

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

آليات التوظيف وعلاقتها بالتوافق المهني لدى المؤسسة العمومية
دراسة ميدانية لعينة من الموظفين ببلدية - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف:

أ. بلعيساوي الطاهر

إعداد الطالبتين:

- سعيدة بورخيس

- لميس فيثة

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر وتقدير

"اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا"

أولاً نحمد الله حمداً كثيراً وله الشكر الجزيل على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل الذي نتمنى أن ينال رضا الجميع.

ومن ثم نتوجه بوافر من الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل، الدكتور

" **بلعيساوي الطاهر** " الذي كان عوناً وسنداً لنا، حيث بفضل الله تعالى ثم

بفضل جهده المتواصل، وتوجيهاته السديدة أثناء فترة الإشراف أتمننا هذه الرسالة، ونسال الله أن يجازيه خير الجزاء.

كما نتقدم بفائق الاحترام والتقدير الى كل أساتذة قسم علم الاجتماع وخاصة الذين لم يبخلوا علينا بأي معلومة فلهم الشكر الكثير.

وفي الأخير يسرنا أن نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد ومنهم الموظفين ببلدية الطاهير الذين أجريت عليهم هذه الدراسة.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	شكر وعران
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
2-1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	المبحث الأول: منهجية الدراسة
04	أولا: أسباب اختيار الموضوع
04	ثانيا: إشكالية الدراسة
07	ثالثا: فرضيات الدراسة
07	رابعا: تحديد المفاهيم
14	خامسا: أهمية الدراسة
14	سادسا: أهداف الدراسة
15	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية
15	أولا: منهج الدراسة
16	ثانيا: مجتمع الدراسة
17	ثالثا: عينة الدراسة
18	رابعا: أدوات جمع البيانات
20	خامسا: الأساليب الإحصائية
20	سادسا: مجالات الدراسة
27	سابعا: صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: النظريات المفسرة للتوظيف
3030	أولا: النظريات الكلاسيكية
31	1 - نظرية الإدارة العلمية
31	2 - النظرية البيروقراطية

فهرس المحتويات

33	3 - نظرية التكوين الإداري
35	ثانيا: النظريات الحديثة
35	1 - النظرية اليابانية
36	2- نظرية (XY) نظرية الفلسفة الإدارية
39	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتوافق المهني.
39	أولا: نظرية منسوتا
41	ثانيا: نظرية نموذج مظهر الرضا
42	ثالثا: نظرية الثبات والاتساق
44	رابعا: نظرية ذات العاملين
45	خامسا: نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماوسلو
48	سادسا: نظرية التوقع
50	سابعا: نظرية القيمة
51	ثامنا: نظرية هارسون
52	تاسعا: نظرية دوايس
53	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
53	أولا: الدراسات الغربية
56	ثانيا: الدراسات العربية
58	ثالثا: الدراسات الجزائرية
64	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: آليات التوظيف	
66	أولا: تعريف التوظيف
67	ثانيا: أهمية التوظيف
67	ثالثا: أهداف التوظيف
69	رابعا: شروط التوظيف
70	خامسا: معايير التوظيف
70	سادسا: تصنيفات الوظائف
71	سابعا: مراحل التوظيف
86	ثامنا: إجراءات التوظيف
88	تاسعا: مبادئ التوظيف في إطار الوظيفة العمومية

89	عاشرا: العوامل المؤثرة في عملية التوظيف في الجزائر
93	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: التوافق المهني	
95	تمهيد
96	أولا: تعريف التوافق المهني
96	ثانيا: أهمية التوافق المهني
97	ثالثا: العوامل المؤثرة في التوافق المهني
99	رابعا: أسس التوافق المهني
100	خامسا: شروط التوافق المهني
101	سادسا: مظاهر التوافق المهني
103	سابعا: تعريف سوء التوافق المهني
103	ثامنا: مظاهر سوء التوافق المهني
104	تاسعا: أسباب سوء التوافق المهني
105	عاشرا: قياس التوافق المهني
106	أحد عشر: سبل تحقيق التوافق المهني
108	إثنا عشر: علاقة التوظيف بالتوافق المهني
109	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات	
111	أولا: عرض وتحليل خصائص أفراد العينة
114	ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.
122	ثالثا: الإستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى.
123	رابعا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.
131	خامسا: الإستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية.
132	سادسا: الإستنتاج الجزئي الخاص بالدراسات السابقة.
133	سابعا: النتائج العامة للدراسة.
136	الخاتمة
138	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	17
02	توزيع المبحوثين حسب الجنس	111
03	توزيع المبحوثين حسب السن	111
04	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	112
05	توزيع المبحوثين حسب وظائفهم	112
06	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	113
07	توزيع المبحوثين حسب توظيفهم في المؤسسة	114
08	توزيع المبحوثين حسب معيار التوظيف	115
09	يوضح توزيع أهمية الخبرة المهنية عند المبحوثين	115
10	يوضح توزيع مدى أهمية المهارات الذاتية عند المبحوثين	116
11	يوضح إجابات المبحوثين عن مدى شغلهم لوظائف في مؤسسات أخرى	116
12	يوضح توزيع المبحوثين حسب الكفاءة العلمية التي إكتسبوها سابقا	117
13	توزيع المبحوثين حسب رضاهم المهني	118
14	توزيع المبحوثين حسب رضاهم المهني في زيادة الدافعية في العمل	119
15	توزيع المبحوثين حسب الحاجات الإجتماعية وعلاقتها بالرضا في العمل	120
16	توزيع المبحوثين حسب إهتمام المؤسسة بتقديم دورات تدريبية	121
17	توزيع المبحوثين حسب اختيارهم للعمل في المؤسسة العمومية	123
18	توزيع المبحوثين حسب معيار الشهادة	124
19	توزيع المبحوثين حسب امتلاكهم لشهادة في تخصصات أخرى	125
20	توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي ومدى تأديتهم لمهامهم الوظيفية	126
21	توزيع المبحوثين حسب تناسب المنصب مع المستوى العلمي	127
22	توزيع المبحوثين حسب المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد	127
23	توزيع المبحوثين حسب القدرات المهنية والمعرفية	128
24	توزيع المبحوثين حسب شعورهم بالأمن النفسي في ممارسة المهنة	128
25	توزيع المبحوثين حسب علاقتهم مع بعض الزملاء يسودها القلق والتوتر	129
26	توزيع المبحوثين حسب تفكيرهم في ترك لوظائفهم لأسباب معينة	130

فهرس الأٲكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	يوضح نظرية الفلسفة الإدارية	01
42	يوضح مخطط بورتر ولولر (نظرية نموذج مظهر الرضا)	02
47	يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية لماوسلو	03
49	يوضح نموذج التوقع لفكتور فروم	04
79	يوضح مصادر الحصول على الموارد البشرية	05

مقدمة

عرفت عملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية تقدما ملحوظا في السنوات الأخيرة، اد بدأت تتجسد فكرة الاهتمام يتبني سيرورة فعالة في اختيار الموارد البشرية، والاعتماد على مجموعة من الخطوات والطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة.

تحصل المؤسسة على مواردها البشرية من خلال عملية الاستقطاب التي تقوم بها والتي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتحقيق توافق بين متطلبات المؤسسة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب الشاغل، عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فتوظيف الفرد وجدبه للشغل والذي يتماشى مع استعداداته الخاصة، يساهم بشكل كبير في اندماجه في أماكن العمل مما يشعر بالمكانة الاجتماعية، فالتوافق المهني للعامل مرتبط بالنجاح في العمل الذي هو محور جوهري في حياة الإنسان الذي يعطيه مكانة داخل المجتمع، ويتحقق بذلك الرضا عن ظروف العمل، ذلك أن تحقيق التوافق المهني يتضمن التوظيف السليم والمناسب، لان كون العامل المتوافق مهنيا يكون أكثر رضا في عمله وأكثر إنتاجية، صف إلى ذلك أنه يكون أكثر تفاعلا مع زملائه ورؤساءه.

ولأجل دراسة هذا الموضوع ارتأينا تقسيمه إلى قسمين قسم نظري وقسم ميداني، حيث قسم كل منهما على عدة فصول، تضمن القسم النظري على الإطار المنهجي للدراسة وفرضياتها، والتحديد لأهم المفاهيم وأهمية وأهداف الدراسة، أما المبحث الثاني فيتمثل في الإجراءات المنهجية بداية بمنهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية، ثم تحديد مجالات الدراسة من مجال جغرافي، بشري، زمني، وأخيرا الصعوبات التي واجهت مجموعة البحث.

أما **الفصل الثاني** فهو عبارة عن استقراء مقاربات نظرية لتفسير التوظيف والتوافق المهني، وتم فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التوظيف والتوافق المهني على المستوى الأجنبي والعربي والجزائري.

أما **الفصل الثالث** فقد تم التطرق فيه إلى التوظيف من خلال تعريفه، أهميته، أهدافه، شروط ومعايير، والمراحل والإجراءات وكذا التصنيفات، والمبادئ وأخيرا العوامل المؤثرة للتوظيف في الجزائر.

في حين تم التطرق في الفصل الرابع إلى التوافق المهني من تعريف، أهمية، العوامل المؤثرة في التوافق المهني، أسس التوافق المهني، أسباب سوء التوافق المهني، قياس التوافق المهني، مظاهر التوافق

المهني، شروط التوافق المهني، ثم سبل تحقيق التوافق المهني، وأخيرا العلاقة بين التوظيف والتوافق المهني.

أما القسم الثاني فقد ضم الدراسة الميدانية وما تضمنته من نتائج والذي بدوره قسم إلى عرض وتحليل خصائص أفراد العينة، عرض البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى مع استخلاص الاستنتاج الجزئي لها، ثم عرض البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية مع استخلاص الاستنتاج الجزئي لها، تم الاستنتاج الجزئي الخاص بالدراسات السابقة، ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة.

وفي الأخير تطرقنا إلى الخاتمة وهي عبارة عن حوصلة لمضامين البحث، كما دعمنا المذكرة بمجموعة من الملاحق لها علاقة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: إشكالية الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: تحديد المفاهيم

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: أهداف الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية.

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: الأساليب الإحصائية

سادساً: مجالات الدراسة

سابعاً: صعوبات الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة وإنما جاء نتيجة تظافر مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية مما دفعنا بشدة إلى محاولة التعمق أكثر فيه، وقد تجلت الأسباب الذاتية والموضوعية فيما يلي:

- 1- الاهتمام الشخصي بالموضوع كونه يعتبر بمثابة مطلب علمي لإكمال دراستنا لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل.
- 2- الرغبة في اكتساب التجربة والخبرة من خلال الاحتكاك والتعامل مع المختصين في مجال دراستنا.
- 3- الرغبة الشخصية والميل لطبيعة الموضوع ولواقع التوظيف في الجزائر.
- 4- محاولة إثراء مجال البحث العلمي والتراث السوسولوجي.
- 5- قابلية الموضوع للانجاز والدراسة سواء نظرياً أو ميدانياً.

ثانياً: الإشكالية

إن أبرز التحديات التي تشهدها البلدان العربية بما فيها الجزائر قضية التشغيل لما لهذه المسألة من ارتباط وثيق بالاستقرار السياسي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، على اعتبار أن الشغل حق طبيعي لكل مواطن وشرط من شروط تحقيق الذات وحفظ الكرامة الإنسانية وتحسين المواطنة الفعالة ويتجسد ذلك في نظرية التدرج الهرمي "لماوسلو" حيث تناقش النظرية ترتيب حاجات الإنسان في شكل تسلسل هرمي، فبعد الحاجات الفيزيولوجية تأتي حاجات الأمن التي من بينها الأمن الوظيفي، ويمكن أن نربط الأمن الوظيفي بالاستقرار الوظيفي، فالعامل المستقر في وظيفته ويحصل على أجره فهو امن وظيفياً ومالياً.

تعد المؤسسة نسق اجتماعي مهني يضم فاعلين يحتلون مراكز معينة ويتفاعلون مع بعضهم البعض بغية تحقيق الأهداف المرجوة، وباعتبار المؤسسة كيان اجتماعي واقتصادي، فالمورد البشري يشكل احد أهم عناصرها الأساسية، فنجاحها أو نجاحها متوقف في اغلب الأحيان على ما تمتلكه من

كفاءات بشرية وعليه أصبح من الضروري الاهتمام بهذا المورد وتنمية قدراته وتوفير حاجياته الضرورية، مع السعي إلى إشباع رغباته وميولاته وذلك من خلال توفير ظروف عمل ملائمة تساعده على التكيف والتوافق في بيئته التنظيمية.

