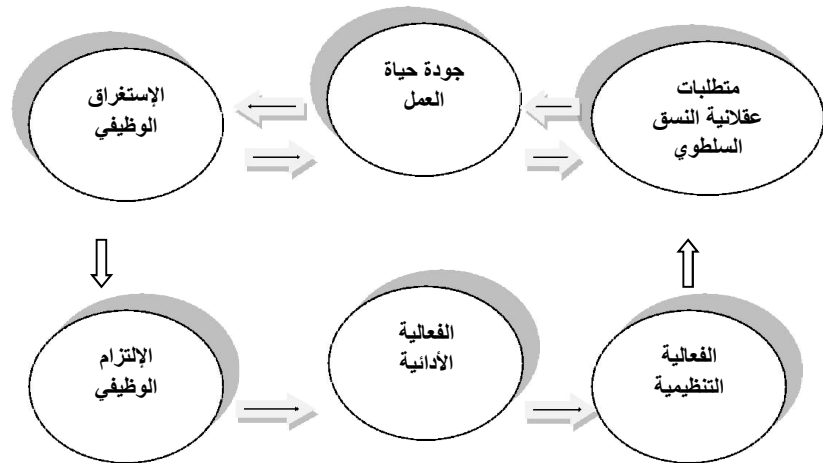
يعبر الالتزام العاطفي عن الارتباط الوجداني بالوظيفة و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المحك " يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي وهذا ما يرس في طياته مدى ايمان الافراد بالوظيفة فالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها .

أن الحديث عن قيمة الايمان بالوظيفة فالسياق التنظيمي في خضم المنطلقات السابقة كفيل يجعل الفئات الفاعلة تفتخر بانتمائها لمنظمتها وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثها للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلتهم الخاصة والشعور بوجود جو اخوي يربطهم بعمله.(الخشالي:2003,ص 217).

2 - الاستغراق الوظيفي والارتباط الوجداني:

تمثل قضية جودة حياة العمل ، تحديا بارزا وآلية جوهرية في التخطيط لمستقبل التنمية الشاملة ، في ضوء المساعي الحثيثة لرواد الإدارة والدراسات التنظيمية ، التي قدمت ارهاصات كافية لتصميم تصور موضوعي ، هيكل فعالية المستويات التنظيمية كركن اساسي ، يهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية بجعلها المنوال الكافي لتوفير حياة وظيفية أفضل للفاعلين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاج

اتهم ورغباتهم ،انظر الشكل رقم (12)



يوضح الشكل رقم (12) العلاقة بين الإلتزام العاطفي وآليات الإستغراق الوظيفي

طالما ان "استعداد الفاعل على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم ، والرغبة القوية للبقاء في التنظيم وقبول القيم والاهداف الرئيسية "

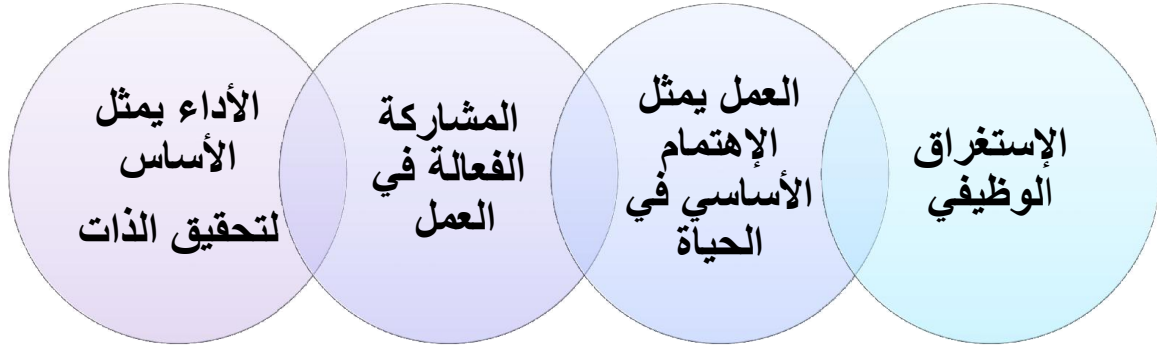
(نجم عبدالله العزاوي ،عباس حسين جواد : 2010،ص 426)

هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والممارسات التنظيمية الكفيلة بتصعيد حالة الاندماج الممتدة للولاء الاجتماعي ، المتمثل في مشاعر الفرد وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه .

فالاستغراق "هو الاندماج الداخلي للفرد في العمل او التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله "

(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : 2007 ، ص 246)

فالأمر مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا ، الكفيلة بتضمين الدرجة التي يندمج فيها الفاعل مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر اهميتها



يوضح الشكل رقم(13) : هرمية الاستغراق الوظيفي

المصدر: اسمهان بلوم: 2013 ، 240

ii-الالتزام المستمر :

1- الالتزام البقائي والرغبة بالاستمرار الوظيفي

يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة .و يستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام الوظيفي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل "الترقيات والتعويضات والمكافآت " بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية، وتتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في وظيفته ،مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بوظيفة أخرى حيث ان تقييم الفرد لأهمية البقاء ،يناثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة، توافق مؤهلاته وطموحاته معها والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله , حيث ان الفرد استثمر جزءا من حياته في المنظمة , واي تقريط او تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له ،خاصة اذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل الى عمل آخر،ومن جهة أخرى يعطي الفاعل قيمة لمؤشر الحساسية الاجتماعية والتي تبنت عبر سنين داخل المجال الوظيفي، فالافراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بنفس الوظيفة لتضاؤل فرص النجاح بتضاؤل امكاناتهم وكفاءاتهم المهنية.(يوسف:1999,ص492)

III. الالتزام المعياري:

1 -الالتزام المعياري والمسؤولية تجاه الوظيفة:

يعبرالالتزام المعياري عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء فيالمجال الوظيفي وغالبًا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعًا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسًا لما يشعر به، و لما يعتقد بأنه أخلاقي وتؤثر هذه المكونات للالتزام الوظيفي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل فباعتماد الالتزام حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بوظيفته التي يعمل فيها.

إن الحديث عن المسؤولية اتجاه الوظيفة يزداد بتزايد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم ، نظرا لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، وتوتى الوظيفة على القائمين عليها التزامات وتحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية واخلاقية)، لابد ان يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون ان يقع تحت طائلة المسؤوليات ،وهي القانونية والتي بمثابة المساءلة وتعني: "محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليهم". اما المسؤولية الأخلاقية والتي تعني: "المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها" (عبد الرزاق:1997،ص37)، فالمسؤولية اتجاه الوظيفة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة ، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي يشارك في وضعها وكذلك لالتزامه باخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.(عبد الرزاق:1997، ص394)

خامسا: مناقشة بحثية لواقع الالتزام الوظيفي في المؤسسة الجزائرية:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدرا لقدراتها التنافسية، إذ يعول عليهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ، مما يفرض على إدارة المنظمات الاهتمام بهم وتهيئة المناخ التنظيمي السليم لهم والذي يعد من أهم مقومات تضمين الثقة في نفوس الفئات الفاعلة وترسيخها لتحقيق أعلى مستويات الولاء والالتزام الوظيفي ، وهذا ماكانت ترجوه المؤسسة الجزائرية عبر مختلف المراحل التنظيمية ، لكن الاهتمام بالجانب البنائي في سياق تغيير التسميات ، وكبح الجانب الوظيفي وما يحويه من محكات ، جعل العديد من رواد الدراسات السوسيواقتصادية يحملون على عاتقهم الفهم البين والرؤية الهيكلية الشاملة لازمة الواقع المؤسسي الجزائري "العام خاصة" والتي ترسخت في قالب تنظيري وعيني ، هيكلت غياب التزام متأصل داخل الفئات الفاعلة، في سياق عدم عقلانية المستويات التنظيمية كمنحى لعدم قدرة البنية التنظيمية على بناء ثقافة الالتزام الوظيفي.

"لذا من المهم تمتع الافراد المنتمين للمؤسسة بميثاق قوي من القيم الخلقية التي تتبع من ذواتهم حتى يكتب لمؤسستهم النجاح والتميز"(مسلم بن سالم بن علي الوهبي:2013 ، ص 19)

إن مايعانيه السياق المجتمعاتي الجزائري هو تنامي ازمة حقيقية في السلوك المهني في مختلف القطاعات ، ومن التسهيلات التي تقدمها هذه الازمة للفئات الفاعلة داخل البنية التنظيمية الجزائرية هي الشعور باليأس والاحباط في النفوس لتغدوا بذلك ظاهرة الاحتراق الوظيفي كارهصات كافية لبلورة الالتزام الاغترابي الذي يكشف في سياقاته المعرفية عن اندماج وإنغماس فالاستمرارية الفاعل ليس نتيجة لارتباط نفسي إيجابي اكن لمحكات وابعاد تملئها البيئة الخارجية في خضم سوء هيكلية الظروف الاجتماعية والاقتصادية ؛ فالالتزام يمثل جانبا سلبيا طيلة المراحل التنظيمية ، حيث إندماج الفرد مع المجال الوظيفي فالتنظيمي غالبا ما يكون خارجا عن إرادته ،وما المعوقات النفسية،التقنية والتنظيمية لمنطلقات بيئة تبلور في مضامينها عن حاجة واقعا التنظيمي الجزائري إلى تغيير جذري في مفاهيم العمل ، وهذا ما يمكن تكريسه في النقاط المحورية التالية:

I - المعوقات النفسية: هي التي ترتبط بالجانب النفسي للعامل، و يمكن إجمالها فيما يلي:

- لا يشعر الأفراد العاملين بالاطمئنان في أماكن العمل، بحكم عدة تراكمات نفسية و تاريخية، مما نتج عنه غياب الرضا و الضجر من كل شيء و الرغبة الشديدة في التغيير، و كلها أمور تساعد على عدم التزام العمال بالعمل .