يعتبر الاهتمام الزائد بالعنصر البشري في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أصبحت هي المسؤولة على أداء الوظائف وتحقيق الأهداف الاجتماعية، حيث أولى المشرع القانوني عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب إتباعها من أجل اختيار أفضل الموظفين وكفاءتهم لشغل المناصب التي تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم، ونلمس هذا الاهتمام على الصعيدين الدستوري القانوني إذ نجد أن أغلب الدول من بينها الجزائر نصت في دساتيرها وقوانينها على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين وتطبق على درجة من المساواة، وفي هذا الإطار تضمن إعطاء الأولوية للموارد البشرية المؤهلة.

ويعد موضوع التوافق المهني من المواضيع التي حظيت بالدراسة من قبل العديد من الباحثين والمفكرين ومن المواضيع الرائجة في الفكر السوسولوجي والتنظيمي كونه يشير إلى قدرة الفرد على التوافق نفسيا أو فكريا أو جسديا مع المهنة التي يشغلها، فالتوافق حالة ديناميكية مستمرة يشعر بها الفرد تؤدي إلى تحقيق التكيف والانسجام بينه وبين البيئة المهنية التي يعمل بها، فإذا كان هناك سوء توافق مهني الذي قد ينشأ عن عوامل تتعلق بالعاملين في مجال استعدادهم وتدريبهم، أو حتى بسبب مشكلات في البيئة المادية الاقتصادية، الاجتماعية، فإن الفرد لا ينسجم مع مهنته وهذا ما يؤدي به إلى الشعور بنوع من الاستياء والإحباط، في هذه الحالة يعتبر الفرد العامل يعاني من سوء التوافق المهني وهو الوجه السلبي له لكونه نمط سلوكي يتمثل في عجز العمال على التكيف السليم مع ظروف العمل وعدم الإلمام بمتطلبات المهنة.

وفي هذه الحالة تعتبر عملية التوظيف من أهم العمليات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية، اعتبار أن المنظمات تسعى دوما للحصول على أفضل الكفاءات عن طريق الاختيار الجيد لموظفيها، وهذا ما جاء به تايلور في نظريته الإدارة العلمية والذي أكد على ضرورة توظيف أفضل الموارد المتاحة والمناسبة لانجاز العمل ودمجها داخل المؤسسة لتحقيق الفعالية التنظيمية.

فالتوظيف السليم يمنح المؤسسة الكفاءات البشرية المحققة لأهدافها واستراتيجياتها ويحقق لها الحفاظ على استقرارها التنظيمي، ومن ثم الاستثمار الفعال لرأس المال البشري إن امتلكت تكنولوجيا عالية

ورأس مال ضخم لا يمكنها تحقيق أهدافها دون موارد بشرية لها من المهارات ما يصبح لها التميز ولن يأتي ذلك دون توظيف سليم.

كما توضح عملية التوظيف على معالم ورؤى بالنسبة لجميع الموظفين والقائمة على أسس قانونية موضوعية وضعتها الدولة، وعلى الفرد واجب إتباعها واحترام إجراءاتها، في الحين الآخر لا ننسى الجانب السلبي لعملية التوظيف والقائم على عدة ممارسات غير أخلاقية وغير منصوص عليها في القانون العام للتوظيف، فمثلا المادة 122 قد أشارت إلى ضرورة المساواة بين كل الأفراد المتقدمين للوظيفة مع إعطاء الأولوية للموارد البشرية المؤهلة.

تعرف المؤسسات العمومية زيادة في حجم مواردها البشرية الغير مستغلة في أداء وظائفها ومن الملاحظ في وقتنا الحالي ضعف في تنسيقية توظيف الموارد البشرية وهذا لإتباعها سياسات تعيق سيرورة المؤسسة وتسعى دوما إلى تضخيم الحجم في هذه المؤسسات ولا تولي اهتمام كبير لتدريب وتكوين الموظفين فيها.

فالموظف الجزائري يسعى ويطمح إلى الحصول على وظيفة مهما كان ثمنها مع إغفال الجانب الإبداعي والفكري والمهاتراتي له، وهذا ما نراه في الواقع المعاش بروز حالة من الجمود العملي الذي تشهده جل المؤسسات العمومية.

وقد يرتبط التوظيف ارتباط وثيق بالتوافق المهني حيث أنه كلما كان توظيف الفرد سليم ومناسب للمهنة التي يشغلها كان رضاه المهني كبير وهذا ما يجعله يحتل مكانة داخل المؤسسة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتعالج "علاقة آليات التوظيف بالتوافق المهني في المؤسسة العمومية ببلدية الطاهير حيث تبلورت اشكالتنا البحثية في التساؤل التالي:

- هل آليات التوظيف لها علاقة بالتوافق المهني لموظفي المؤسسة العمومية ببلدية الطاهير؟

وتتدرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل الخبرة المهنية لها علاقة بتحقيق الرضا المهني لموظفي المؤسسة العمومية ببلدية الطاهير؟

- هل الشهادة العلمية لها علاقة بالاستقرار المهني لموظفي المؤسسة العمومية ببلدية الطاهير؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

للفرضيات أهمية قصوى بالنسبة لأي بحث، لاقتصر على تصور العلاقة بين مفهومين أو متغيرين فقط، بل تتجاوز ذلك لتقوم بتوضيح منطق العلاقة التي تربط المفاهيم المطروحة في الإشكالية فهي عبارة عن تخمينات يقدمها الباحث للوصول إلى حل المشكلة المتعلقة ببحثه وبالتالي كانت الفرضية الرئيسية لبحثنا هي:

- آليات التوظيف له علاقة بالتوافق المهني لموظفي المؤسسة العمومية ببلدية الطاهير.
- ومحاولة منا لقياس هذه الفرضية تم الاعتماد على الفرضيات الجزئية التالية:
- الخبرة المهنية لها علاقة بتحقيق الرضا المهني لموظفي المؤسسة العمومية ببلدية الطاهير.
- الشهادة العلمية لها علاقة بالاستقرار المهني لموظفي المؤسسة العمومية ببلدية الطاهير.

رابعاً: تحديد المفاهيم

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية المنهجية التي تقود الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية والميدانية، ومن الأهمية أن نشير إلى أن الكثير من المفاهيم تحدد معانيها وتتشعب دلالتها وهي التي تتطلب التحديد ليسهل على القارئ إدراك المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها، وتتضمن دراستنا المفاهيم التالية:

1- التوظيف:

لغة:

اسم من الفعل وظف، يوظف، توظيفا، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة.¹

اصطلاحاً:

التوظيف مصطلح إداري يطلق علي الوظيفة الإدارية التي تهتم باختصار، بالتدريب والتعيين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.²

¹ مسعود، جبران. "الرائد معجم ألفبائي في اللغة والإعلام". بيروت: دار العلم للملايين، 2003، ص 571.

² سمير، الشوكبي. "المعجم الإداري". ط1. الأردن: دار أسامة، 2006، ص 163.

ويعرف **التوظيف** بأنه: "سلسلة النشاطات أو العمليات التي يجب القيام بها لتزويد المنظمة بالكوادر البشرية اللازمة لإشغال الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية ولتقديم الخدمات اللازمة.¹

ويعرف أيضا علي أنه: "هو إلحاق الموظف بالعمل بناء علي شروط التعيين المقررة وعلي صدور الأمر اللازم بذلك من إدارة المنشأة أو الهيئة التي سيلتحق بها الموظف.²

ويعرف كذلك **التوظيف** هو: جذب واستقطاب المترشحين إلي المؤسسة بالكم والنوع المناسبين، واختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظيفة وهذا عن طريق استخدام الاختبارات والمقابلات ثم إصدار القرار النهائي بتعيينهم داخل المؤسسة.³

من التعريف يظهر أن الهدف من التوظيف هو إيجاد الفرد المناسب لشغل المنصب الشاغر علي أن الإشكالية المطروحة بالنسبة للتوظيف هي ضمان التوافق بين احتياجات التشغيل وقدرات الفرد.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالتوظيف علي أنه تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة العمومية من توفير أكبر قدر ممكن من الموظفين والعاملين بها مع وجود شروط تتحكم في التوظيف والمبنية علي أساس الشهادة والخبرة المهنية.

2- التوافق:

لغة:

يعرف ابن منظور: " التوافق ماخود وفق الشيء أي مائمه وقد وافقه موافقة واتفق معه إتفاق⁴.

إصطلاحا:

يعرف معجم علم الاجتماع علي أنه: "مجموعة الأنشطة التي يقوم به الفرد لإشباع حاجة أو التغلب علي صعوبة أوإختيار معوق أو العودة إلي حالة التوافق والتلاؤم والإنسجام مع البيئة المحيطة وهذه الأنشطة

¹ مصطفى، رحي عليان. "أسس الإدارة المعاصرة". عمان: دار صفاء، 2007، ص 141.

² سعيد، بن يمينة. "تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 63.

³ حبيب، الصحاف. "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين". ط1. لبنان: مكتبة لبنان، 2003، ص 74.

⁴ جمال، ابن المنظور، أبي الفضل. لسان العرب. بيروت: دار الكتب الجامعية، 1993، ص262.

يمكن أن تصبح ردود فعل أو إستجابات عادية مألوفة في سلوك الفرد في المواقف المشابهة والتكيف الناجح يؤدي إلي التوافق والتكيف غير ناجح يطلق عليه سوء التوافق.¹

يعرف " فهمي " التوافق أنه: " قدرة الفرد علي التواء مع نفسه ومع السياق الإجتماعي الذي يعيش فيه من مختلف نواحيه الاسرية والمهنية والاقتصادية والسياسية والدينية."²

كما تعرف "رويم فايزة " التوافق بأنه: " التلاؤم المستمر للعامل مع ظروف ومتطلبات بيئته المهنية، مادية كانت اجتماعية، وذلك بالتوفيق بين خصائصه الشخصية وطبيعة العمل وظروفه وعلاقته بالعاملين معه للوصول إلي حالة التوازن."³

التعريف الإجرائي:

هو قدرة العامل علي التأقلم والعمل علي إشباع حاجاته من البيئة المحيطة به.

3- المهنة:

لغة:

يشير مجمع اللغة العربية في المعجم الوجيز "إلى أن المهنة في اللغة من الفعل مهن، ومصدره مهنا ومهنة أو مهنة ومعناه إتخذ مهنة لأنها من العمل، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة وممارسة متقنة."⁴

اصطلاحاً:

تعرف المهنة على أنها: " ذلك النشاط الذي يرتبط بسوق العمل، بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد، وهذا النشاط يحدد أيضا الوضع الإجتماعي للفرد."⁵

¹ عدنان، أو مصلح. معجم علم الإجتماع. عمان، دار أسامة، 2006، ص150.

² مصطفى، فهمي. الآثار النفسية في الحساسية الزائدة والاعجاب بالماضي وإهمال الذات. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1997، ص 23.

³ فايزة، رويم. " علاقة الإتصال الشخصي لدي العمال بتوافقهم المهني." رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، ص74.

⁴ مجمع اللغة العربية. معجم الوجيز. القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1993، ص 578.

⁵ كمال، عبد الحميد الزيات. العمل وعلم الإجتماع المهني. القاهرة: دار غريب، 2002، ص 142

ويعرفها "موريس كوجان" بأنها: "حرفة يعتمد في ممارستها على فهم البناء النظري لجزء معين من المعرفة أو العلم، كما تعتمد على القدرات المصاحبة لهذا الفن وهذه القدرات يستخدمها الإنسان في شؤونه العملية الحيوية."¹

يقصد بالمهنة: "مجال عمل يختاره الفرد ليكون عمله على مدى حياته العملية ويكون له مصدر دخل، ويعين الوقت محل إشباع حاجات اجتماعية وذاتية متعددة."²

التعريف الإجرائي:

هي ذلك النشاط الذي يقوم الفرد بمزاولته بشكل يومي ويحتاج إلى خبرة ومهارة بهدف إشباع حاجاته الأساسية وتأدية العمل بطريقة إيجابية.

4-التوافق المهني:

عرف "عباس محمود عوض" التوافق المهني بأنه: "العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية (المادية والاجتماعية) والمحافظة على هذا التلاؤم."³

ويرى "سكوت" التوافق المهني بأنه: "توافق الفرد مع بيئة العمل، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل بمرور الزمن وتوافقه لخصائصه الذاتية."⁴

يعرفه "بديع محمود القاسم" على أنه: "توافق الفرد مع جميع متغيرات العمل مما يبعث على الرضا الوظيفي ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته، مما ينعكس على إنتاجيته وكفايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه وبيئة العمل، ويتضمن توافقه مع العوامل البيئية والطبيعية والاجتماعية."⁵

¹ نقلا عن: عبد الهادي، الجوهري. معجم علم الاجتماع. الإسكندرية: المكتب الجامعي الجديد، 1999، ص 38.