- تأثر العامل الجزائري إلى حد كبير بالظلم و التفرقة في المعاملة، مما جعله أكثر نفورا من المؤسسة.
- انعدام التفاهم بين إطارات المؤسسة و عمالها، مما يمنع حسن الاستفادة من أولئك المؤهلين، و يسمح بظهور سلبيات جمة على المنتجات من حيث جودتها.
- معاناة أغلب العاملين من أوامر مسؤوليهم، بغض النظر على خطئها أو صوابها.

II - المعوقات التقنية: تتمثل أساسا فيما يلي:

- **إنعدام الأمن الصناعي:** هو الذي يعتبر أحد أهم الوسائل الواقية لمقومات العمل من الأضرار و المخاطر، إذ أنه يساهم إلى حد كبير في تخفيض معدلات الالتزام، و بالتالي انخفاض الانتاج
- **نقص التكوين و التحفيز:** يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء، و بالتالي على الإنتاجية باكتساب الخبرة و رفع معنويات العمال من حيث شعورهم بالمشاركة في تطوير العمل، إلا أن المؤسسات الجزائرية تكاد تفتقر إلى هذا العامل المهم الذي يعتبر مقياسا لعدم الالتزام.

- **III - المعوقات التنظيمية:** لقد تبين من دراسات عديدة أن المؤسسات الجزائرية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى التي تعرفها البلاد نحو اتجاهها إلى اقتصاد السوق، و ما يرافقها من تطوير في أنماط التسيير، فبقية الذهنيات لا تبالي بالاعتبارات الإنسانية، و من أبرز تلك المعوقات:

- بعض أشكال التنظيم السائدة في مؤسساتنا تشوبها الفوضى، حيث يكون نطاق الإشراف فيها غامضا مع عدم احترام هرم التنظيم و تداخل السلطات.
- قد يتسبب عدم وجود الاتصال التنظيمي في المؤسسة إلى عدم الالتزام بالوظيفة داخل المؤسسة.
- عدم وجود التعاون و التفاعل بين الإدارة و العاملين، مما نتج عنه عدم معرفة غالبيتهم بسياسات و أهداف المؤسسة، إذ لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط الذي يمكن لأي شخص خارج المؤسسة معرفته.

• يتأثر مستوى الالتزام الوظيفي بمدى قدرة المديرين على القيام بمهامهم التي تعنى بتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف، إلا أن الكيفيات التي تم وفقها تعيين هؤلاء حالت دون تحسين ولاء العاملين.

إنطلاقاً من هذه الحثيات البحثية المقننة لسلبيات التسيير في المؤسسة الجزائرية والتي تفتقر الى المعايير الدولية المعمولة بها في ادارة الموارد البشرية يمكن ان نثمن الارهاصات التالية كمنطلقات وكإستراتيجية جديدة تأخذ بعين الاعتبار مقتضيات التحولات الجديدة التي يعرفها المجتمع الحديث، لبناء ثقافة الالتزام الوظيفي للعامل في المؤسسة الجزائرية.

و على أية حال فإن أول خطوة ينبغي أن تعتمد عليها الجزائر في سياستها الرامية لإصلاح وضع التسيير في المؤسسات العمومية او الاقتصادية و مسايرة ما يجري من تحولات هي العمل على الاستثمار، خاصة في الميادين التالية:

• ميدان المعرفة، و الاستثمار في الإنسان و اعتماد سياسة حكيمة لتعليمه و تكوينه المستمر، لأن العبرة ليست في الاعتماد على التشريعات و المراسيم لتغيير المجتمع، بل العبرة في تكوين العناصر الكفوة.

• الاطلاع على التجارب والخبرات في الدول الأخرى التي سبقتنا في تحقيق معدلات إنتاج وإنتاجية مرتفعة، وأخذ ما هو مناسب و ملائم للمرحلة الحالية و المستقبلية.

• إتباع سياسة في التعيين بعيدة كل البعد عن الاعتبارات الإقليمية أو الطائفية وغيرها.

• أن يكون هناك إحلال وإبدال للقيادات التقليدية، ذلك أن الجزائر تتوفر على كم هائل من الإطارات العالية التكوين والكفاءة.

• الاهتمام بالعنصر البشري وتكوين متخصصين في ميدان الإدارة باعتبارها عاملاً جدياً هاماً في التنمية الحضارية و الاقتصادية، من خلال دورها الفعال في ترشيد استخدام الطاقات الإنتاجية داخل المؤسسة.

• ضرورة تجنب و محاربة بعض السلبيات الأخلاقية، و الحرص على استخدام كافة الموارد و عدم إتلافها أو إهدارها بما في ذلك الوقت، و كذا الإخلاص في العمل و سرعة إنجازه مع الأخذ بمعايير الجودة الشاملة في الأداء.

أولاً-استراتيجية التوظيف المؤقتة و تضمين المسؤولية اتجاه جهة العمل:

جدول رقم (10): يوضح طبيعة المنصب حسب طبيعة النوع

المجموع		دائم		مؤقت(عقود)		طبيعة المنصب النوع
%	ت	%	ت	%	ت	
%22	11	%14	7	%8	4	اناث
%78	39	%74	37	%4	2	ذكور
%100	50	%88	44	%12	6	المجموع

المصدر:س(7) و(1)

من خلال القراءة الاحصائية للجدول التالي يتبين لنا ان معظم افراد العينة يملكون منصب دائم مما يؤكد على استقرارهم في العمل والذي تمثله النسبة 88% من مجموعة عينة البحث،حيث نجد 74% من هذه العينة تمثلها ذكور ما الاناث فتمثل في نسبة 14% ،اما فئة العقود فتمثل في نسبة 12% من مجموعة الاستبيان والمتمثلة في 4 اناث و 2 ذكور مما يعكس عدم استقرار هذ الفئة في العمل لانهم لايملكون منصب دائم وهذه الحالة سوف تؤثر على مردودهم وبالتالي يبقى هذا العامل محل انتضار من المسؤولين للحصول على منصب دائم وهذا من خلال جهوده التي يبذلها في العمل من اجل لفت انتباه المسؤولين لمردوده.

الجدول رقم(11): يبين طبيعة المنصب وبذل قصارى الجهد لتحقيق اهداف المؤسسة

المجموع		دائم		مؤقت (عقود)		طبيعة المنصب بذل الجهود
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	50	%78	44	%12	6	نعم
/	/	/	/	/	/	لا
%100	50	%78	44	%12	6	المجموع

المصدر:س(7) و(34)

من خلال المعطيات الاحصائية المسجلة في الجدول أعلاه نجد جميع العمال اشادو بانهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق اهداف المؤسسة والذي تمثله النسبة 100% وبالتالي العمال

الذين لهم منصب مؤقت يسعون الى تحقيق اهداف المؤسسة وهذا ربما يخدمهم في القريب العاجل وتحصلهم على منصب دائم في المؤسسة والذي تمثله النسبة 12% أي جميع عمال عقود ماقبل التشغيل. وبالتالي جميع العمال مستعدون لبذل مجهود أكبر لنجاح عمل المؤسسة، ومن خلال الملاحظة المباشرة نلاحظ أن العمال الاقل سنا والاكثر سنا هم الذين لديهم استعداد لبذل مجهود أكبر، الاولى نظرا لسنهم الصغير فهي يد عاملة حديثة تتطلع لاثبات نفسها وتعزيز مركزها داخل المؤسسة والثانية هي يد عامل تملك خبرة وتجربة في ميدان العمل تستغلها لنقل خبرتها للعمال الآخرين قبل الخروج للتقاعد.

جدول رقم (12): يوضح أسلوب التوظيف في المؤسسة

المجموع		دائم		عقود		طبيعة المنصب اسلوب التوظيف
%	ت	%	ت	%	ت	
54%		42%	21	12%	6	على اساس الشهادة
14%		14%	7	/	/	على اساس الاختبار
20%		20%	10	/	/	على اساس المقابلة
/		/	/	/	/	علاقات الشخصية والمحادثات
12%		12%	6	/	/	طلب مباشر
100%	50	88%	44	12%	6	المجموع

المصدر: س(7) و(8)

ترمي المعطيات الكمية في المؤسسة مجال الدراسة الى توضيح اسس ومعايير التوظيف التي تعد كمنوال منهجي وتنظيمي لإرساء قواعد للعملية التوظيفية في المؤسسة، ومن خلال الجدول يتبين لنا ان اعلى مستوى في التوظيف كانت عن طريق الشهادة والذي تمثله النسبة 54% اي ما يعادل 27 موظفا منها 12% وضفت على أساس الشهادة المتحصل عليها لكنها تعمل في اطار عقود ماقبل التشغيل و هي سياسة للقضاء وهذه السياسة وضعتها الدولة الجزائرية لامتناس البطالة، وبعد مقابلة رئيس مصلحة الموارد البشرية(*) اقر لنا ان اساليب التوظيف كانت حسب الشهادة المتحصل عليها والكفاءات التي يتمتع بها طالب الوظيفة اما النسبة الثانية والتي تمثل 20% من مجموع مفردات العينة فقد وظفت على اساس المقابلة، لان القائمين بعملية

(*)مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 2014/04/21 على الساعة 11:20 الى غاية 12:00

التوظيف كانات تمنح لهم المدة اللازمة لانتقاء المترشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة والتعرف عليهم وعلى مؤهلاتهم ومستوياتهم العلمية، اما الفئة التي تحصلت على الوظيفة عن طريق الاختبار والتي تمثل نسبة 14% فيمكن ان نفسرها بان المسؤولين على التوظيف في المؤسسة باثروا هذه العملية لاختبار نفسية الموظفين ونرجع ذلك الى :محدودية دور إدارة الموارد البشرية في هذا الدور، و معرفة الرؤساء لما يتطلبه العمل المطلوب آداؤه، وأيضا اعتماد اللجان لاختبار الموارد البشرية نظرا لأهمية الوظائف التي يشغلونها. اما التوظيف على حسب المحاباة والعلاقة الشخصية فلم يسرد أي موظف هذه الإجابة وهذا ان دل على شيء انما يدل على ان القائمين بالتوظيف في إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة تتماشى سياستها التوظيفية حسب قوانين التوظيف المعمول بها في المؤسسات العمومية الجزائرية والذي يتنافى مع هذا النوع من التوظيف، اما الفئة الأخيرة والتي تحصلت على التوظيف هي فئة أعوان الامن وذلك بتقديم طلب مباشر لادارة المؤسسة وبما انهم تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة فقد تحصلوا على هذا المنصب بكل شفافية.

الجدول رقم(13):يبين طبيعة المنصب و مقياس الاختيار في التوظيف

طبيعة المنصب		عقود		دائم		المجموع	
مقاييس الاختيار حسب معايير		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		/	/	44	%88	44	%88
لا		6	%12	/	/	6	%12
المجموع		6	%12	44	%88	50	%100

المصدر :س(9)و(7)

من خلال معطيات الجدول تبين لنا ان نسبة 88% من مجموعة البحث والتي تمتلك مناصب دائمة في المؤسسة اقرروا بان مقاييس التوظيف في المؤسسة كانت حسب معايير . لان المقاييس التي تتم بها عملية اختيار الوظيفة تبقى تخضع للقوانين حسب ما ادلى به مسؤول مصلحة الموارد البشرية(*) التي تضبط شروط الحصول على كل منصب والمحددة بالمراسيم التنفيذية، وكما يشير البعض من افراد العينة والتي تعمل في اطار عقود ما قبل التشغيل الى عدم وجود مقاييس لاختيار وعدم وجود الموظف المناسب في المنصب المناسب، وهذه ما تفسره نظرة

*مقابلة مع مسؤول مصلحة المزارد البشرية يوم 2014/04/21 على الساعة : 11:40 الى غاية 12:00

المبجوثين الى كون هذا الاختيار للوظائف لم يكن منصف خاصة والتي ترى في ظل التوظيفات الجديدة التي يحظى اصحابها لمناصب تتلائم مع مؤهلاتهم العلمية تسمح لهم بالحصول على مناصب عليا , وكذا لكون بعض الموظفين يرون انفسهم اقدر على تحمل المسؤوليات من الوافدين الجدد الى المؤسسة , وعموما تبقى النظرة الى الوظيفة كونها امتياز يجب ان يحظى به الموظف في حين تغفل كونها مسؤولية تترتب عليها واجبات ثقيلة.

جدول رقم (14): يبين المحافظة على القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة

المحافظة على القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة		عقود		دائم		المجموع	
نعم	لا	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		6	%12	44	%88	50	%100
لا		/	/	/	/	/	/
المجموع		6	%12	44	%88	50	%100

المصدر: س(7) و(35)

من خلال البيانات المتحصل عليها ان جميع الفئات الفاعلة في المؤسسة يتبين لنا انها تحافظ على القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة والتي تمثلها النسبة 100% , فمن بين عناصر اخلاقيات الوظيفة : نجد الالتزام بالانظمة والقوانين المعمول بها في المنظمة, والانتماء والولاء للمنظمة (شريف احمد صقر, على الشراوي, 1991, ص 4) , كما نلاحظ ان فئة عقود ما قبل التشغيل والتي تمثلها النسبة 12% حريصة أيضا على احترام قوانين ولوائح المؤسسة مما يؤكدون احقيتهم في شغل منصب دائم ومحاولة لفت انتباه مسؤوليهم جراء حرصهم على تطبيق كل هذه اللوائح والقوانين لعلمهم يحصلون هلى تركية منصب دائم في المؤسسة, وبالتالي يمكن ان نرجح هذه الى اعتبارات عديدة منها تحلي العمال بالسلوك التنظيمي الذي يخدم اهداف المؤسسة واهدافهم و درجة وعي العمال بمسؤولية العمل واحترام لمهنتهم أيضا , كما يمكن ان نشيد الى حرص المسؤولين على السير الحسن للعمل وعلى عدم تعطل مصالح المنظمة فاحترام القوانين وتطبيقها مع تجنب مخالفتها دليل على حرص العمال على تطبيق اهداف ولوائح المؤسسة.

الجدول رقم (15): يبين مدى المحافظة على ممتلكات المؤسسة

المجموع		دائم		عقود		طبيعة المنصب من واجب الفرد المحافظة على ممتلكات المؤسسة وكأنها ملكه
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	50	%88	44	%12	6	نعم
/	/	/	/	/	/	لا
%100	50	%88	44	%12	6	المجموع

المصدر: س(7) و(36)

من خلال الجدول التالي نلاحظ ان كل افراد العينة اشادت بان الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وكانها ممتلكاته وهذا يرجع الى الضمير الاخلاقي للعامل ,وهذه توجد ضمن عناصر اخلاقيات الوظيفة والتي تنص على المحافظة على ممتلكات الدولة او الشركة والانتماء والولاء للمنظمة... (شريف احمد صقر و على الشرفاوي, 1991, ص4) حيث يكمن الحفاظ على ممتلكات المؤسسة في توخي الحذر وعدم اتلاف أي من تجهيزات المؤسسة وكانها ملك للفرد ذاته, لاننا نلاحظ في محيط المؤسسات العمومية عكس هذا حيث نجد الموظف بذاته هو المساهم في تلف وعطب الوسائل المؤسسة العمومية واهدارها بغير حق .

الجدول رقم (16): يبين قيام العمال بأداء مهامهم دون اللجوء الى رقابة المشرف

المجموع		دائم		عقود		طبيعة المنصب يقوم العمل بأداء مهامهم دون مراقبة المشرف
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	50	%88	44	%12	6	نعم
/	/	/	/	/	/	لا
%100	50	%88	44	%12	6	المجموع

المصدر: س(7) و(37)

من خلال نتائج الجدول التالي يتبين لنا ان جميع مفردات العينة اشادوا بانهم يزاولون عملهم في المؤسسة بدون مراقبة المشرف والذي مثلته النسبة 12% من فئة العقود وبالتالي يمكن ان نفسر هذا لكون هذه الفئة من العمال اصبح ذو كفاءة بعد ما حققته من اعمال داخل المؤسسة وفي ظل الاحتكاك مع العمال الذين يملكون خبرة فقد استفادوا من خبراتهم وبالتالي فقد تحصلوا على تكوين في المؤسسة. اضافة الى هذا كل منا لايرغب ان يمارس عمله داخل حيز مراقبة او ضغوط لان العامل يحس بنفسه مقيد فبالنسبة للفرد الجزائري هناك ثقافة النيف(*) وهي ارادته للعمل دون المراقبة مع اثبات مستواه وقيمة العمل الذي اداه , وهذا ماتعكسه النتائج المتحصل عليها من الجدول التالي والذي اقرته النسبة 100%, وبالتالي كلما كان للفرد حرية في العمل أي بدون ضغوط يكون مردوده اكثر.

ثانيا- الطرق العلمية للتوظيف و تكريس قيمة الانتماء للعمل:

الجدول رقم(17): يبين أسلوب التوظيف ,ومعانات العمال من ضغوطات أثناء أداء العمل:

المجموع	طلب مباشر		علاقات شخصية		المقابلة		الاختبار		الشهادة		أسلوب التوظيف معاناة من ضغوطات أثناء العمل		
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
	10	20%	1	2%	/	/	2	4%	1	2%	6	12%	نعم
	40	80%	5	10%	/	/	8	16%	6	12%	21	42%	لا
	50	100%	6	12%	/	/	10	20%	7	14%	27	54%	المجموع

المصدر: س(8)و(11)

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب مفردات العينة لاتعاني من ضغوط في العمل وهذا يدل على انهم لا يملكون مشاكل تنظيمية والمتعلقة بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام تنفيذيا للاهداف المرسومة التي تتمثل في وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للادارة والتعارض بين ممارسة الادارة والعمل الاساسي للموظف او المنتج مما

* هذا ماتم توضيحه في دراسة: "بوخريسة بوبكر" حول اقتراح نموذج تنظيمي مقترح مرسخا الدلالة المفاهيمية للمصطلح "كلمة النيف من الانفة, ربما تكون هي الاكثر دلالة في المجتمع الجزائري, وقلما يوجد جزائري لم يسمع بها او يعتبرها جزءا هاما من قيمه, وهو مفهوم روزي يتضمن جملة من المكونات او الصور التي يحاول كل فرد تحقيقها او يحصل على اعتراف الآخرين بها" (بوخريسة بوبكر, بدون سنة النشر, ص 213).

يؤثر احيانا على كفاءة الاداء بسبب عدم التنسيق وزيادة ضغوط العمل(*) متمكنون في العمل ويحسنون التعامل معها لكونهم ذو اقدمية في مجال العمل والذي تبينه النسبة التالية 80% من مجموع مفردات العينة , اما النسبة الثانية والتي تتمثل في 20% من اجمالي العمال في المؤسسة فهم يعانون من ضغوطات اثناء تأديتهم لعملهم في المؤسسة وهذا نتيجة لنقص الخبرة المهنية لديهم ,ولكون المؤسسة ذات طابع خدماتي وتجاري فان هؤلاء يحتكون مع المواطنين والزبائن وبالتالي تتولد لديهم بعض الضغوطات من قبل المشرف عليهم لتادية مهامهم على احسن الظروف.