² سعاد، نايف برنوطي. إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار وائل، 2004، ص124.

³ عباس، محمود عوض. دراسات في علم النفس الصناعي والمهني. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1987، ص 11.

⁴ نقلا عن: محمود، أبو النيل. الأمراض السيكوماتية. ط2. لبنان: دار النهضة العربية، 1994، ص 153.

⁵ بديع، محمود القاسم. علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق. الأردن: مؤسسة الوراق، 2001، ص 46.

التعريف الإجرائي:

التوافق المهني هو العملية المستمرة التي يقوم بها العامل داخل المؤسسة العمومية من أجل تحقيق التكيف والشعور والإنسجام مع متغيرات بيئته المهنية والتنظيمية وعلاقاته الإجتماعية مما يحقق له رضاه المهني.

5- المؤسسة:

يعرف " تالكوت بارسونز " المؤسسة بأنها: " وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة.¹

ويعرفها " باك " أنها: " نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية، المادية، المالية، الفكرية، والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به.²

التعريف الإجرائي:

هي بناء إجتماعي ووحدة تضم مجموعة من الافراد المتفاعلين مع بعضهم البعض وتربطهم علاقات اجتماعية وتضبطهم قواعد تنظيمية.

6- المؤسسة العمومية:

يعرفها " أندريايوم " على أنها: " مؤسسة تملكها السلطات العامة المركزية أو المحلية بنسبة 50 بالمئة أو تزيد.³

ويضيف " عمار عوايدي " تعريف آخر للمؤسسة العمومية: " عبارة عن منظمة إدارية عامة يجب أن تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة

¹ نقلا عن: طلعت، إبراهيم لطفى. علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب، 1993، ص 9.

² محمد، ناجي الجوهري. الاتصال التنظيمي. الإمارات العربية: دار الكتاب الجامعي، 2000، ص 15.

³ نقلا عن: عودة، المعاني أيمن. المؤسسات العامة أسس وإدارة. ط 2. عمان: 2004، ص 17.

التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني.¹

التعريف الإجرائي:

نقصد من خلال هذه الدراسة أن المؤسسة العمومية هي منظمة عمومية تنشئها الدولة لإدارة نشاط معين متخصص تسيير وفق الأسلوب اللامركزي، وتخضع لرقابة السلطة المركزية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

7- الموظف:

يعرفه " علي السلمي " بأنه: " شخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة ثم التدريب عليها ويخضع في ذلك لرقابة وإشراف المستويات الإدارية العليا."²

ويعرف " بارتلي " الموظفين بأنهم: " الأشخاص الذين يقبلون تعيين الإدارة لهم في وظائف محددة ويستمررون بطريقة مستمرة في إدارة المشروع."³

التعريف الإجرائي:

هو كل شخص يشتغل في التنظيم الإداري، يتم تعيينه من طرف الإدارة، بناء على جملة من الشروط تتوفر فيه، وتخضع لمعايير وأسس متعلقة بالوظيفة تؤهله لأداء هذا العمل.

8- الرضا المهني:

يعتبر الرضا المهني أحد المؤشرات الدالة على التوافق المهني.

_ يعرف كذلك على أنه: " إشباع وتلبية العامل لرغباته وكل ماسطره للمهنة التي يمارسها، وهو أيضا ممارسة العامل لمهامه بكل راحة فهو ردود فعل عاطفية تتعلق بالنشاط المهني ويمكن أن تعود باللذة المرتبطة بالنشاط."⁴

¹ عمار، عوايدي. القانون الإداري، الجزء الأول. ط3. الجزائر: 2005، ص37.

² علي، السلمي. تطور الفكر التنظيمي. ط2. الكويت: وكالة المطبوعات، 1980، ص32.

³ نفلان: أحمد، بوضياف. الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986، ص 47.

⁴ بويديسة، وردية. "الترقية وعلاقتها بالرضا المهني لدى الأساتذة." مجلة مجتمع تربية عمل، العدد2-، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2016، ص36.

- ويعرف كذلك على أنه: "إتجاه يحمله الأفراد نحو عملهم وينجم عن معرفتهم بأعمالهم وعن الدرجة التي من خلالها يوجد تناسق جيد بين الأفراد والمنظمة."¹

التعريف الإجرائي:

يقصد به إتجاهات العاملين نحو وظائفهم والنتيجة عن إدراكهم الحسي للوظيفة، إستنادا للآليات والإجراءات التي تتبعها عملية التوظيف مثل أساليب الإشراف، الإلتزام الى مجموعة العمل، ظروف العمل والمزايا المضافة للأجر.

9-الاستقرار المهني:

يعرف **الاستقرار المهني** أنه: "استقرار الموظف في الوظيفة وبيبين معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي والعمل على تكريسهم في المنظمة."²

أيضا يعرف على أنه: "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتخديمه سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو إلى القلق لذلك لا بد أن يستغل المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والحماية وضمن استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته."³

يعرفه **أحمد عبد الواسع** على أنه: "إشعار العامل على الدوام بأنه بأمن وحماية في عمله."⁴

التعريف الإجرائي:

هو استمرار بقاء العمل في منصب عمله، من بداية التوظيف وإلى غاية سن التقاعد، والظروف المصاحبة لهذا الاستقرار من شعور بالأمن والطمأنينة على مستقبله المهني.

¹ سندس، رضوي خوين. "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، بغداد، 2012، ص 239.

² الصحاف، حبيب. "مرجع سابق، ص 84 .

³ عبد الوهاب، عبد الواسع. "علم إدارة الأفراد". السعودية: الرياض للنشر والتوزيع، ص 08.

⁴ عبد الوهاب، عبد الواسع، مرجع سابق ص 09.

10- الشهادة العلمية

التعريف الإجرائي:

هي ذلك المؤهل العلمي والذي يعتمد التوظيف في جميع الوظائف إذا يعني بالمؤهل العلمي هو التحصيل الدراسي الذي تحصل عليه أو الشهادات والتدريبات والخبرات التي تملكها على مدار مرحلتك التعليمية.

11- الخبرة المهنية

التعريف الإجرائي:

يقصد بالخبرة المهنية على أنها الأقدمية في العمل فهي التجديد والإبداع والتطوير في المؤسسة وهي كذلك تلك الكفاءة والمهارة والمعرفة المكتسبة عن طريق التجربة والممارسة في العمل داخل المؤسسة.

خامسا: أهمية الدراسة:

تحاول الدراسة الراهنة اكتساب أهميتها من حيث إنها تسعى إلى دراسة التوظيف وعلاقته بالتوافق المهني باعتبار عملية التوظيف عملية إنسانية هادفة تتبعها جل المؤسسات العمومية ويتوقف نجاحها على الاستقطاب والاختيار الجيد لموظفيها، حيث يعد المورد البشري مورد ذو قيمة بالغة وثروة ثمينة وجب الحفاظ عليها واستغلالها أحسن الاستغلال، ضف إلى ذلك إبراز أهمية التوافق المهني للموظفين والذي قد ينعكس إيجابا على أداء وفعالية المؤسسة ومعرفة مدى تكيف الفرد وانسجامة مع العمل الذي يؤديه.

سادسا: أهداف الدراسة

إن إجراء أي بحث وإعداد أي موضوع يكون من أجل تحقيق غاية ما، فالبحث السوسولوجي يقوم بالكشف عن الحقائق والبحث عنها، ولذا تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد طبيعة العلاقة بين التوظيف والتوافق المهني.
- 2- محاولة الكشف عن العلاقة التي تربط بين خبرة الموظف ورضاه المهني في المؤسسة العمومية.
- 3- محاولة معرفة مدى تأثير الشهادة العلمية التي يحملها الموظف على جودة الأداء لديه.

4- التعرف على مدى سهر الإدارات الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية الخاصة بالتوظيف في قانون الوظيفة العمومية.

5- إبراز مدى مساهمة عملية التوظيف المتبعة والمطبقة بالمؤسسات العمومية الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والفعالية العالية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية.

أولاً: منهج الدراسة

إن إتباع المنهج السليم لدراسة يؤدي الى الوصول الى النتائج المطلوبة لهذا:

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة المطروحة لاكتشاف الحقيقة.¹

ويعرف أيضا على أنه عبارة عن تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو لمعالجته لمشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول الى المعرفة اليقينة بشأن موضوع الدراسة وتحليلها.²

وبطبيعة الحال إن اختيار المنهج لا يكون بالصدفة ولكنه مرتبط بطبيعة موضوع الدراسة التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب، ويتم استخدام المنهج العديد من الأدوات التي تساعد في جمع المعلومات. ونظرا لتعدد وتنوع مواضيع علم الاجتماع فان له مناهج كثيرة تعالج حسب ما هو ملائم لطبيعة الموضوع بمعنى أن طبيعة الموضوع والمشكلة المدروسة وأهداف الدراسة هي التي تفرض على الباحث المنهج المستخدم، وعليه وبغية رصد ميكانيزمات وأبعاد موضوع دراستنا آليات التوظيف وعلاقتها بالتوافق المهني في المؤسسة العمومية ببلدية الطاهير، وقصد دراسة واقع الظاهرة وتحليل أبعادها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

¹ عمار، بوحوش و محمد محمود الدنبيات. مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص99.

² عبد الناصر، حنبلي. تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية. ط3. ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص14.

والذي يعرف على أنه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتلاءم لوصف الظاهرة أو الموضوع، اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها والوصول الى النتائج.¹

والمنهج الوصفي يكتفي بوصف الظواهر المراد دراستها.²

ومن بين أسباب إختيارنا لهذا المنهج نذكر أهمها:

_ يعتبر أكثر المناهج انتشارا واستخداما في الدراسات الإجتماعية.

_ يركز على ما هو كائن، أي دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

_ يقوم هذا المنهج على جمع البيانات بنوعها الكمي والكيفي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص نتائج علمية تساهم في فهم الظاهرة المدروسة.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة من الوحدات الإحصائية المعروفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات".³

فبناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها فقد حددنا مجتمع دراستنا والمتمثل في الموظفين والعمال في المؤسسة العمومية ببلدية الطاهير والبالغ عددهم 638 عامل وموظف، والجدول التالي يوضح توزيعهم في البلدية.

وعليه قمنا بتوزيع هذه الإستمارة على أفراد العينة بطريقة عشوائية بين مختلف المديریات إلى أن إكتمل العدد وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

¹ شحاتة، سلمان و محمد سليمان. مناهج البحث بين النظرية والتطبيق. ط1 . مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2005، ص336.

² ناهد، عرفة. مناهج البحث العلمي. ط1 . مصر: مؤسسة فريدريش البرت الالمانية ، 2006، ص12.

³ رحيم، يونس العزاوي. مقدمة في منهج البحث العلمي. عمان: دار الدجلة، 2008، ص 161.

الجدول رقم (1):

توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

35	مديرية الوسائل العامة
55	مديرية التعمير والبناء والأشغال
96	مديرية التنظيم والشؤون العامة
18	الأمانة العامة
434	مديرية الصيانة والشبكات
638	العدد الإجمالي للعمال والموظفين

المصدر: مديرية التنظيم لبلدية الطاهير .

ثالثاً: عينة الدراسة

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث الامبريقي، ويمكن تعريفها على أنها: "جزء من المجتمع الأصلي يحتوي على بعض العناصر التي تم الاختيار منه بطريقة معينة وذلك قصد دراسة خصائص المجتمع المحلي".¹

"ونظراً لعدم إمكانية إجراء الدراسة على جميع أفراد المجتمع الإحصائي قد اعتمدنا في دراستنا على العينة، وهي جزء من الكل يتم اختياره لتمثيل المجتمع الكلي ، بمعنى يأخذ الباحث جزء من المجتمع الإحصائي ليمثله حسب تمثيل تجرى عليه الدراسة الميدانية، ثم تعميم النتائج على المجتمع ككل".²

فقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية التطبيقية: "ويتم فيها تحديد عينات صغيرة جزئية يكون حجمها متناسب مع مجموع مفردات مجتمع الدراسة، والعينة المختارة تتم بمقاييس إحصائية مطابقة

¹ عقيل، حسين. "فلسفة مناهج البحث العلمي". الأردن: مكتبة مذبولي، 1999، ص164

² عقيل، حسين. نفس المرجع، ص 165.