الجدول رقم(18): يبين مدى اجراء مقابلات قبل التوظيف

اجراء مقابلات للتوظيف	ت	%
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

المصدر :س(12)

ان المقاييس التي تتم بها عملية التوظيف الحالية في الجزائر تتطلب اجراء مقابلة مع مسؤولي المتخصصين في التوظيف في ادارة الموارد البشرية , انطلاقا من معطيات الجدول يتبين لنا ان معظم الافراد المبحوثين تلقوا اجراء مقابلات قبل توظيفهم وذلك قصد معرفة بعض المهارات والقدرات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة وحسب مسؤول ادارة الموارد البشرية (**) فان اغلب الذين اجريت لهم مقابلة كانت عبارة عن اسئلة في كيفية استعمال الكمبيوتر واللغة الفرنسية , لكون المؤسسة تزاوّل نشاطاتها باللغة الفرنسية وبالتالي وجب على كل شاغل للوظيفة في هذه المؤسسة ان يكون ملما لهذه الاشياء ,كما نلاحظ ان النسبة الاخرى والتي تمثل 24 % من مجموعة البحث اشادوا انهم لم تجرى لهم مقابلة قبل التشغيل وبالتالي هذه الفئة لديهم خبرة كبيرة في العمل في المؤسسة وقد تحصلوا على هذه الوضائف قبل اكثر من 15 سنة وبالتالي تغيرت الان شروط التوظيف في المؤسسات الجزائرية .

(*) يقصد بكلمة الضغط لغة: عصره, زحمه, ضيق عليه, والضغط: القهر والضغطة, الزحمة والضيق, او الكرب والشدة, اما اصطلاحا فيراد به: قوة شد او مقاومة تجري على نسق او جهاز فتحدث جهدا او تحريفا فيه, ويطلق على الشدة المادية او الاجهزة الجسمية والنفسية, او هوحالة الاجهاد الجسمي والنفسى للفرد, والمشتقة التي تلقى على الموظف وتصرفاته (عابد شكري حسن, 2001, ص 18) (**) مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية يوم 2014/04/21 على 11:20 الى غاية 12:00

الجدول رقم (19): يبين أسلوب التوظيف و أولويات الموظف

المجموع		طلب مباشر		العلاقات الشخصية		المقابلة		الاختبار		الشهادة		اسلوب التوظيف اولويات الموظف
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%52	26	%2	1	/	/	%4	2	%10	5	%36	18	الشعور بالواجب اتجاه المؤسسة
%10	5	%4	2	/	/	%2	1	%2	1	%2	1	انجاز مهامك فقط
%20	10	%4	2	/	/	%6	3	%2	1	%8	4	المحافظة على اوقات العمل والنجاح
%18	9	%2	1	/	/	%8	4	/	/	%8	4	تقديم الدعم والمساعدة للزملاء
%100	50	%12	6	/	/	%20	10	%14	7	%54	27	المجموع

المصدر: س(38)و(8)

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول يتبين لنا ان من بين اولويات الموظف في المؤسسة , وحسب ما اقرته النتائج التالية بان الاولوية الاولى هي الشعور بالواجب اتجاه المؤسسة والذي عبرت عليه الفئة التي تحصلت على المناصب عن طريق الشهادة , مما يعكس ان هدف الموظف يكمن في اهداف المؤسسة والذي توضحه النسبة 36% , كما أشادت الفئة الأخرى بان من أولويات الموظف هي المحافظة على أوقات العمل والنجاح والتي أشادت به الفئة التي تحصلت على الوظيفة عن طريق الشهادة والفئة التي تحصلت على العمل عن طريق الطلب المباشر للوظيفة وبالتالي توحى هذه الفئة بالجد والصرامة في أداء الوظيفة وبالتالي هي هدف من بين اهداف المؤسسة ومن خلالها يمكن للمؤسسة تحقيق المزيد من الخدمة للمواطنين خاصة وانها ذو طابع تجاري وخدماتي في نفس الوقت, اما الفئة الثالثة والتي تقدر ب8% والتي تتكون من الفئات التي تحصلت على الوظيفة عن طريق الشهادة والمقابلة ترى بان من أولوياتها تقديم العون للزملاء أي المشاركة في أداء العمل او الاعمال الجماعية وهي أيضا من بين أولويات المؤسسة لتحقيق المزيد من التقدم على حساب مجموع الخدمات والاعمال التي يوفرها هاته الفئة

من العمال مما يعكس الطريقة العلمية التي تم بها التوظيف في المؤسسة ومدى انعكاساتها على تهيئتها للعمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (20): مدى شعور العامل بالسعادة في العمل في سياق اسلوب التوظيف:

المجموع		لا		نعم		اسلوب التوظيف مناسب شعور العامل بالسعادة
%	ت	%	ت	%	ت	
%20	20	/	/	%20	10	تؤدي العمل في الوقت
%60	60	/	/	%60	30	الشعور بروح الجماعة في العمل
%8	8	/	/	%8	4	توفير وقت العمل وعدم اضاعته في قضاء الامور الشخصية
%12	12	/	/	%12	6	آداء العمل بغير اجبار
%100	100	/	/	%100	50	المجموع

المصدر: س (9) و(39)

من خلال معطيات الجدول التالي نلاحظ ان نسبة 60% من الفئة الفاعلة في المؤسسة والتي ترى بان الاسلوب المتبع في المؤسسة مناسب , صرحت باننها تشعر بالسعادة في العمل حينما تعمل بروح الجماعة وهذا مايعزز من تماسك الجماعة وسعيهم الى تحقيق هدف واحد وهو هدف المؤسسة , كما عبرت الفئة الثانية من مجتمع البحث عن سعادتها في العمل يمكن اثناء تاديتها لعملها في الوقت المناسب وهذا يدل على ان هذه الفئة تحترم قوانين ولوائح المؤسسة بتطبيق قراراتها وعدم التاخر عن العمل لان التاخر سوف يمس انتاجية المؤسسة , كما عبرت الفئة الثالثة والتي تمثلها النسبة 10% والتي ترى بان سعادتها في العمل تكمن حينما تعمل بدون قيود ان ضغوط في العمل سواء من قبل المشرف عليهم او من جماعة العمل , كما يرى البعض بوجود بعض الضغوط من المواطنين الوافدين الى المؤسسة لكون المؤسسة مؤسسة خدماتية وتجارية في نفس الوقت مما ينجر عنه وجود بعض الضغوط في عملهم, اما الفئة الأخيرة والتي تتمثل في نسبة 8%, ترى بان السعادة في العمل تكمن في توفير الوقت للعمل وعدم تضييعه وقضائه في الامور الشخصية , وهذا مايولد حماس بين العمال والشعور بالمسؤولية نحو العمل وبالتالي الابتعاد عن مظاهر التسرب الوظيفي .

ثالثا- النتائج العامة المتعلقة بالعملية التوظيفية:

بلورت المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية المنطق النوعي والارهاص الكافي لتصميم تصور فعلي للممارسات التنظيمية , والتي قدمت اسهام تحليلي خاص لتفسير العملية التوظيفية في علاقتها بالالتزام المعياري, وقد تم التوصل الى النتائج التالية, وتماشيا والفرضيات الفرعية للدراسة:

-استراتيجية التوظيف وتضمنين المسؤولية اتجاه العمل, فاستراتيجية التوظيف المؤقتة لا تحيلنا الى واقع قابل للتعميم بسهولة , او حيث يمكن لمسلّماتها ان تصدق على جميع التنظيمات المؤسسية, طالما ان اساليب التوظيف تخضع الى واقع العملية التسييرية في المؤسسة, لكن للسياقات الامبريقية مدلولات تتموقع بثقة وقوة, وتكشف عن اساليب التوظيف المؤقتة, رغم انها اكتسبت طابعا عموميا في مؤسسة اتصالات الجزائر , لارتباط محدداتها بالسمات التسييرية للمسيرين الذين عمدوا على كبح الممارسات العقلانية الرشيدة للتوظيف الدائم وحتى اهميتها في تضمنين المسؤوليات اتجاه جهة العمل والاهداف والفعاليات التنظيمية, لتجعل منها مجال للدراسة منطق كامن لترسيخ المعايير والميكانيزمات الغير موضوعية لتضمنين المسؤوليات اتجاه جهة العمل.

-الطرق العلمية للتوظيف واساليب التوظيف الصحيحة, والتي تحتكم الى شروط يجب توافرها في شاغل الوظيفة, وطرق اختيار العمل, تكون نتائجها مرجوة بحيث تتمحور كل اولوياتها وقيمها في الشعور بالواجب نحو نظام المؤسسة, ونظرا لتطبيقها نظم هذه المؤسسة ولوائحها وجميع القوانين التي تعمل بها المؤسسة, وبالتالي يكون هدف المؤسسة منصب على اهداف الموظفين فيها, فيكون قيمة الانتماء للعمل.

أولاً-الحوافز المحيطة وتعزيز رغبة الاستمرار في العمل:

الجدول رقم(33): يبين كيفية دفع الاجور

دفع الاجور	ت	%
اليوم	50	100%
القطعة	/	/
الخبرة المهنية	/	/
المجموع	50	100%

المصدر :س(21)

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا ان كيفية دفع الاجور في المؤسسة باليوم أي ماتوضحه النتيجة التالية 50 فردا اجابوا بان كيفية دفع الاجور تتم باليوم وليس بالقطعة , باعتبار ان المؤسسة عمومية وبالتالي فهي تسير منحي المؤسسات العمومية الاخرى في الجزائر ,وبالتالي نجد دفع الاجور بالقطعة في المؤسسات الخاصة مثلا او في الاعمال الحرة والتي لا تسير وفق شروط المؤسسات العمومية .

الجدول رقم(34): يبين مدى توافق الاجر مع المنصب

توافق الاجر مع المنصب	ت	%
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

المصدر :س(22)

ان الاتجاه العام للفئة العمالية والتي تمثل 70% من مجموع العمال صرحت بان الاجر ملائم للمنصب ,اما الفئة الاخرى والتي تتمثل في النسبة 30 % فهي ترى بان الاجر لا يتوافق مع المنصب .

فبعد القراءة الاحصائية للجدول سنحاول تقديم تحليل سوسيولوجي لاهم المعطيات المتحصل عليها ,فيبقى هاجس الاجر لجميع الموظفين في ظل منظومة الاجور المتدنية والتي تمس جميع قطاعات الوظيف العمومي بما فيها مؤسسة اتصالات الجزائر , ولكون اغلب الموظفين يتحملون مسؤوليات اجتماعية بالخصوص ان اغلب هذه الفئات متزوجة وذلك يتطلب مصاريف كثيرة ويؤدي الى انخفاض القدرة الشرائية لديهم , واعتبار ان الاجر غير ملائم وهي حقيقة فرضها

تزايد متطلبات الحياة الاجتماعية التي تتطلبها المدينة، مع ظهور نفقات لم تكن موجودة قبلا ولم يوافق هذا التصاعد في التكاليف وزيادة في الاجر ، ولعل هذه الفئة ترى ان مناصبها وحجم مسؤولياتها تحول لها حق الاستفادة من اجر مرتفع،اضلفة لهذا نجد عمال عقود ماقبل التشغيل ايضا يعانون فيما يخص الاجر ، وبالتالي هذه الفئة تعمل في منصب عادي لكن لاتحضى باجر حسب وظيفتهم.

الجدول رقم(35): يبين مدى توافق الاجر مع المنصب والوضع المهني للعامل:

المجموع		مؤهل		متخصص		بسيط		الوضع المهني توافقه مع الاجر
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%70	35	%22	11	%48	24	/	/	نعم
%30	15	/	/	%10	5	%20	10	لا
%100	50	%22	11	%58	29	%20	10	المجموع

المصدر: س (5) و(22)

من خلال الجدول نلاحظ ان الوضع المهني للعامل له دور كبير في تحديد الاجر ، وبالتالي هناك فرق شاسع بين اطارات المؤسسة والموظفين البسطاء او موظفي عقود ماقبل التشغيل ، ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول يتبين لنا ان الفئة التي صرحت بان الاجر يتوافق مع المنصب والتي تمثل 70% من مجموع العينة اغلبها من فئة المتخصصين والتي تحضى باجر اكبر من الفئات الاخرى الفاعلى في المؤسسة اضافة لهذا فان الاقدمية تلعب دورا هاما في الاجر كما نجد ان فئة الاطارات اغلبها لها اقدمية اكبر من 15 سنة في العمل وبالتالي اشادت بان الاجر يتلائم مع المنصب ، اما البقية والتي تمثلها الفئة البسيطة بنسبة 30% أي 15 عاملا وهم الموظفين العاديين واعوان الامن وعمال عقود ماقبل التشغيل فهم يشيدون بعدم توافق الاجر مع المنصب ، هذا لغلاء المعيشة وعدم قدرة هذه الفئة التحكم في مصاريف الحياة والتي لا تغطي جميع مطالب الحياة الاجتماعية وخصوصا ان اغلب هذه الفئة متزوجون .

الجدول رقم(36):يبين مدى تقاضي المكافآت

ت	تتقاضى مكافآت	%
20	نعم	40%
30	لا	60%
50	المجموع	100%

المصدر:س(24)

تعتبر مكافأة العمل احدى المقومات الاساسية العملية والحقيقية والتي بواسطتها يتم تقييم قيمة العمل ترسيخا للشعار الذي يقنن العمل كمييار للثواب والعقاب و من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب الفئات الفاعلة والتي تمثل 60% من مجموع افراد العينة لا تتلقى المكافأة في العمل وبالتالي،يزداد ولاء الفرد عندما يتوقع مكافأة في العمل(ولاء استمراري)(أ.د.سليمان الفارسي، 2011، ص78) وفي ضوء الارهاصات المبدئية وبالرجوع الى المعطيات الكمية للبنية التنظيمية للمؤسسة نلاحظ ان العمال لايتحصلون على مكافآت توازي جهودهم في العمل وتتناسب وع آدائهم وبالتالي غياب تلقي المكافأة يقلل من بذل المزيد من الجهد في العمل باعتبار ان العوامل مادي بطبعه، وهذه ماعبرت عليه المعطيات الاحصائية والتي تكشف العلاقة بين نسق تسيير الموارد البشرية للعملية التحفيزية وتلقي المكافأة، اما الفئة الاخرى فهي تتلقى مكافأة تتمثل مجملها في الاقدمية فقط وفي سؤال قمت في توجيهه الى بعض الموظفين في المؤسسة عن تلقي المكافآت فقد اجبن بان المؤسسة اعطت لكل واحدة منهم مكافأة خاصة بعيد المرأة فقط .

الجدول رقم (37): يبين تطلعات العمال داخل السياق التنظيمي

ت	تطلع العامل للحصول على	%
44	وظيفة متميزة في المؤسسة	88%
6	المشاركة في احد اللجان	12%
/	الانتقال الى مؤسسة اخرى	/
50	المجموع	100%

المصدر:س(40)

الكل منا له هدف يصبوا الى تحقيقه ومن خلال معطيات الجدول يتبين لنا ان اغلب الفئة الفاعلة والتي تمثل 88% تتطلع للحصول على وظيفة متميزة في المؤسسة وهذه الأخيرة هي

التي تثير قدرات العامل وتربطه بالالتزام اكثر داخل المؤسسة ,فالحصول على وظيفة متميزة او الترقية في المؤسسة تهتبر من التحفيزات المادية والتي يسعى اليها أي موظف في المؤسسة الجزائرية ,اما النسبة الأخرى والتي ترى بانها تتطلع للحصول على مقعد في المشاركة في احد اللجان سواء اللجان المكلفة بالاختيار والتقييم او غيرها وهي بمثابة فرصة لتغيير المستوى المهني والرقى الى مستويات اكثر من هذه الوظيفة والتي تتمثل في نسبة 12% من مجموع عينة البحث ,اما بخصوص الانتقال الى مؤسسة اخرى فلم نجد أي من عينة البحث صرح بهذا وبالتالي يمكن ان نرجع هذا الى سببين اما ان الموظفين متمسكون بهذه الوظائف ورغبتهم في خدمة هذه المؤسسة طوال مسارههم المهني او انعدام وجود فرص بديلة في احد المؤسسات الاخرى.

الجدول رقم(38): يبين مدى قبول العامل الاستمرارية في المؤسسة

قبول العمل مقابل الاستمرار في المؤسسة	ت	%
نعم	10	20%
لا	40	80%
المجموع	50	100%

المصدر:س(41)

من الواضح ان هؤلاء العمال يعملون طوال اليوم مما لا يجدون متسعا من الوقت للعمل في وظيفة اخرى ومع ان اغلب هذه الفئة متزوجة ولها مسؤوليات اجتماعية فهذا يمكن ان يحد من مشاركتهم في اعمال اخرى اضافية ومن خلال الجدول يتبين لنا ان اغلب هذه الفئة والتي تمثل 80% لا تقبل عملا آخر مقابل استمرارها في المؤسسة وهذا لضيق الوقت وعدم استيعاب الوظيفة الأخرى ,اما بعض العناصر من الفئة العمالية والتي تتمثل في نسبة 20% فهي ترى بان تريد الحصول على وظيفة أخرى بسبب جدارتها واستطاعتها تحمل مسؤولية عمل أخرى , إضافة وان اغلب هذه الفئة هي شباب وبالتالي تستطيع التحمل اكثر من الفئة الأخرى والتي يتجاوز مدة عملها في المؤسسة الأكثر من 15 سنة , إضافة لهذا قبول وظيفة أخرى هي عبارة عن مكاسب مادية , وبالنظر الى الوضعية الاجتماعية لهذه الفئة وغلاء متطلبات المعيشة يجدر بهم الحصول على وظيفة أخرى مقابل الاستمرار في المؤسسة.

الجدول رقم(39): يبين مدى رغبة العامل للبقاء في المؤسسة طوال مساره الوظيفي

بقاء العامل في المؤسسة طوال مساره المهني	ت	%
نعم	43	86%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

المصدر:س(42)

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 86% من اجمالي العمال في المؤسسة اشادوا بانهم يريدون الاستقرار في المؤسسة وهذا يمكن ان نرجحه أولا ,كون الانسان بطبعه لا يحب التغيير وبالتالي أي من هؤلاء يريد الاستقرار ,وهذا ربما لن يجد نفس المناخ ونفس العمل الذي كان يباشره , ومن جهة أخرى عدم توفر فرص بديلة او وظائف افضل من هذه الوظائف وبالتالي لا يوجد بديل لهم.اما الفئة الأخرى فهي تريد وسوف تقبل الانتقال من هذه المؤسسة ان وجد بديل والذي مثلته النسبة 14% وهذا يمكن ان نرجعه الى ان هذه الفئة لم تجد الاستقرار والظروف الملائمة للبقاء في هذه المؤسسة ,فقط ان كان هناك بديل ,وربما لكون المؤسسة لاتحتوي على تحفيزات مادية ولا معنوية وبالتالي يشعر الموظف بالملل وسوف يقبل باي عمل آخر فقط مقابل تغرر الوظيفة الحالية.

الجدول رقم (40):مدى توفر الشروط البديلة خارج المؤسسة و تركها

توفر الشروط البديلة و ترك المؤسسة	ت	%
نعم	7	14%
لا	43	86%
المجموع	50	100%

المصدر:س(44)

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا ان اغلب العمال لا يريدون تغيير الوظيفة حتى ولو توفرت لهم فرصة والذي مثلته النسبة 86% وبالتالي هم متمسكون بهذه المؤسسة وعازمون على عدم التخلي عنها لانها سبب سعادتهم ,وفي المقابل نجد بعض من فئة العمال والتي تتمثل في نسبة 14% يرغبون في تغيير المؤسسة بمجرد توفرهم على فرصة بدسلة وهذا يدل على عدم وجود استقرار لهذه الفئة العمالية ووجود بعض الضغوط في العمل سوء من الزملاء العمال او من

المسيرين بالذات , أيضا يمكن ان نرجح سبب قبول هؤلاء الفئة الهروب من المؤسسة في حال وجود بديل ربما راجع الى انها تعاني الإهمال والتهميش من قبل المسؤولين وعدم وجود عدالة داخل المؤسسة وعدم حصولهم على ترقية مما حال دون ذلك الى رغبتهم في تغيير مسارهم الوظيفي ووجهة عملهم.