للمجتمع تعكس خصائصه، وتستخدم في حالة عدم تجانس وحدات المجتمع، وتكونه من فئات مختلفة قد يكون لاختلافها اثر على نتيجة الدراسة.¹

حجم العينة قمنا بإحصاء عدد عمال المؤسسة المقدر ب 638 عاملا وموظفا، وهو مجتمع دراستنا موزعون على 4 مديريات، وقد اخترنا نسبة 10% من المجتمع الكلي والمتمثل ب 100 % .
وقد إختارنا نسبة 10% من المجتمع الكلي والمتمثل ب 100% ومنه أي 64 موظف.

رابعا: أدوات جمع البيانات.

وهي تلك الأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، فكل باحث يستطيع استخدام عدد من الأدوات وذلك لسد قصور إحداها، وأيضا ليتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب.

وعليه فقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على أداة الملاحظة واستمارة الاستبيان والوثائق.

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات التي يستخدمها الباحث في أعماله العلمية فهو يلاحظ كل ما يحيط به ويدرك للظواهر الطبيعية والاجتماعية وهذه الوسيلة لديها أهمية كبيرة في البحث العلمي، فمن خلالها يستطيع الباحث ملاحظة الظاهرة الاجتماعية ويسعى لدراستها والتعرف على أسبابها ومعالجتها.
ويمكن تعريف الملاحظة على أنها الانتباه للظواهر أو الأحداث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها وعواملها والوصول الى القوانين التي تحكمها.²

فهي بذلك المشاهدة الواقعية للظواهر الاجتماعية ولها دور كبير في البحث العلمي فمن خلالها يدرك الباحث السلوكيات التي تساعده في فهم مشكلة بحثه.

¹ علي، معمر و عبد المؤمن. " مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب)". ط1. مصر: الإدارة العامة للمكتبات، 2008، ص 195 .

² لحسن، عبدا لله باشيورة واخرون. البحث العلمي مفاهيم أساليب تطبيقات. ط1. مؤسسة الوارق، 2010، ص370.

- وعليه فدراستنا هذه اعتمدت على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات التي تخدم موضوع دراستنا وكان ذلك من خلال زيارات متعددة للمؤسسة والتنقل بين أقسامها ومن أهم الملاحظات ما يلي:
- لاحظنا أن فئة الإناث أكبر من فئة الذكور.
 - لاحظنا وجود علاقات عمل رسمية وغير رسمية.
 - التركيز على العمل الفردي والجماعي.
 - لكل مديرية مهام خاصة بها لا تربطها علاقة مع المديريات الأخرى.
 - ظروف العمل حسنة.
 - فئة أعوان التحكم والتنفيذ أكبر من فئة الإطارات

2- استمارة الاستبيان:

وهي أداة أساسية من أدوات جمع البيانات ولا تبنى إلا على دراسة استطلاعية وعادة ما تقسم إلى محاور الدراسة.

وتعرف بأنها: "نموذج يضم أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف".¹

وقد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: يتضمن خصائص أفراد العينة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، والاقدمية في العمل من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 05.

المحور الثاني: يتعلق بالخبرة المهنية وتحقيق الرضا المهني، وذلك من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 15.

المحور الثالث: يتعلق بالشهادة العلمية والاستقرار المهني، وذلك من السؤال رقم 15 إلى السؤال 25.

¹ رشيد، زرواتي. "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية". الجزائر: دار هومة، 2000، ص 182.

خامسا: الأساليب الإحصائية.

تعتبر عملية التحليل من أهم المراحل في البحث العلمي، وقد تم الاعتماد على أسلوبين في التحليل هما: التحليل الكمي والتحليل الكيفي من خلال توزيع البيانات المتحصل عليها من استمارات الاستبيان وتحليلها بشكل علمي موضوعي.

فترتيب النتائج الميدانية في جداول إحصائية تحتوي علة نسبة مئوية هو ما يعرف بالتحليل الكمي للبيانات، أما التحليل الكيفي فيكون من خلال التفسير والتحليل العلمي للأرقام الإحصائية المدونة في الجداول.

سادسا: مجالات الدراسة.

أولا: مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من أهم خطوات البحث العلمي التي يلجأ إليها الباحث، فبعد الانتهاء من الجانب النظري يتوجه الباحث الى الميداني ويقوم بتحديد المجال الذي يتم فيه دراسته، وسوف نتطرق في هذا الجزء الى المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني.

1- المجال الجغرافي:

يقصد به الحيز أو النطاق الجغرافي للدراسة الميدانية وقد تم تحديده في بلدية الطاهير:

1-1- نبذة تاريخية عن المؤسسة: (بلدية الطاهير):

أ- خلال العهد العثماني:

كانت الطاهير عبارة عن قرية صغيرة إبان العهد العثماني ومركزها الجهة الغربية للمدينة.

ب- خلال حرب التحرير:

خلال حقبة الاستعمار الفرنسي للجزائر، أصبح مركز الطاهير هو المركز الحالي والمدينة هي المدينة القديمة بوسط المدينة الحالية، ولا تزال البيانات القديمة شواهد على العدد الكبير للأوروبيين الذين أمضوا حياتهم بالطاهير كالكنيسة المسيحية بوسط المدينة.

أنشأ الجيش الفرنسي مراكز للتحقيق SAS بالجزائر والتي عرفت فيما بعد بالتعذيب الذي انتهج ضد الجزائريين بغرض الحصول على المعلومات، أحد هذه المراكز تواجد بوسط مدينة الطاهير (قرب

الملعب البلدي) تم تهديمه مباشرة بعد الاستقلال الجزائر سنة 1962 ، وأنشأ مكانه نصب تذكاري تخليدا للضحايا الذين سقطوا عن طريق التعذيب بهذا المركز.

من أشهر شهداء هذه البلدية إبان حرب التحرير الشهيد دخلي مختار المدعو البركة حيث حمل اسمه أكبر شوارع مدينة الطاهير. مرحلة ما بعد الاستقلال:

تعتبر فترة الاستقلال المرحلة الذهبية في تاريخ هذه البلدية حيث تم ترقيتها الى دائرة إدارية سنة 1974 وتم إنشاء عدة أحياء جديدة بالمدينة.

1-2- تعريف المؤسسة: (بلدية الطاهير)

تعتبر بلدية الطاهير إحدى أهم بلديات ولاية جيجل، تعد ثاني بلدية من حيث الأهمية نظرا لموقعها الاستراتيجي، المميز، وثالث بلدية ن حيث الكثافة السكانية، تقع شرق مقر الولاية وتبعد ب18 كم وتتربع على مساحة تقدر ب64.88 كم² يحدها من:

- الشمال: البحر الأبيض المتوسط.
- الجنوب: بلدية وجانة وبلدية الشحنة.
- الشرق: بلدية الشقفة وبلدية القنار.
- الغرب: بلدية الأمير عبد القادر.

تقع الطاهير على هضبة على بعد ثلاثة كلم تقريبا من البحر، كما أن أكثر من 75% من أراضيها صالحة للفلاحة على مدار السنة.

- مجموع السكان لبلدية الطاهير:

تعد بلدية الطاهير ثاني بلدية من حيث الكثافة بعد بلدية جيجل، حيث يبلغ عدد سكانها أكثر من 78000 نسمة، حسب الاحصائيات الرسمية الأخيرة لسنة 2008، وهو في حالة تزايد مستمر.

-كما تحتوي بلدية الطاهير على تجمعات حضرية أهمها: الدكارة، أولاد سويبي، العجاردة، حي وسط المدينة، بوشركة، الرجل، بازول، الثلاثة، تاسيفت، حي 200 مسكن، حي 300 مسكن، حي 800 مسكن، الخرابشية، أولاد صالح، بني متران،.....الخ.

- أما فيما يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو موضح بالملاحق وسوف نقوم بشرح وجيز لهذا الهيكل: تشمل الإدارة البلدية على ما يلي:

• الأمانة العامة.

• المديریات.

• المصالح.

• المكاتب.

أ- الأمانة العامة: تنفرع الى مكتبين:

• مكتب أمانة الأمين العام.

• مكتب الأرشيف والوثائق والاحصائيات.

تطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية:

• جميع المسائل الادارية العامة.

• القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

• القيام بتنفيذ المداولات.

• القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية، أما على سبيل

الأخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.

• تحقيق إقامة المصالح الادارية والتقنية وتنظيمها و التنسيق بينها ورقابتها.

• ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

• صيانة محفوظات البلدية.

• الإشراف على اعداد ميزانية البلدية وتتبعها.

وتشكل الأمانة العامة من 4 مديريات:

➤ مديريةية التنظيم والشؤون العامة: وتتشكل من 3 مصالح هي:

• مصلحة التنظيم والشؤون القانونية: يندرج ضمنها 3 مكاتب:

✓ مكتب التنظيم.

✓ مكتب المنازعات والشؤون القانونية.

- ✓ مكتب النظافة والوقاية.
- مصلحة الشؤون العامة: يندرج ضمنها مكتبين:
 - ✓ مكتب الحالة المدنية.
 - ✓ مكتب الانتخابات والسكان.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: ويندرج ضمنها مكتبين:
 - ✓ مكتب الشؤون الاجتماعية.
 - ✓ مكتب الثقافة والرياضة والجمعيات.

وتتكلف مديرية التنظيم والشؤون العامة بالمهام التالية:

- ✓ التنظيم العام والمنازعات.
- ✓ الحالة المدنية.
- ✓ الخدمة الوطنية.
- ✓ الإحصاء العام للسكان.
- ✓ الانتخابات.
- ✓ المصادقة على التوقيعات والنسخ المطابقة للأصل.
- ✓ تنظيم الأسواق وحركة المرور.
- ✓ رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة بالتنسيق مع المصلحة التقنية.
- ✓ نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية.

المؤسسات المصنفة (الجانب التنظيمي)، إجراء التحقيقات حول محاسن ومساوئ إقامة هذه المؤسسات.

وتتكلف مديرية التنظيم والشؤون العامة بالمهام التالية:

- ✓ التنظيم العام والمنازعات.
- ✓ الحالة المدنية.
- ✓ الخدمة الوطنية.
- ✓ الإحصاء العام للسكان.
- ✓ الانتخابات.

- ✓ المصادقة على التوقعات والنسخ المطابقة للأصل.
- ✓ تنظيم الأسواق وحركة المرور.
- ✓ رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة بالتنسيق مع المصلحة التقنية.
- ✓ نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية.
- ✓ المؤسسات المصنفة (الجانب التنظيمي)، إجراء التحقيقات حول محاسن ومساوئ إقامة هذه المؤسسات.

➤ مديرية الوسائل العامة: تتكون من ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة الميزانية والحسابات: وتحتوي على مكتبين:

- ✓ مكتب الميزانية والحسابات.

- ✓ مكتب اعداد الفاتورات وحولات الدفع.

- مصلحة الوسائل: تحتوي على مكتبين:

- ✓ مكتب الممتلكات.

- ✓ مكتب الوكالات.

- مصلحة تسيير المستخدمين: تنفرع الى مكتبين:

- ✓ مكتب تسيير المستخدمين.

- ✓ مكتب التوظيف والتكوين.

➤ مديرية البناء والتعمير والأشغال: وتتكون من مصلحتين:

- مصلحة التعمير والبناء: تنفرع الى مكتبين:

- ✓ مكتب الدراسات والتعمير.

- ✓ مكتب متابعة ومراقبة التعمير.

- مصلحة الأشغال: تحتوي على مكتبين:

- ✓ مكتب الصفقات.

- ✓ مكتب متابعة ومراقبة الأشغال.

➤ مديرية الصيانة والشبكات: تتكون من مصلحتين:

- مصلحة الصيانة الورشات: وتتكون من مكتبين:

- ✓ مكتب الصيانة وتزيين المحيط.
- ✓ مكتب حظيرة العتاد والسيارات: ويشمل هذا المكتب على ثلاثة فروع:
 - ❖ فرع المخازن.
 - ❖ فرع الورشات.
 - ❖ فرع المحشر البلدي.
- الشبكات والتطهير: تحتوي على ثلاثة مكاتب:
 - ✓ مكتب المياه والتطهير.
 - ✓ مكتب التنظيف.
 - ✓ مكتب الطرق والإنارة العمومية: ويحتوي على فرعين:
 - ❖ فرع الطرق وتنظيم المرور.
 - ❖ فرع الانارة العمومية.