ثانيا- الاستخدام الآلي للحوافز وتجسيد مظاهر التسرب الوظيفي:

الجدول رقم (41):مدى تقاضي مكافآت توازي الجهود في العمل ونوع هذه المكافأة

المجموع		لا		نعم		تقاضى مكافآت نوع المكافآت
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	50	60%	30	40%	20	عمل جماعي
/	/	/	/	/	/	تقييم فردي
100%	50	60%	30	40%	20	المجموع

المصدر: س (24) و(26)

من خلال تحليلنا للجدول تبين لنا ان اغلب الفئات الفاعلة في المنظمة لاتتلقى مكافآت وان كانت توجد هذه المكافأة فهي جماعية ولا توجد مكافأة فردية أي حسب المجهود المبذول من طرف العامل والظي يعتبر بمثابة حافز مادي او معنوي يحسب عليه, نلاحظ ان 60 % من الموظفين لا يتلقون مكافأة جراء مايقومون به من مجهودات داخل العمل وهذا يؤثر عليهم سلبا مما يوحى بنمط التسيير الموارد البشرية في المؤسسة والذي يفتقر الى وظيفة من وظائف تسيير الموارد البشرية باعتبار ان الفرد العمال اصبح محل استثمار فالمكافئة المادية تزيد من نشاط العمل وتساهم في زيادة الانتاج, اما النسبة الاخرى والتي تمثلت في 40% من فئة العمال فقد تلقوا مكافأة تتمثل في الاقدمية فقط وبعض المكافأة تضم فئة الاناث والتي كانت بخصوص عيد المرأة فقط .

الجدول رقم (42): يبين مدى الحصول على ترقية و الاسس التي تركز عليها

المجموع		لا		نعم		حصول على ترقية الاسس التي تركز عليها
%	ت	%	ت	%	ت	
/	/	/	/	/	/	الكفاءة
30%	15	/	/	30%	15	الاقدمية
6%	3	/	/	6%	3	الاثنين معا
12%	6	/	/	12%	6	وجود مناصب شاغرة
/	24	52%	26	48%	24	المجموع

المصدر: س (27) و(28)

تعتبر الترقية من الحوافز المادية في المؤسسة , وبالتالي من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 50% من العمال لم يتحصلو على ترقية ويمكن ان نفسر هذا لعدة امور منها اما تحيز الادارة في منح الترقية وايضا هناك من هم اكفاً من هؤلاء العاملين والذين هم احق بالترقية وايضا هناك من العمال من يرى بان السبب في عدم حصولهم على ترقية هو عدم توفرهم على المهارات اللازمة للوظيفة الاخرى المطلوبة , وايضا هناك من العمال من لايمكك خبرة مهنية أي لاتبلغ مدة عمله في المؤسسة 5 سنوات, اما الفئة الاخرى فقد اشادت بانها تحصلت على ترقية وهذا ماتمثلة النسبة التالية 48% وهو مايعادل 24 عاملا منهم من تحصل على الترقية بواسطة الخبرة المهنية والاقدمية والذي تمثله النسبة 30% اما الفئة الاخرى وفقد تحصلت على الترقية لتوفرها على الكفاءة اللازمة لتولي المهنة المطلوبة .وبالتالي معايير الترقية في المؤسسة لا تتوفر على شروط محدودة.

الجدول رقم مدي(43): يبين تعرض العامل للجزاء من قبل المسؤول و طبيعة الجزاء

المجموع		لا		نعم		تعرض العامل للجزاء طبيعته
%	ت	%	ت	%	ت	
56%	28	/	/	56%	28	خصم في الراتب
28%	14	/	/	28%	14	انذار بالفصل
/	/	/	/	/	/	تأخر في الترقية
4%	2	/	/	4%	2	الحرمان من المكافآت
/	44	12%	6	88%	44	المجموع

المصدر: س (29) و(30)

استطاعت الدراسة ان تحصل على بيانات تكشف بدورها عن الهدف من الوظائف الاشرافية التي تدخل في اطار التحكم والقهر "الجزاء" فقد اقرت اعلى نسبة في التنظيم على انهم تلقوا جزاء من قبل المسؤول عليهم وهذا ماتوضحه النسبة 88% والتي اشادت انها خصمت من اجورهم جزاء للغياب او التأخر بنسبة 28% ولترسيخ معنى سوسيوتنظيمي لهذه البيانات دعمت الدراسة تحليلاتها بمعطيات كيفية من خلال مقابلة المسؤول المباشر على العمال (*) الذي اقر مايلى:"الجزاء تتخذ شكلا متدرجا وفق لنوع المخالفة وتبدأ غالبا بالانذار كتابية ثم تأجيل مواعيد استحقاق العالوة وخصم في الاجور" فالعامل الجزائري بطبعه ورث الاهمال واللامبالاة والذي يعكس مردوده ولهذا يعتبر الجزاء اهم الميكانيزمات التي يدعمها النظام العام.

ومن خلال القراءة الاحصائية للفئة التي لم تتلقى الجزاء والتي تمثل نسبة قليلة مقارنة بالفئة الاخرى والتي تتكون من 6 افراد فقد اشادوا انهم لم يتلقوا أي جزاء , هذه ان دل على شئى انما يدل على ان هؤلاء العمل يتجنبون التأخر عن العمل لعدة اعتبارات منها تحليهم بالسلوك التنظيمي الذي يخدم اهداف المنظمة واهدافهم, فانضباط الفرد العامل من خلال اهتمامه بادارة الوقت واحترامه لمواعيد العمل في الدخول والخروج من المؤسسة مؤشر يولي الى حرص المرؤوسين على السير الحسن للعمل وعلى عدم تعطل مصالح المنظمة واحترام القوانين وتطبيقها مع تجنب مخالفتها حتى لايعاقب يدل على الوعي وادراكهم لواجباتهم اتجاه عملهم.

الجدول رقم(43):يبين الحوافز التي تثير قدرات العامل

الحوافز التي تثير قدرات العامل	ت	%
الترقية	50	100%
التكوين	/	/
المشاركة في اتخاذ القرارات	/	/
المجموع	50	100%

المصدر: س (31)

المكافأة المادية تضمن النمط التحفيزي المادي كميكانيزم فعال لتثير قدرات العامل ورغبته نحو مستويات اداء عالية ورغم ان الحافز المادي كان حكرا على الاجر فقط حسب التحليلات الكيفية للفئات العمالية والتي ارجحت السبب الى الواقع التنظيمي في المؤسسة , فقد عبرت جميع الفئات الفاعلة ان الحافز الذي يثير قدراتها هو الحافز المادي وهو الترقية , فقد تبين لنا انه لا توجد

سياسة تحفيز ايجابية في المؤسسة خصوصا المادية كالمكافآت المادية وتقاضي المنح والذي يبينه الجدول رقم (22) فقد عبرت عن هذا الراي كل الفئات العمالية والذين اشادوا بانهم ينتظرون ظهور نتائج العمل والكفاءات في تقييمهم مما يترتب عليها تحفيز ينعكس على ترقيتهم وتسيير مسارهم المهني , كما يطمعون الى تلقي مكافأة مادية ومنح , فالترقية في الادارة العمومية تتبع الاجراءات الكلاسيكية كالاقدمية والخبرة المكتسبة ولا تقاس بالفعالية والاداء المميز , لذا فيضطر العامل الى انتظار السنوات للحصول على الترقية.

الجدول رقم(44): المعايير التي يركز عليها تطبيق العملية التحفيزية

المعايير التحفيزية	ت	%
رسمية	40	80%
شخصية	/	/
آلية	10	20%
المجموع	50	100%

المصدر: س(32)

-يتبين لنا من خلال الجدول أن تطبيق العملية التحفيزية في معظمها رسمية بنسبة: 80% في المؤسسة مما يوحي بان العملية التحفيزية في المؤسسة رسمية أي تخضع لشروط وقوانين تملئها وتضعها مؤسسة اتصالات الجزائر في شكل أجور او تعويضات او منح حيث عرفها محمد عبد الوهاب بانها: " هي تلك الحوافز التي تعرف في صورة ذهنية نقدية ,دفعة واحدة او على دفعات " (علي محمد عبد الوهاب:1975,ص174), هذا النوع من الحوافز المادية او المعنوية فهي تلك التي تتعلق بالجانب النفساني والذهني والاجتماعي للأفراد كالاهتمام بتقدير وتوفير شروط العمل والترقية ,هذه الأخيرة تعتبر من اهم المحفزات المعنوية لأنها تحسن الوضعية المهنية والاجتماعية للعمال وترفع من قيمتهم وقدراتهم العلمية والعملية وتعتبر هذه الأنواع من التحفيزات الإيجابية ,اما الفئة الأخرى والتي تمثل 20% فقد صرحت بان العملية التحفيزية آلية وهذه الحوافز لاتساهم بقدر كبير في تثمين قدرات العامل وتحمسه لان العمل يكون جماعي وبالتالي يجب مراعاة الفروق الفردية .

ثالثاً- النتائج العامة المتعلقة بالعملية التحفيزية:

للحوافز المحيطة علاقة بتعزيز رغبة في الاستمرار في العمل, فتضمن العملية التحفيزية كمنظومة متكاملة ترسوا على قواعد متينة تبلور الرغبة في العمل كترجمة للاهداف الذاتية للفرد واستجاباته لسد النقص في مستوى اشباع حاجاته المتنوعة , فالفرد بطبعه مادي, وبالتالي كلما ارتفع الدخل للعامل يشعر بالرضا داخل مؤسسته, واحس بالاستقرار لان الفرد عند استقراره المادي سيضاعف من مجهوداته فب العمل, وبالتالي زيادة الإنتاج والآداء مما يعني تحقيق اهداف المنظمة وأهدافه ,وهذا يحقق له الاستقرار والرضا عن عمله وبالتالي يبدي الفرد رغبته في الاستقرار والاستمرار في العمل.