2- المجال البشري:

ويقصد به العدد الإجمالي والكلي لمجتمع الدراسة و يبلغ عدد الموظفين ببلدية الطاهير التي تم فيها إجراء دراستنا الميدانية حيث بلغ عددهم 638 موظف موزعين بالشكل التالي:

- فئة الاطارات: 64
- فئة أعوان التحكم: 65
- فئة أعوان التنفيذ: 509

3- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي استغرقتها دراستنا بشقيها النظري والتطبيقي، حيث استغرقت الدراسة حوالي 5 أشهر تقريبا، كانت البداية الأولى بجمع المادة العلمية، حيث تم اللجوء الى مختلف مكاتب الجامعية والمكاتب في الجامعات الأخرى قصد جمع المادة العلمية لازمة والإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، وقد امتدت هذه الدراسة من شهر فيفري 2021 الى غاية نهاية شهر جوان 2021 ، لنتطرق بعد ذلك الى الجانب التطبيقي للدراسة الذي أجري في مؤسسة بلدية الطاهير ومر هذا الجانب بعدة مراحل وهي:

المرحلة الأولى:

كانت بتاريخ 18 ماي 2021، وهي أول زيارة للمؤسسة الهدف منها طلب التسهيلات لإجراء التبريص بها، وتمت الموافقة من قبل إدارة المؤسسة على هذا الطلب، وقمنا كذلك بجمع المعلومات والوثائق حول المؤسسة نشأتها وموقعها الجغرافي ومجالها البشري، الى جانب حصولنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مختلف الوثائق التي تقيدنا في الدراسة، وثم طرحنا بعض الأسئلة كانت في صدد الأدوار مع المسؤول في المؤسسة، أعطانا نظرة شاملة حول المؤسسة، أفادتنا في الدراسة

المرحلة الثانية:

تمتد هذه المرحلة من 19 ماي الى غاية 25 ماي 2021، في هذه الفترة تم تصميم استمارة البحث وعرضها على المشرف عدة مرات من أجل تصحيحها، ومن ثم عرضها على 4 أساتذة في الجامعة ضمن تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل لتحكيمها، وبعد التحكيم قمنا بزيارة المؤسسة بتاريخ 22 ماي 2021 بزيارة المؤسسة قصد توزيع الاستمارة التجريبية على 5 موظفين قصد معرفة مدى تجاوب المبحوثين مع بنودها، وتمت كذلك الاعتماد على الملاحظة في أقسام هذه المؤسسة.

المرحلة الثالثة:

امتدت من تاريخ 26 ماي الى غاية 29 ماي 2021 في هذه الفترة قمنا بتوزيع الاستمارة بصورة نهائية على عينة من الدراسة وتم جمع البيانات بأداة الاستمارة وتم تفرغ البيانات في الجداول الاحصائية، ثم أيضا تم إجراء مقابلة مقننة بتاريخ 29 ماي 2021 مع عينة من المبحوثين تمثلت في بعض المسؤولين بالمؤسسة قصد الحصول على معلومات تديمية لبيانات الاستمارة تساعدنا في تحليل بيانات هذه الأخيرة.

المرحلة الرابعة:

إمتدت من 30 ماي الى 15 جوان 2021، خلال هذه الفترة قمنا بتحليل وتفسير الجداول من أجل الوصول الى النتائج ، ثم مناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة ثم في ضوء الدراسات السابقة ومن ثم عرضنا النتائج العامة للدراسة ، وأخيرا مقدمة وخاتمة الدراسة، وبعض التعديلات في بعض العناصر.

سابعا: صعوبات الدراسة:

إن أي بحث علمي لا يخلو من صعوبات في دراسته، ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا ما يلي:

- صعوبة التواصل مع المسؤولين.
- نقص أو انعدام شبكة الانترنت في الجامعة.
- صعوبة الحصول على الموافقة في المؤسسات من أجل إجراء الدراسة ميدانيا.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: النظريات المفسرة للتوظيف

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1 - نظرية الإدارة العلمية

2 - النظرية البيروقراطية

3 - نظرية التكوين الإداري

ثانياً: النظريات الحديثة

1 - النظرية اليابانية

2- نظرية (XY) نظرية الفلسفة الإدارية

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتوافق المهني.

أولاً: نظرية منسوتا

ثانياً: نظرية نموذج مظهر الرضا

ثالثاً: نظرية الثبات والاتساق

رابعاً: نظرية ذات العاملين

خامساً: نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماوسلو

سادساً: نظرية التوقع

سابعاً: نظرية القيمة

ثامناً: نظرية هارسون

تاسعاً: نظرية دوايس

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات الغربية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الجزائرية

خلاصة الفصل.

تمهيد

إن خوض الباحث في موضوع محدد ومحاولة دراسته يجب عليه أن يستند إلى بعض الأطر النظرية التي يعتبرها كخلفية نظرية ينطلق منها، لأن هذه الخلفية النظرية تعتبر إحدى الوسائل التي يستعملها الباحث في التعرف أكثر على الموضوع محل الدراسة، حيث يقدم رؤية واضحة له، وفي هذه الدراسة يتم الاستعانة بعرض بعض المقاربات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

وعليه ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى أهم النظريات التي فسرت التوظيف الكلاسيكية والحديثة ومن بين هذه النظريات نذكر نظرية الإدارة العلمية، نظرية البيروقراطية، ونظرية العلاقات الإنسانية، نظرية التكوين الإداري، هذا بالإضافة إلى النظريات المفسرة للتوافق المهني ومن بينها نظرية منسوتا، نظرية نموذج مظهر الرضا، نظرية العاملين، نظرية التدرج الهرمي، كما تناولنا في هذا الفصل الدراسات السابقة والمتضمنة للدراسات الغربية، العربية والدراسات الجزائرية.

المبحث الأول: النظريات المفسرة للتوظيف

أولت نظريات التنظيم لموضوع التوظيف أهمية بالغة لكونه مرتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشري والذي عرف اهتماما كبيرا في الفكر الإداري، لذلك تعددت النظريات التي أولت له أهمية على اعتباره عاملا مؤثرا في نشاطات المنظمة ومساهما فعالا في بلوغها لأهدافها.

فقد أجمع المفكرون في مجال التسيير والتنظيم على ضرورة الاعتناء بالعنصر البشري وتحفيزه ومحاولة كسب ولائه، والعمل على توفير واستقطاب أكثر العاملين كفاءة، وهذا اقتناعا بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة.

وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع التوظيف بشكل مفصل.

أولا: النظريات الكلاسيكية

يقصد بالنظريات الكلاسيكية النظريات التي ظهرت في بداية القرن 20 نتيجة لمختلف المشكلات والأزمات التي عانت منها العديد من المؤسسات آنذاك، إذ تعتبر أولى ما تم طرحه في مجال الفكر الإداري والتنظيمي، وهذه النظريات هي:

1- نظرية الإدارة العلمية: لفرديريك تايلور **Fredrickw. Taylor** يحتل فرديريك تايلور مكان مهما في تاريخ علم الإدارة، إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث وبمنهجية علمية تجريبية¹، وأول من اهتم بالسلوك الإنساني في العمل في بداية القرن 19 حيث أشار إلى أهمية العنصر البشري والذي كان أول من نادى بالعناية بظروف العمل وشروطه لرفع الكفاية الإنتاجية من خلال مجموعة من التجارب التي قام بها، وألف على إثرها كتاب أسماه "مبادئ الإدارة العلمية"، كان تايلور يعتمد اعتمادا كليا على تقسيم العمل وقياس الحركة والزمن الذي يتطلبها العمل وعليه فإنه يشترط تحديد العمل بدقة متناهية، وأيضا تحديد الزمن الذي يستغرق لإنتاج وحدة معينة من طرف العامل.

إن الهدف الذي كان تايلور يسعى لتحقيقه هو الوصول إلى أكبر قدر من الإنتاج والأرباح وبأقل التكاليف، يتجسد ذلك في التركيز على توظيف العامل المناسب بقدراته وهذه الأخيرة تنطوي تحتها القدرة العضلية والبدنية والكفاءة المهنية التي يكتسبها الشخص من التكوين والتدريب الذي يتلقاه، وذلك من أداءه

¹ محمد، قاسم القريوتي. "نظرية المنظمة والتنظيم". ط4. عمان: دار وائل، 2010، ص76.

في العمل وكل ذلك حتى لا يتكاسلوا وتتحقق بذلك الزيادة في الإنتاج، وعليه فإن التوظيف في هذه النظرية يتم انطلاقاً من وصف المركز (المنصب) بدقة واختيار أفضل الموارد المتاحة والتي لها قوة بدنية كبيرة مع اعتبار العنصر البشري من التكاليف الثقيلة التي تتحمل المؤسسة وعلى ذلك وجب خفضها إلى أدنى حد ممكن.¹

2- النظرية البيروقراطية (1864/1920):

جاء بها المفكر الألماني "ماكس فيبر" وهو عالم اجتماع واقتصاد، وضع مبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة لتجنب الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن 19 ورأى الحل هو ما أسماه النظام البيروقراطي الذي يعني حكم المكتب.²

حيث أشار "ماكس فيبر" إلى أن المؤسسة المثالية هي المؤسسة البيروقراطية ومن بين خصائصها ما يلي:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة.
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به.
- تعيين الأفراد العاملين وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديها.
- تؤدي المؤسسة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني، ذلك من خلال حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج.³
- وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق العاملين ومسئولياتهم وواجباتهم.
- يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة مع بعضها البعض ومع غيرهم على أسس موضوعية عقلية لا تتأثر بالأمور الشخصية أو العاطفية.⁴

¹ علي، غربي وآخرون. "تتمية الموارد البشرية". الجزائر: دار الهدى، 1998، ص45.

² إبراهيم، عبد العزيز آل عليج. "الإدارة العامة والإدارة التربوية". ط 1. الأردن: دار الرواد، 2009، ص 37.

³ محمد، حسن الشماخ و خضر كاظم محمود. "نظريات المنظمة". الأردن: دار المسيرة، 2003، ص34-36.

⁴ فاروق، عبد الله فليح والسيد محمد عبد المجيد. "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية". الأردن: دار المسيرة، 2005،

وينطلق النمط المثالي البيروقراطي عند "فيبر" من مفهومي السلطة ومنها على أسس معينة للشرعية وهي:

- السلطة الملهمة:

ويستند هذا النمط شرعية من الخصائص غير عادية التي يتصف بها القائد أو الحاكم ويطيع الأفراد أوامر القائد المهم اعتقادهم وإيمانهم به نظرا لتميزه عنهم.

- السلطة التقليدية:

وتستمد شرعيتها من قدسية العادات والتقاليد وراث القائد مكانته وبيدي الأفراد التابعين ولاءهم له وحقه في ممارسته للسلطة عليهم.

- السلطة القانونية:

تستمد شرعيتها من القواعد والقوانين الموضوعية¹

بنى " ماكس فيبر " نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

- تقسيم العمل إذ أن رواد هذه النظرية نادوا بضرورة تقسيم العمل وتحديده وفق قواعد ثابتة وعلى أساس التخصص الوظيفي.

- توزيع الأعمال والأنشطة على العاملين بعد تحديد واجباتهم تحديدا دقيقا.

- يختار العاملون على أساس الكفاءة والمعرفة الفنية.

- ضرورة الفصل بين الملكية العامة والملكية الشخصية والتميز بين دخل الفرد وثروته الشخصية.

- أن تتصف التعليمات بالثبات والعمومية والشمولية.²

- توزع السلطة الأزمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقا للقواعد واضحة محددة وتحدد هذه القواعد مدى المهمة التي تمنح لعضو التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا

¹ اعتماد، محمد علام و جلال إسماعيل حلما. " علم اجتماع التنظيم ". مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 2003، ص48.

² منال، طلعت محمود. " أساسيات في علم الإدارة ". الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص28.

شكلا هرميا وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا.¹

وإذا ما أخذنا مبدأ من هذه المبادئ لنفصل فيها فنجد أول مبدأ وهو التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح، إذ أن توزيع المهام وفق تخصص كل شخص أثناء التوظيف كفيل بضمان استمرار وتحقيق أهدافها بعيدا عن العشوائية وتحديد غير عقلاني لمختلف أنشطة المؤسسة بما يتناسب بما يملكه الفرد من خصائص ومهارات وكفاءات وقدرات بمعنى التحديد الوظيفي لكل عامل وموظف.

كما يضمن التسلسل الرئاسي تحديد العلاقات بين المديرين والمرؤوسين قائمة على أسس موضوعية عقلية دون التأثير بالأمور الشخصية العاطفية، كما أن وجود نظام للإجراءات ضروري يحدد سير أعمال المؤسسة بشكل واضح يمنع أي شخص التدخل سلوكيات غير عقلانية تمس استقرار المؤسسة.