-الاستخدام الآلي للحوافز يعمل على تجسيد مظاهر التسرب الوظيفي , فيشهد الواقع الامبريقي العام لنظام الحوافز نفس المكانة التي احتلها عبر مختلف المراحل التنظيمية السابقة,التي كرس تحيزه وعدم موضوعيته , فتغيير هذه الذهنية ,جعل نظام الحوافز قريب من قيم ومضامين عقلانية تحرك قدرات ومهارات العامل نحو الأداء ونحو التمسك بالوظيفة,فنظام المكافأة والترقيات الناجمة عن المجهودات المبذولة في العمل,وارتفاع الدخل (الاجر) , يربط الفئات الفاعلة مع الواقع التنظيمي بعلاقة آلية محضة قائمة على الاستخدام الآلي لهذه الحوافز والتي تتمخض في ضوء مقارنة جهد العامل المبذول والعائد (المكافأة)مما ينمي من رغبة الفرد وعدم تسربه الوظيفي.

الخاتمة: "قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة"

هيكل موضوع نسق تسيير الموارد البشرية فتح عدة مدارج تفكيرية كمقارنات سوسيولوجية لكل منها معاييرها في الفهم والتقدير , الا انها كرست ترسيمة مفهومية , تضمن الدعامه الاساسية لفاعلية التنظيم واستمراره , على الرغم انه يقوم بجملة من القواعد والاجراءات المنهجية التي تبلور في ضوء وظائفها الادارية والتنفيذية , والتي بلورت ارهاصات كافية لارساء وتوجيه البحوث السوسيوتنظيمية , لظبط مدخل تحليلي متساند وظيفيا وكفئا امبريقيا للواقع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية , التي بلورت افرازات تتمخض عن حركتها السوسيوتنظيمية وتتبع عنها دراستنا الموسومة ب:"نسق تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعامل" التي أخذت منحى تنظيمي في خضم تضمين تسيير الموارد البشرية كنسق متصل الاجزاء المتكاملة في كيان واحد, وعليه ركزنا في هذا الاطار على تحليل ومناقشة واقع الممارسات الواقعية التي تركزها العملية التوظيفية والتكوينية والتحفيزية , وهذا ما كرسته مختلف المنظورات والاتجاهات النظرية وعززته الدراسات السوسيوتنظيمية في علاقتها بمؤشرات الالتزام الوظيفي للعامل.

في خضم الشواهد الامبريقية جسدت الدراسة استراتيجية التوظيف المؤقتة وعلاقتها بتضمين المسؤولية اتجاه جهة العمل, فهذه الاستراتيجية لاحتيلنا الى واقع قابل للتعميم بسهولة , حيث يمكن لمسلّماتها ان تصدق على جميع التنظيمات المؤسسية , طالما ان اساليب التوظيف تخضع لقوانين ,ففي بعض المنظمات يقوم المديرون التنفيذيون بكل اعمال التعيين وفي اخرى يتولى قسم تسيير الموارد البشرية ذلك, وفي اخرى يعمل في هذا القسم متخصصون وقد تم تدريبهم في مجال او اكثر في مجالات ادارة الموارد البشرية , اما في الوقت الحالي فتضمن المنطلقات السوسيوتنظيمية العمالة المؤقتة (عقود ما قبل التشغيل) ومن دوافع ومبررات استخدام عمال عقود ماقبل التشغيل هي استراتيجية لتحقيق القوالب الوظيفية التالية:

- الحصول على الخبرات النادرة والمتميزة وبالتالي الحصول على الكفاءات المهنية.
 - تحقيق درجات عالية من المرونة وبالتالي التكيف مع التغيير والتطوير.
- وهذا ما نستدل به في دراستنا الميدانية في الفصل الخامس حول استراتيجية التوظيف المؤقتة , وبالتالي نجحت فكرة التوظيف الحالية والتي تمحورت نتائجها بتضمين اعلى مسؤولية اتجاه العمل, مما يكرس التزاما معياريا للعامل, ايضا بالنسبة لفئة العمال الذين

يملكون مناصب دائمة والذين يملكون استقرار في الوظيفة ايضا لديهم اعلى مسؤوليات اتجاه جهة العمل مما يكرس وجود التزام معياري للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر .

اما الطرق الاخرى لتوظيف والتي تتمخض في الاختبار والمقابلة والطلب المباشر هي اساليب صحيحة حسبما عبر عليه مجتمع الدراسة, فاختيار وانتقاء العمال نتائجه تكون مرجوة بحيث تتمحور كل اولوياتها وقيمها في الشعور بالواجب اتجاه المؤسسة , وتطبيق جميع القوانين واللوائح التنظيمية , فهذه يعد التزام معياري لكون هدف الموظفين يصبوا في هدف المؤسسة وبالتالي يكون فيه انتماء اكثر للعمل.

وبالتالي يمكن القول بان للعملية التوظيفية علاقة بالالتزام المعياري داخل المنظمة وهذا لتضمينها المسؤولية اتجاه جهة العمل و تكريسها قيمة للانتماء للعمل.

تكتسي العملية التكوينية في المؤسسة وضعا ينيط للبيئة التنظيمية بعث حركية جديدة في عمق التنظيم في المؤسسة لكونه يغير سلوك الفرد واتجاهاته "تنمية الاتجاهات" وهذا ما عبرت عنه جميع مفردات العينة , وكذا تنمية مختلف المهارات الفنية والذهنية وتنمية روح العمل الجماعي وتحسين مستوى الاداء وهذا يتتمة الكفاءات المهنية والقضاء على جل مظاهر التخلف الاقتصادي والاجتماعي والثقافي , اضافة الى ان المحرك الاساسي لطاقت واهداف نسق تسيير الموارد البشرية يكمن في الفرد والرفع من فعالية آدائه وتحقيق اهداف المنظمة في الواقع التنظيمي , لكن تبقى المحددات النظرية بعيدة من محكات التنظيم العام في المؤسسة والذي ينفي العلاقة بين عدم تلقي التكوين والاستقرار المهني , فتعزيز آليات الاستقرار الوظيفي وتنمية الكفاءات المهنية واد روح الولاء الذي يفرض على الموظفين المنطلق المستوحى من العمق الفعال داخل المؤسسة تتمخض عنه حركية وتنبثق عنه كل مظاهر الاستعراق الوظيفي, كما ان لفرق العمل الجماعي علاقة بتكريس الايمان بالمؤسسة ,فالتأهيل والرسكلة والتكوين والذي بدوره يتخذ من بناء وتنمية الكفاءة الانسانية والاجتماعية كارهاصات مبدئية لتضمين التلوث: تغيير الاتجاهات و تنمية القدرات الاتصالية والاحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام , اضافة الى تنمية الجانب السلوكي للافراد من حيث قدرته على العمل كعضو في فريق واقامة علاقات عمل مع العملاء وتحليل وتطوير الاعمال بشكل مستمر وبالتالي عمدت المنطلقات البشرية الى خلق جماعات العمل هذه لتعزز آليات الالتزام العاطفي كأداة تصورية ملائمة لتكوين فرق العمل الجماعية.

من خلال منطلقات الدراسة الميدانية ومن خلال ماتم عرضه من نتائج يمكننا القول بان تنمية الكفاءة المهنية ينتج عن تامين الاستغراق الوظيفي للعامل في المؤسسة، وكذلك بناء فرق العمل الجماعي علاقة بتكريس الايمان بالمؤسسة، وهذا ماخلصنا اليه خلال تطرقنا الى علاقة العملية التكوينة بتوليد التزام عاطفي للعامل في المؤسسة وبالخصوص في مؤسسة اتصالات الجزائر محل دراستنا الميدانية.

تشكل الحوافز مجموعة العوامل التي تهيئها الادارة للعاملين لتحريك قدراتها الانسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم باعمالهم على نحو كبير وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجتهم واهدافهم ورغباتهم وهي تتبلور في الرغبة في العمل كترجمة للاهداف الذاتية للفرد وكاستجابات لسد النقص في مستوى اشباع حاجاته المتنوعة ، فالفرد العامل اقتصادي بطبعه، تحركه الحوافز المادية نحو تحقيق اهدافه التنظيمية ، وبالتالي كلما ارتفع الدخل للعامل يشعر بالرضا داخل مؤسسته وأحس بالاستقرار ، لان الفرد عند استقراره المادي سيضعف من مجهوداته في العمل وهذا ماتعكسه نتائج الاستبيان الذي أكد فيه افراد العينة بغياب الحوافز المادية بكل انواعها من ترقية وحوافز مالية... الخ، واقتصرها على جهة معينة وهي نوو الاقدميو والاطارات فقط واهمال العناصر الفاعلة الاخرى، وهذا يقتصر على الذهنية التسييرية في المؤسسة وهذا مايؤدي الى احساس العامل بعدم الرضا كون واقع المنظومة التحفيزية حدد بطريقة متحيزة وبعيدة عن الاطر الموضوعية والمحكات العقلانية. من خلال هذه المعطيات نلمح الى ان العامل يبدي رغبته في ترك المؤسسة في حال وجود بدائل اخرى .

كما يشهد الواقع الامبريقي العام لنظام الحوافز نفس المكانة التي احتلها عبر مختلف المراحل التنظيمية السابقة ، والتي كرست تحيزه وعدم موضوعيته ، فتغيير هذه الذهنية جعل نظام الحوافز قريب من قيم ومضامين عقلانية تحرك قدرات ومهارات العامل نحو الاداء ونحو التمسك بالوظيفة ،ونظام المكافأة والترقيات الناجمة عن المجهودات المبذولة في العمل وارتفاع الدخل (الاجر) والذي يوآد بطبعه تمسك الفرد اكثر بوظيفته والسعي الى تحقيق اعلى درجات في الاداء ، وبالتالي يساهم في ربط الفئات الفاعلة مع الواقع التنظيمي للمؤسسة بعلاقة آلية محضة قائمة على عدم الاستخدام الآلي للحوافز والتي تتمخض في ضوء مقارنة جهد العامل المبذول والعائد (المكافأة) مما ينمي في ظاهرة التسرب الوظيفي داخل المؤسسة العمومية ،

وعلى العموم ان تضمين وتممين الالتزام الوظيفي داخل البيئة التنظيمية في المؤسسة العمومية يحتاج الى احداث تغييرات بنيوية معتبرة وتطورات تنظيمية , عميقة يجدر بالممارسات التحليلية الوقوف عليها في شكل اقتراحات وتوصيات ,تسعى من خلالها الاستثمار وتعميق الفهم والرؤية الشمولية للالتزام الوظيفي في البيئة التنظيمية الجزائرية.