أما بالنسبة لاختيار العاملين في المؤسسة البيروقراطية فيكون مبني على أساس الجدارة، وأن يكون التوظيف داخلها تماما كتوزيع المسؤوليات والترقيات على الكفاءة والقدرة الفنية التخصصية للعامل والموظف، من أجل تفادي أي ميل للمحاباة والمحسوبية وفق جملة من المعايير الموضوعية تخضع لها عملية التوظيف كالمسابقات، الاختبارات، الشهادات، الأقدمية، ويمكن تلخيص التوظيف من وجهة نظر البيروقراطية في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

2-نظرية التكوين الإداري (1841-1925):

قدم "هنري فايول" (1841-1925) العديد من الأعمال والإسهامات المتعلقة بالتنظيم الإداري والتي نشرها في كتابه الإدارة العامة والصناعة سنة 1916، وقد أصبحت المبادئ والقواعد التي وضعها أثناء دراسته وتحليله للعملية الإدارية بمثابة مرتكزات رئيسية لتسيير أي منظمة وتحقيق أهدافها.²

وقد ركزت أعمال "فايول" على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمركز، حيث أكد على أن كل من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة للقيام بالتدريب من أجل تدعيم قدراته وكفاءاتهم واكتسابهم لمهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية ويتم ذلك عن طريق

¹ محمد، عبد السلام. "تطورات حديثة في الفكر الإداري والتنظيمي". مصر: دار الكتاب الحديث، 2008، ص113.

² محمد، قاسم القريوتي. مرجع سبق ذكره، ص78.

التدريب والتكوين المستمر ووفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص مؤكدا في ذلك الرجل المناسب في المكان المناسب.¹

وقد حدد "فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية يجب مراعاتها للحصول على نتائج أفضل ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات ومن بينها نجد:²

- تقسيم العمل Division of Work

- السلطة والمسؤولية Authority and responsibility

- وحدة الأمر Unity of responsibility

- الانضباط Dicipline

- سلسلة التدرج Scolarchain

- وحدة التوجيه

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

- تفويض الأفراد Renumeration

- المركزية Centralization

- التركيب Order

- المساواة Equity

- استقرار الأفراد

- المبادرة Intiative

- روح التعاون Esprit de Corpas

¹ حسين، عثمان. "الإدارة العامة". ط1، مصر: دار الجامعية، 2003، ص 37.

² نفس المرجع. ص39.

قدمت هذه النظرية إسهامات عظيمة في الفكر الإداري فقد أصبحت مرجعا للمدراء في تسييرهم للمنظمات، كما أنها أكدت على العديد من النقاط في عملية التوظيف وكذلك كيفية التعامل مع الموظفين، فقد أوضحت المعايير الواجب احترامها لتوظيف عمال أكفاء وأيضاً كيفية التعامل معهم وذلك من خلال فرض الرقابة عليهم ودفعهم للرفع من الإنتاج والتكوين المستمر والانضباط بالإضافة إلى تحفيز العمال مادياً وغيرها من المبادئ المنظمة لسير العمل.

ثانياً: النظريات الحديثة

تعددت مداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما يميزها من صرامة وجمود، حيث اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكلوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على اتجاهاتهم على أراء التنظيم ومن بين هذه النظريات ما يلي:

1- النظرية اليابانية:

استمدت نظرية (Z) اليابانية مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تضمنت "الثقة" "المهارة" و"المودة". فقد أكدت النظرية على الجوانب الإنسانية، وتعميق مفاهيمها في ميادين العمل.¹

الإدارة اليابانية تعتبر أن الاهتمام بالجانب الإنساني من بين السبل لزيادة إنتاجية العمال ودفعهم للعمل وهذا من خلال التأكيد على أهمية العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار وجعل العامل يحس بأهميته ومكانته في المنظمة مع غرس روح المواطنة وفتح المجال للإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.

والالتزام بهذه الإستراتيجية تتبع الإدارة اليابانية سياسات عديدة منها:

- 1- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة.
- 2- التأكيد على الجماعة ودورها في صنع القرارات ونمط الاتصالات.
- 3- التركيز على نمط عمل الفريق في علاقات العمل.

¹ خليل، محمد حسن الشماخ و خضر كاظم حمود. "نظرية المنظمة". عمان: دار المسيرة، 2014، ص110.

4- تأكيد الانتماء المؤسسي والالتزام والانضباط في العمل وتحمل المسؤولية.¹

هذا العنصر الأخير الذي تؤكد فيه الإستراتيجية اليابانية على تأكيد الانتماء المؤسسي والالتزام والانضباط في العمل وتحمل المسؤولية ويقصد به أن على العامل الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وأن يعمل فيها بإخلاص وكأنها مؤسسة وأن يربط مصيره بمصيرها ويعمل حتى تستمر المؤسسة ويستمر هو في العمل بحيث يعمل بإنفاق وأن لا يقوم بأعمال قد تضر بمصلحة المؤسسة.

فمثلاً إذا رأى العامل أن هناك سلعة تنتجها المؤسسة والطلب عليها مرتفع في السوق فيجب على العامل أن ينتج أكبر عدد ممكن من تلك السلعة لكي تزيد مبيعات الشركة وتحقق أرباحاً، في حين كذلك تضمن الشركة أو المؤسسة عمل دائم كما ذكرنا.

ومن المبادئ التي قامت عليها نظرية Z:

- **توظيف دائم مدى الحياة:** أي أن الموظف له الحق في الحصول على وظيفة دائمة ولا يكون مهدداً بفقدانها ولا يمكن فصله إلا إذا أصر على الاستقالة أو ارتكب خطأ ما.

- **بطيء التقييم والترقية:** أي أن عملية التقييم والترقية تتم بعد مرور فترة زمنية طويلة من التوظيف والعمل لضمان استمرارية العطاء وإثبات العامل لجدارته.

- **عدم التخصص المهني:** حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها للعمل في مختلف التخصصات والوظائف لاكتساب الخبرة وتعلم تحمل المسؤولية.

2- نظرية (X.Y) نظرية الفلسفة الإدارية (ماجريجور دوغلاس):

تعود هذه النظرية لصاحبها "ماجريجور دوغلاس" 1960 الذي تأثر بدراسات "هاوثورن" وأفكار "ماسلو"، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتابه الوجه الإنساني من المشروع، وهي نظرية حاولت الجمع بين الجوانب الاجتماعية والمادية داخل المؤسسة.²

¹ محمد، قاسم القريوتي. مرجع سابق، ص 143.

² إحسان، دهش حلاب و كاظم ظاهر الحسيني. "إدارة التمكين والانماج". ط2. الأردن: دار صفاء، 2014، ص 17.

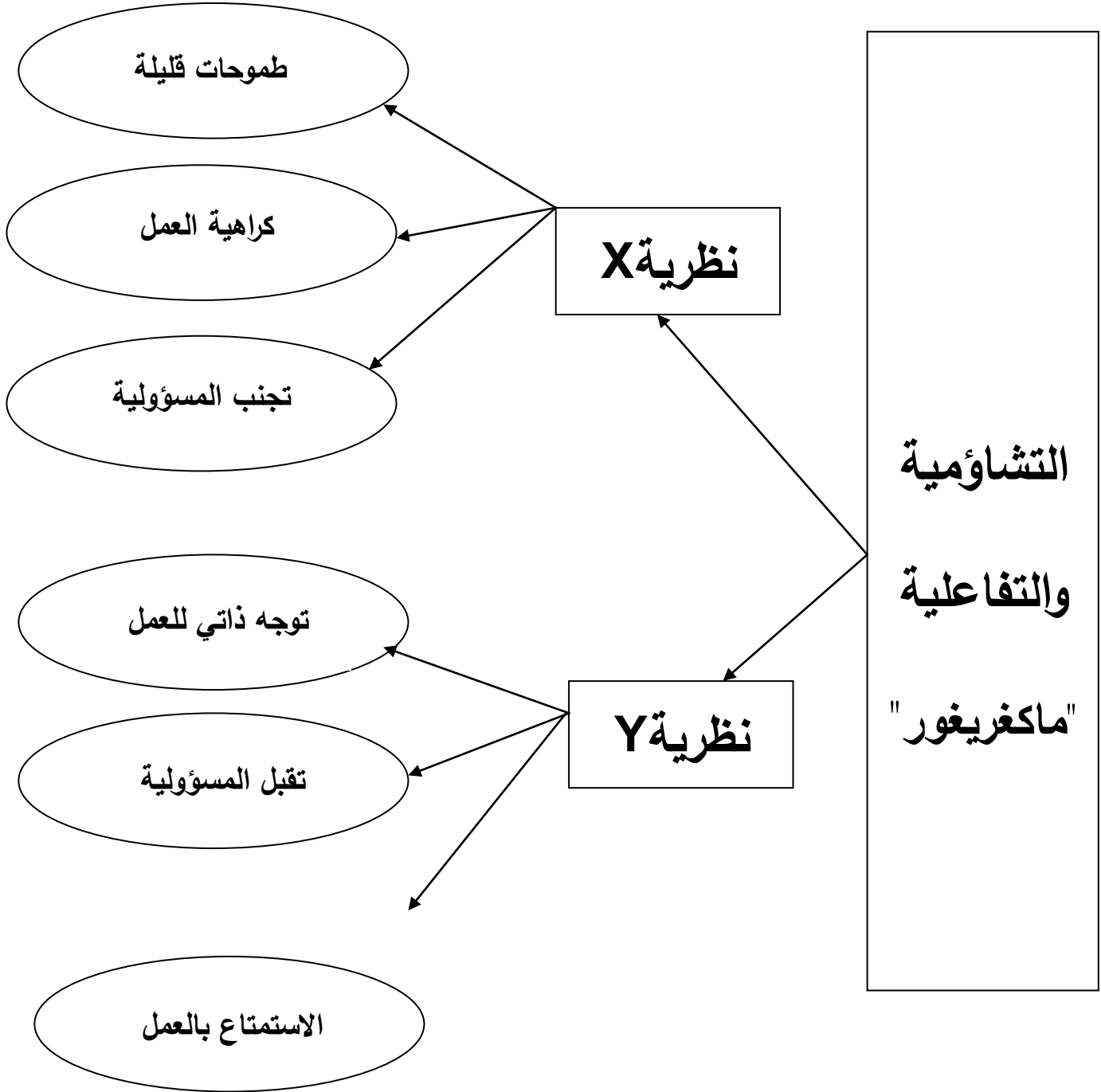
حاول ماجريجور أن يقدم نظرية في التسيير وكيفية إدارة وقيادة الأفراد وإذ حاولنا قراءة موضوع بحثنا من وجهة نظرية دوغلاس ماجريجور الذي قال بأن الموارد البشرية عبارة عن طاقة كامنة وبالتالي وضع تصور الطريقة الأفضل من أجل إدارتهم.

لأن أغلب المديرين يسيرون بحسب إدارتهم لأمن إدارة علمية بل بأفكارهم اتجاه الأفراد وانطلاقاً من هذا قام بصياغة نظرية تصورين متناقدين للإنسان في العمل سماها نظرية X ونظرية Y بالنسبة للنظرية X يقوم تصورهما بأن الفرد داخل العمل كسول بطبعه ولا يحب العمل ويفتقر إلى القوة ولا يحب تحمل المسؤولية ويفضل أن يقوده الآخرون ولا يهتم بحاجات وأهداف المؤسسة وإنما بنفسه فقط، يقاوم التغيير ليس ذكياً وتسهل قيادته من قبل الآخرين¹ وبالتالي فإن الإدارة تسلك سلوكات تتسجم مع هذه الافتراضات بمعنى أن عملية الاختيار يجب أن تتوافق مع طبيعة المترشحين ولا تكون إلا بالأسلوب المتشدد وحتى يضمن لهم التحكم في المترشحين بالطريقة التي تضمن نفسها أثناء شغلهم للوظائف لأن الفرد لا يهتم من منطق هذا الافتراض إلا بالمال أو الأجر دون الاهتمام بجوانب أخرى متعلقة به أو بالمنظمة.

أما بالنسبة لنظرية Y فهي تختلف عن الفروض السالبة في سلوك الإنسان، فهي تؤمن بدوافع العمل وحاجاتهم فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني، حيث أن الإنسان في هذه النظرية يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف، وإن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء.

¹ إحسان، دهش حلاب وكاظم ظاهر الحسيني. مرجع سابق، ص 19.

الشكل رقم 01: يوضح نظرية الفلسفة الإدارية



المصدر: منير، بن أحمد بن دبردي. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب-الحوافز. ط1. عمان: دار الابتكار، 2013، ص69.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتوافق المهني

تتعدد الأطر النظرية المفسرة لسلوك الفرد داخل المنظمات، فهي تتقاطع وتختلف في جوانب التغطية النظرية، وبالتالي فهي تحاول في الدراسة الحالية أن نتطرق إلى نظريات التوافق المهني التي فسرتها من خلال أبعاده وهي كالتالي:

أولاً: نظرية منسوتا 1964 TWA:

تنتمي نظرية التوافق المهني في العمل إلى مجموعة من النظريات التي تعرف بنظريات (P.E) والتي تتعامل مع الفرد (P) Person في البيئة (E) Environment ومدى التوافق بينهما كما تتعامل مع تفاعل الفرد (P) مع البيئة (E) وهناك العديد من الجوانب المتعلقة بالبيئة أو هناك العديد من البيئات (ES)، البيئة الطبيعية، البيئة المدرسية، العمل، الأسرية، الاجتماعية وتتعلق نظرية منسوتا ببيئة العمل. وتستخدم نظرية منسوتا مكونين للدلالة على العلاقات بين الفرد والبيئة (P.E) حسب ما أوضحه براون ولينت هما: التوافق والتفاعل.

1-1- التوافق أو المواءمة (FIT): يشير إلى الدرجة التي تتوافق بها خصائص الفرد أو سماته مع متطلبات البيئة فمثلاً نجد أن العديد من الأفراد العاملين (PS) لديهم مهارات مختلفة ووظائف ومهام مختلفة (E) تتطلب العديد من المهارات.

والتوافق معناه أن بعض العاملين لديهم مجموعة المهارات التي تتطلبها الوظيفة أو المهنة، ولكن الآخرين ليس لديهم هذه المهارات، أو بعض الوظائف والمهن تتطلب مجموعة من المهارات لدى أحد العاملين أو بعضهم لدى الآخرين.

1-2- التفاعل: يشير إلى أن أفعال (p) الفرد و (E) البيئة المهنية وردود أفعالها مع بعضها البعض فالعاملون وبيئات النمو ليسوا كيانات جامدة لا تتغير، ولكنهم كيانات تستطيع أن تتغير وهي بالفعل تقوم بتغييرات، فمثلاً العاملين الذين لديهم الرضا أو الكفاية عن عملهم يسعون لأداء شيء لتغيير هذه المواقف غير المرضية مثل التقدم بشكوى لمدير العمل، أحد زيادة ساعات العمل وزيادة الجدية لكي يثبتوا للإدارة أنهم يستحقون معاملة أفضل، قد تتجاوب الإدارة مع الشكاوي بشكل سلبي أو تتجاوب معها بشكل إيجابي بزيادة أجور العاملين.

نشأت نظرية التوافق في العمل من الفروق الفردية بين الأفراد والتنوع البشري أدى إلى إيجاد طريقة لوصف الفروق الفردية.

المفاهيم الأساسية للنظرية: تركز نظرية منسوتا على الفرد (P) وعلى سلوك الفرد فنجد أن الفرد لا يتصرف من فراغ فالفرد دائما يوجد ويتصرف ويتحرك في البيئة (E) المحيطة

1- إن الفرد ككائن حي له متطلبات وحاجات لا بد من الوفاء بها الكثير من هذه الحاجات تتحقق من خلال البيئة.

2- أن الفرد له قدرات تجعله يحاول سد هذه الحاجات.

3- معظم سلوكيات الفرد في ما يعرف بالحاجات Needs وهي الحاجات البيولوجية التي تساعد على بقاء حياة الفرد، كما نجد الحاجات النفسية التي تؤدي دورها في المحافظة على جودة حياة الفرد، ومن المفترض أن تتطور الحاجات من المورثات الجينية الموجودة في الفرد لتتفاعل وتتكيف مع البيئات المختلفة (ES) التي يتعرض لها الفرد، حيث يتم التوصل إلى حالة الاستقرار وفي حالة نظرية منسوتا فإن ما يهم هو بيئة العمل كما تعنى النظرية بالفرد العامل أو الموظف وتتصور هذه النظرية أن الفرد والبيئة متوازيان ومتكاملان، ولذلك فهي تفترض أن البيئة بالتوازي مع الفرد لها متطلبات لا بد من الوفاء بها ولها قدرات تجعلها قادرة على الوفاء بهذه المتطلبات.

والعملية التكاملية تعني أن بعض متطلبات البيئة يمكن الوفاء بها بواسطة الفرد بنفس الطريقة التي تمكن من الوفاء ببعض متطلبات الفرد بواسطة البيئة، وهكذا فإنه في محيط العمل يتضح أن الفرد والبيئة يتوافقان معا، لأن كل منهما له متطلبات يمكن الوفاء بها من الطرف الآخر.

كما يشير "براون ولينت" إلى وجود أربع حالات (04) محتملة التي يمكن أن يكون عليها الفرد وهي:

- Satisfied And Satisfactory: أي توافق الفرد مع البيئة وتوافقها معه.
- Satisfied But Unsatisfactory: أي أن الفرد متوافق مع البيئة والبيئة التي تعنى بحاجات الفرد.
- Dissatisfied And Satisfactory: أي أن الفرد غير متوافق مع البيئة لكن البيئة تعنى بحاجات الفرد أو تمكن أن تفي بحاجاته.

• Dissatisfied And Unsatisfactory: أي أن الفرد غير متوافق مع البيئة كما أن البيئة لا تفي بحاجات الفرد.

وترى النظرية أن الحالة الأولى هي الحالة الوحيدة المعززة للسلوك وهي التي تبقى على حالة صحية من التفاعل بين (P.E) أي سلوك البحث عن التوافق وعلى طرفي خط المعادلة يمكن أن تتهار العملية التفاعلية (إما أن يترك الفرد البيئة وهي مؤسسة العمل وأن البيئة أو مؤسسة العمل تلفظه خارجا) عن عملهم هو البحث واكتشاف ماذا يريد الأفراد من عملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بقدر المستطاع.

ثانيا: نظرية نموذج مظهر الرضا: ¹

طور بورتر ولولر عام 1968 نموذج (فروم) وقد ربطاه بكل من الإنجاز والعائد فهما يضعان حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد أنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز والجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتمد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد كما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة من عدم الرضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

ولذلك فإن من أبرز إضافة نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد وقد يبين بورتر ولولر أن هناك نوعان من العوائد:

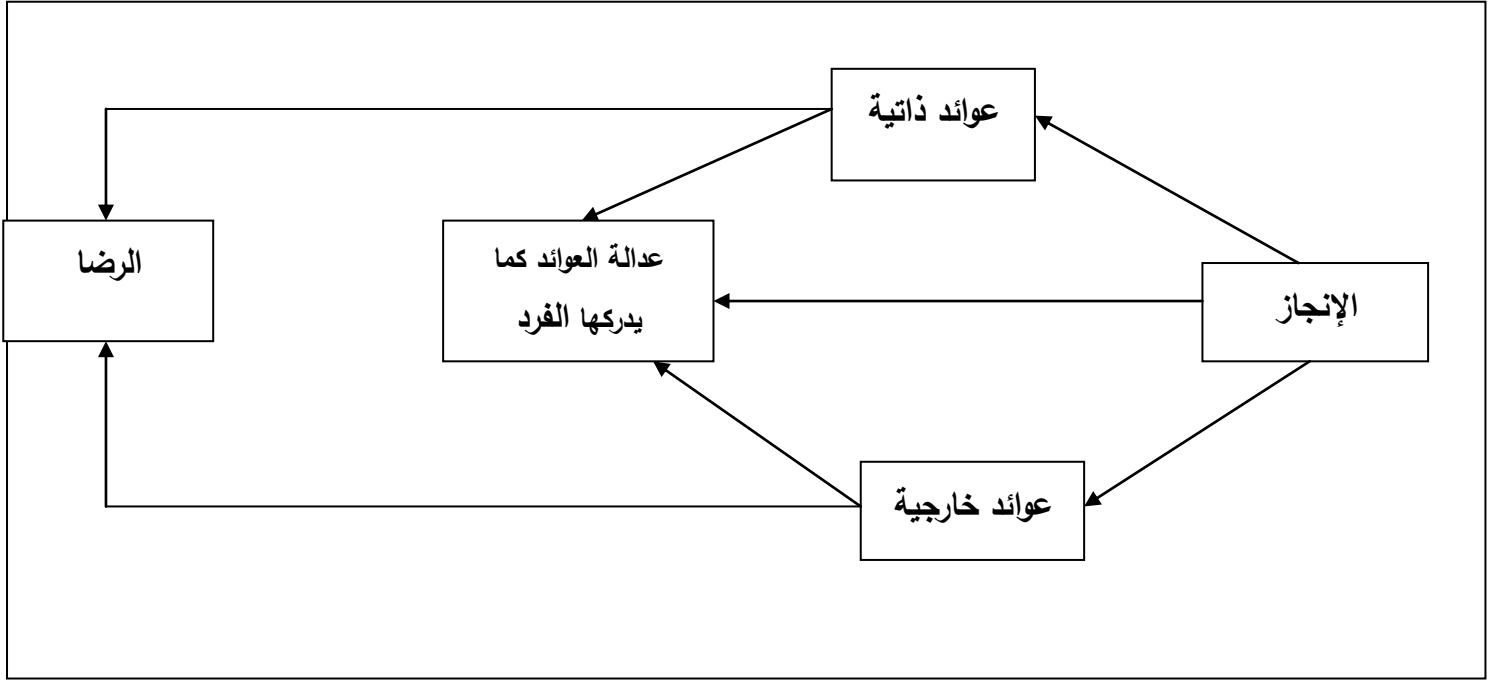
أولاً: عوائد ذاتية: (Intrinsic Rewards): وهي التي يسعى بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المتوقع، وهذه تشبع الحاجات العليا لدى الفرد.

ثانياً: عوائد خارجية (Extrinsic Rewards) وهي التي يتحمل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا (كالترقية والأجور والأمن الوظيفي).²

¹ محمد، سعيد أنور سلطان. السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 229.

² عماد، كشود. علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث. بنغازي. منشورات جامعة قار يونس، 1995، ص 457.

الشكل رقم (02) يوضح مخطط بور ترولولر



يوضح نموذج بوتر ولور التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والإشباع (الرضا) وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على الإشباع.

ثالثاً: نظرية الثبات (الاتساق)¹:

تم تطوير هذه النظرية من قبل "Rorman" (1976) وتهتم بالعلاقة بين مستوى تقدير الذات للعامل والأداء الوظيفي، وبناء على هذه النظرية هناك علاقة موجبة بين الاثنين إضافة إلى أن العمال ذوي التقدير العالي للذات يرغبون في أداء عملهم على مستويات عالية، بينما ذوي التقدير المنخفض للذات يؤدون أعمالهم على مستويات منخفضة، وهناك ثلاثة أنواع من تقدير الذات مهمة للأداء الوظيفي وهي:

1-تقدير الذات المزمّن: الذي يعني شعور الفرد العام حول نفسه.

¹ عماد، كشرود. مرجع سابق، ص 463.

2-تقدير الذات الموقفي: الذي يعني شعور الفرد حول نفسه في موقف معين كتشغيل آلة أو مخاطبة الآخرين.

3-تقدير الذات تأثيرا اجتماعيا: الذي يعني كيف يشعر الفرد بنفسه بناء على توقعات الآخرين وبالإمكان تحسين أداء العامل وذلك بزيادة مستوى تقديره الذاتي لكن زيادة مستوى تقدير الذات خاصة تقدير الذات المزمّن، فيكون صعبا، بالرغم من أن هناك طريقتين لذلك:

الطريقة الأولى: تعطي للعامل فكرة دقيقة حول قواهم خاصة في ورشات العمل أو في جماعات الحساسية وهذه الأفكار يعتقد أنها تزيد من مستوى تقدير الذات وذلك بإبلاغ العامل أو (العمال) عن قواه العديدة وأنه شخص جيد.

الطريقة الثانية: تعطي للعامل مهمة سهلة جدا يكون من المؤكد النجاح فيها، فهذا النجاح يعتقد أنه يزيد من مستوى تقدير الذات، الذي قد يزيد بدوره من الأداء والذي يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى تقدير الذات.

ركزت نظرية الثبات على العلاقة بين تقدير الذات للعامل ومستوى الأداء الوظيفي له، وأهملت تأثير تقدير الآخرين للجهود والتي يبدلها العامل على أدائه الوظيفي، والحوافز المادية ولكن بما أن الفرد يوجد لديه مساحات مرنة من رضا نفسه عن البيئة وكفاية لبيئة فإن الفرد يبقى في البيئة، وتحاول البيئة أن تبقى فيها والفترة التي يبقى فيها الفرد في البيئة هي ما نسميها في نظرية منسوتا أي فترة بقاء الفرد واستمراره في البيئة التي يعمل فيها.

وهذه النتائج الثلاثة هي المؤشرات الأساسية في عملية التوافق وفق نظرية منسوتا بأن التوافق المهني قد يتخذ شكلين أساسيين هما:

- التوافق السلبي: ويتم بتقبل واقع مفروض لا يمكن للفرد تغييره، وهو ما يشير إلى الرضا كرضا عن الدخل والرضا عن الإدارة والزملاء.