قائمة المراجع:

ان الكتاب يقرأ بكل مكان ، ويظهر ما فيه على
كل لسان ، ويوجد مع كل زمان ، على تفاوت
ما بين الاعمار وتباعد ما بين الامصار

الجاحظ



قائمة المراجع:

أولاً-الكتب:

1. الكتب باللغة العربية:

1. أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, ب ط, الجزائر, سنة 1993.
2. أحمد عادل الراشد: مذكرات في إدارة الأفراد, دار النهضة العربية, ب ط, 1981.
3. أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري-علاقات العمل الفردية -ديوان المطبوعات الجامعية, ب ط, 1992.
4. الطجم عبد الغني عبد الله, والسواط, طلقا عوض, السلوك التنظيمي المفاهيم, النظريات, التطبيقات, جدة, دار التوزيع للنشر والتوزيع, 1995, ص 106.
5. إنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية, ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون, دار القصبه للنشر, حيدرة, الجزائر, 2004.
6. د. بلوم إسمهان: رؤية سوسيو تنظيمية للوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية, باتنة, ب ط, 2005.
7. بوخريسة بوبكر: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح, مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري, عنابة, الجزائر, بدون سنة النشر.
8. بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري, دار العرب, 1999.
9. جمال الدين لعويصات: التنمية الصناعية في الجزائر, ترجمة الصديق سعدي, ديوان المطبوعات الجامعية, ب ط, الجزائر, 1986.
10. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي, ب ط, 1, دار النهضة, لبنان, 2002.
11. حمام, محمد زهير: من هنا يبدأ التسيير الفعال: دراسات في العولمة والاتصال والمناجمنت الحديث, دار الخلدونية, الجزائر, 2006.
12. د. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2004.
13. رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, ب ط, 2000.
14. سعيد اوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية-تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي, ديوان المطبوعات الجامعية, ب ط, الجزائر, 1999.
15. سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي-التشغيل-الصناعة والتنمية, ترجمة الازهر بوغنونور, الجزء الثاني, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1989.

16. سيد محمد جاد الرب : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،جامعة قناة السويس، مصر ، 2009
17. شرين احمد صقر و على الشرقاوي: الإدارة، النظم والعمليات والممارسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي،الدار الجامعية، 2005.
19. عبد الباقي صلاح الدين: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
20. عبد الرزاق سعادة: السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى، سنة 1998
21. عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية المكتبة العصرية، مصر، 2007.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات غدارة الموارد البشرية،المكتبة العصرية ، مصر ، 2007
23. عبد الله دعيدة: "التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية"،الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية ، مركز دراسات الوحدة العربية،المركز الوطني للتحليل والدراسات الخاصة بالتخطيط، ط1، 1999،
24. عبد اللطيف بن اشنهو: المؤسسات الأجنبية ونقل التكنولوجيا الى الاقتصاد الجزائري، السياسات التكنولوجية في الأقطار العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت لبنان، 1985.
25. عبد اللطيف بن اشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1980-1992) ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، 1982.
26. علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1975.
27. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، 1985، ط1.
28. علي غربي: واقع التنمية في الجزائر -دراسة سيكولوجية للصراع الصناعي-الازمة الجزائرية السياسية والاقتصادية والثقافية،مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، ط1، 1999،
29. علي غربي : التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية في المؤسسة الصناعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
30. د.محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي،التحليل على مستوى المنظمات،المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، الجزء الرابع، سنة 2009.

31. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية , لبنان, بيروت, دار الجامعة, 2003.
32. محمد ماهر عليش: عدارة الموارد البشرية, دار غريب للطباعة, الكويت, 1991.
33. مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية, دار الشروق للنشر والتوزيع .عمان الأردن, 2000
34. كمال نور الله: إدارة الموارد البشرية, سوريا, دمشق, دار طلاس, 1992.

II. الكتب باللغة الأجنبية:

01-باللغة الفرنسية:

1. JeanMindeMoin: Precise de sociologie, edition Nathan,1996.
2. J-P.helfer ,j,or soni:gestion du persone,vuibert,gestion ,narvard,l'expansion,1982.
3. Remand sainselieu :sociologie de l'organisation et de l'entreprise, edition cherat,France,1988.
4. henri charles:Gérer les ressources humaines dans l'entreprise ,concept et outil,les éditions d'organisation paris,1987.
5. Henri charles:vers une gestion stratégique des ressources humaines,les éditions d'organisation, France 1988.
6. Phillipe bernoux,sociologie des organisation,editions du seuil France,1985.
7. G,lacone:gestion des ressources humaines,casabah édetions ,paris,2002.

ثانيا -الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. أحمد خالد محمد، الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إشراف د. محمد حمزاوي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2006
2. بلوم إسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسير الموارد البشرية, دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

- في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل, جامعة الحاج لخضر ,باتنة ,الجزائر , 2011, 2012/.
3. جمال جعيل: مساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير , رسالة ماجستير , معهد علم الاقتصاد, جامعة باتنة, 1994.
4. خبابة حسان : دور تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية, رسالة ماجستير , معهد العلوم الاقتصادية , جامعة باتنة, الجزائر, 1995.
5. سامي ابراهيم حماد: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية, رسالة ماجستير, قسم كلية الادارة والاعمال , الجامعة الاسلامية بغزة, فلسطين, 2006.
6. سامية خميس ابو ندا: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية , دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة, رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في ادارة الاعمال , الجامعة الاسلامية , كلية التجارة , قسم إدارة الاعمال , 2007
7. سلمى ابراهيم حماد حنونة : قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة, رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال كلية التجارة, الجامعة الاسلامية غزة , 2006
8. سمير علي موسي شملة: الالتزام التنظيمي, دراسة ضمن متطلبات الحصول علي شهادة الدكتوراء في إدارة المؤسسات , جامعة اسيوط , 2009/2008
9. عابد شكري حسن: ضغوط الحياة والتوافق الزوجي والشخصية لدى المصابات بالاضطرابات السيكوسوماتية والسوبات, رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الآداب, جامعة عين شمس, 2001.

ثالثا-المجلات والجرائد:

ا المجلات باللغة العربية:

1. الخشالي شاكر جاد الله: اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لاعضاء التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة, المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية, المجلد 2, العدد الأول, سنة 2003.

2. الخشالي شاكراً جاد الله: إثر الانماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة,المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية, المجلد 6,العدد الأول, 2003.
 3. العتيبي وآخرون:الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه,مجلة الإداري, العدد7,سنة1997.
 4. اسمهان بلوم: "تنمية الاستغراق الوظيفي: مقارنة ابستمولوجية للنسق السلطوي كمقولة اجتماعية",مجلة عالم التربية,تصدر عن المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية, العدد42, الجزء الأول,ابريل 2013 الاسكندرية, مصر
 5. خضير, وآخرون:الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل,مجلة اتحاد الجامعات العربية,العدد31,سنة 1992.
 6. خيضر, وآخرون:الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل,مجلة اتحاد الجامعات العربية, العدد 31, 1996
 7. د.درويش عبد الرحمن:العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية,دراسة ميدانية, مجلة الإدارة العلمية,الرياض,المجلد39,العدد3,سنة 1999.
 8. زايد عادل: "قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهان الشرطة", مجلة الفكر الشرطي, 8. مجلد 4,العدد3, 1996
 9. سلامة, عبد عادل عبد الفتاح:الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس-دراسة ميدانية,مجلة كلية التربية,العدد23,الجزء الأول,القاهرة, 1999.
 10. أ.د. سليمان الفارسي: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة,مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد 27, العدد الأول,2011.
- II المجلات والجرائد باللغة الفرنسية:
1. Algérie telecom,article N°8 relatif à la une premeére convontion collective de l'ntreprise algérie telecom,septembre 2003.
 2. Algérie telecom,article N°49 relatif aux objectifs de la formation,la premeére convontion collective de l'ntreprise algérie telecom,septembre 2003.

1. مسلم بن سالم بن علي الوهبي: "المجتمع يعاني أزمة حقبقة في السلوك المهني بمختلف القطاعات" مؤتمر اخلاقيات العمل والارتقاء بالأداء الوظيفي ، مؤسسة عمان للصحافة والنشر والاعلان، 22. 19، 2013،

2. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي : القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة الحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، 2011

رابعا-المصادر القانونية:

1-النصوص التشريعية:

1. اتصالات الجزائر,المادة 39 المتعلقة بالتكوين, القانون الداخلي, الصادر بتاريخ 2004/04/20

2. الجريدة الرسمية :الفصل الخامس,المادة13, العدد 70,12 ذو الحجة عام 1430هـ الموافق ل 29 نوفمبر 2009 .

خامسا-المواقع الالكترونية:

1. سعيد شعبان , حامد :"ادارة الموارد البشرية"رؤية عامة,2012,

www.ahmedkordy.com

2. منير العقوري:"ادارة الموارد البشرية" ويكيبيديا الموسوعة الحرة,2012,

3. ويكيبيديا الموسوعة الحرة:"الموارد البشرية" 2012.

Ar.wikipedia.org

4. ويكيبيديا الموسوعة الحرة :

ncb.ly/images/forum.png.www

5. Algérie telecom, 17-01- 2006, entreprise»organigramme direction générale,

[en ligne], www.algérietelecom.dz