- التوافق الإيجابي: ويعتمد على فاعلية الفرد في قيامه بتكوين علاقة اتساق مع البيئة من خلال تعديلها أو التحكم فيها (كالانتقال) إلى عمل أفضل أو تنمية قدرات ومهارات جديدة ويشير هذا الجانب إلى الفاعلية أو الإرضاء.¹

¹ هشام، زروقة. "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث. جامعة بسكرة. الجزائر. 2017. ص85.

رابعاً: نظرية ذات العاملين:

لقد قدم فريديريك هيرزبرغ عام 1959 نظرية ذات العاملين منذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام العديد من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كل الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا.

فصاغ فريديريك نظريته بناء على دراسة أجراها على (200) محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليها فيها الشعور بالاستياء من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل كثيرة يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين:

المجموعة الأولى: (العوامل الداخلية):

سماها بالعوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق بالعمل مباشرة وتتسجم مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات كما تتضمن العوامل الدافعة (الداخلية) الإنجاز في العمل، التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز المسؤولة لإنجاز العمل، الترقية واحتمالية التقدم والتطور، طبيعة العمل ومحتواه.¹

ويؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدي العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.

أما المجموعة الثانية (العوامل الخارجية):

وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل أو أطلق عليها عوامل الصحة أو الوقاية انسجاماً مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والجماعة في هرم ماسلو وتشمل:

- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف، العلاقة بين قمة الهرم الإداري.
- العلاقات بين المشرف والمرؤوسين، العلاقة بين المرؤوسين، العلاقات بين الزملاء في العمل.
- الأجور والرواتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، ظروف العمل المادية والفيزيائية.

¹ نوري، منير. تسيير الموارد البشرية. ط2. جامعة شلف (الجزائر): ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص294.

- إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضا لكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا وإن تمنع حالات عدم الرضا بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين لكن توافرها لا يؤدي في نفس الوقت إلى حفز الأفراد أو زيادة الإنتاجية لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية، ولذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم.¹

خامسا: نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو:

يعتبر عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو من أهم المنخرطين السلوكيين، حيث قام بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في مجال الدوافع الإنسانية حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني، وتشكله وتقوم هذه النظرية على أربعة افتراضات وهي:²

1- إن في ذات كل فرد هناك مجموعة من الحاجات المتداخلة والمعقدة يصعب التعرف عليها أو التمييز بينها.

2- إذا تحقق الإشباع التام لحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعية للسلوك وبالتالي يتم الانتقال إلى محاولة الإشباع لحاجة أخرى.

3- يفترض ماسلو أنه يتم أولا الإشباع الكافي للحاجات الموجودة في قاعدة الهرم، قبل أن يكون هناك أي إلحاح بضرورة الإشباع من طرف الحاجات الموجودة أعلاه.

4- باعتبار أن الحاجات العليا ترتبط بالجانب الاجتماعي للفرد وما تتسم به من تنوع وتداخل، طرق إشباعها تتعدد وتتجاوز طرق إشباعها للحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية والتي تكون عادة محددة وسهلة الإشباع.

وبناء على هذه الافتراضات يؤكد ماسو أن حاجات الأفراد مرتبة في شكل هرم حسب أولويتها وأهميتها كما يلي :

¹ صلاح الدين، محمد عبد الباقي. السلوك الفعال في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية، 2004، ص129.

² جمال الدين، الغزاوي. مهارات الممارسة في العمل الاجتماعي. القاهرة: مطبعة الإشباع الفنية، 2016، ص74.

1- **الحاجات الفيزيولوجية (الطبيعية):** وهي الحاجات الأساسية للفرد وهي ذات علاقة بالتكوين البيولوجي والفيزيولوجي للإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في المأكل والمشرب والهواء والنوم والملبس.... وفي التنظيمات تشبع هذه الحاجات بالأجر الكافي وظروف العمل الملائمة.

2- **حاجات الأمن والحماية:** وهي تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه مثل: الأمن، الثبات والحماية وفي التنظيمات يمكن إشباع هذه الحاجات من خلال ظروف العمل الملائمة، الاستقرار الوظيفي والتأمينات المختلفة.¹

3- **الحاجات الاجتماعية:** ترتبط هذه الحاجات بالحياة الاجتماعية للفرد، كالحاجة للانتماء إلى جماعة معينة والحاجة لتكوين صداقات وفي مجال العمل يمكن إشباعها عن طريق تنمية روح الفريق وتشجيع الاتصال وتوفير مناخ عمل جيد.

4- **الحاجة إلى الاعتراف والتقدير:** تتمثل حاجات التقدير في تأكيد شعور الإنسان بالثقة في نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس ويمكن إشباع هذه الحاجة في مجال العمل عن طريق الاعتراف بالإنجازات وتكليف الأفراد بأنشطة فعلية، المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة.²

5- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي تتعلق بالحاجات الخاصة اتجاه الفرد بالتعبير عن ذاته ممارسة قدراته ومواصلة تطوير شخصيته على الإبداع والابتكار، إذ تقترن هذه الحاجة بالميل الشديد عند الفرد إلى تطوير كل قدراته والبحث عن كل الفرص التي تجعل منه مبدعا وقادرا على الأخذ بالمبادرة في ميدان العمل لتجسيد المهارة والابتكار والوصول إلى تحقيق أقصى الطموح على أرض الواقع.³

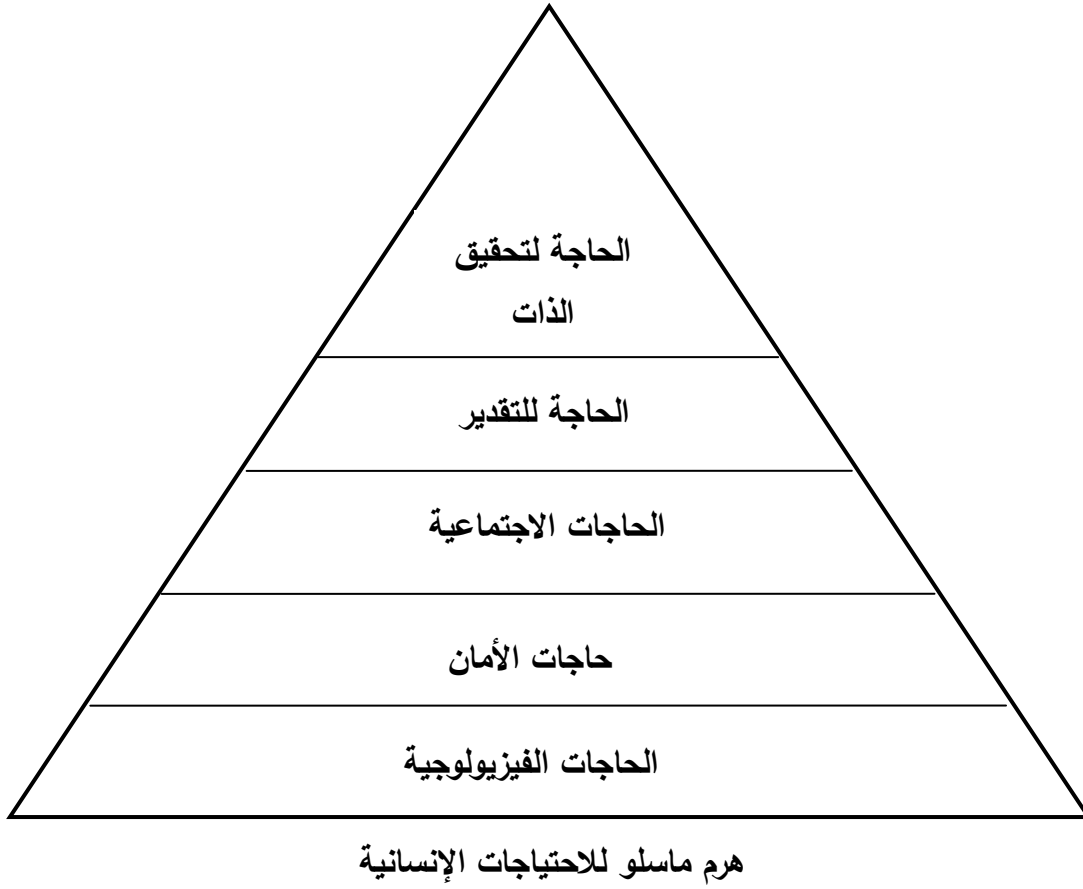
وبناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة تصاعديا حسب الأهمية كما يشير الشكل التالي:

¹ حسين، حريم. السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن، دار حامد، 2004، ص112.

² سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط2. الأردن، دار وائل، 2006، ص168.

³ تريكي، حسان. مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة "السنة الثالثة"، علم الاجتماع تسيير موارد بشرية. جامعة الطارف الجزائر. 2015، ص ص53 54.

الشكل 03: التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الحاجات الفيزيولوجية تحتل المقام الأول في الترتيب لما لها من دور في المحافظة على وجود الفرد وبقائه، وبعد الإشباع بشكل مرضي لهذه الحاجات ينتقل الفرد تلقائياً إلى الحاجة الموائية من حيث الأهمية والمتمثلة في الحاجة للأمن، ويفترض ماسلو أن كل من الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن محدودتان بطبيعتهما وأن طرق إشباعهما تكون معروفة وبسيطة، بعدها ينتقل الفرد إلى ممارسة جانبه الاجتماعي، وانطلاقاً من فكرة أنه كائن اجتماعي بطبعه، وهو يسعى لإشباع هذه الحاجة ابتداءً من تكوينه لصداقات وانتماءات جماعية يكون فيها فاعلاً اجتماعياً.¹

أما بالنسبة للحاجات الموجودة في أعلى الهرم، نجد الحاجة للتقدير والاحترام وفي هذا الإطار أكد ماسلو أن الإنسان يحتاج إلى الحب والمودة والانتماء والقبول، والتي أهميتها بالنسبة له بعد استثناء

¹ شوقي، ناجي جواد. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. الأردن: دار الحامد، 2010، ص97.

وإرضاء كلا من الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان على السواء، فالفرد الآمن هو الذي يكون قادرا على العطاء والتواصل مع الأحبة والأصدقاء والانتماء لأقرانه وعشيرته.¹

وفي النهاية الأخذ على عاتقه مسؤوليات اجتماعية، أما في أعلى الهرم فنجد الحاجة لتحقيق الذات التي تشكل أعلى دافع إنساني في تسلسل هرم الحاجات والحاجة إلى تحقيق الآمال والطموحات وأن يكون الإنسان متكامل القدرات والوجود، وقد أدرك ماسلو في بحثه عن سمات الناس القادرين على تحقيق الذات أن أعداد محدودة فقط من الناس سيكون بإمكانهم تحقيق هذه الحاجة في يوم من الأيام.²

وذلك من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته وإستعداداته، فالفرد يرغب في تأدية الأعمال التي يحبها وترضي رغباته وطموحاته وتحديه وإبداعه وتحقق بالتالي إشباعا وتخصصه العلمي أو الفني أو المهني، ويعتقد ماسلو بأن الحاجة إلى تحقيق الذات هي الحاجة الوحيدة التي لا يمكن أن تصل إلى الإشباع التام داخليا لمكوناته.

ومنه فإن العمل الذي يقوم به الفرد يشبع حاجاته يكون راضيا عن وظيفته، أما إذا أشبع العمل بعض حاجاته فإنه يكون غير راض عن عمله.

مثلا من الناحية المادية لموظفي بلدية الطاهير وجدانهم في حالة غير مستقرة تماما والسبب أرجعوه إلى تدني الأجر الذي يتقاضونه شهريا لا يلبي إحتياجاتهم اليومية خصوصا الموظفين الذين يمتلكون أطفال تكون لديهم مسؤوليات كبيرة إتجاه أولادهم، أيضا عبروا عن عدم رضاهم في الوظيفة التي يشغلونها لأن جل المتطلبات غير متوفرة وإن توفرت لا تلبي الحجم الكبير الموجود داخل البلدية.

سادسا: نظرية التوقع

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964 وتفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري العديد من العمليات العقلية والتفكير قبل أن يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحمل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد وبالتالي تورد خصائص هذه النظرية من خلال:

¹ اعتماد، محمد علام. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. ط1. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ، 1994، ص93.

² طارق، طه. السلوك التنظيمي في بيئة العولمة. القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2007، ص322.

- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر هي:

1- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

2- توقع الفرد هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

3- توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.

وهذه العناصر الثلاثة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وباختلاف الأفراد يختلف التقدير.

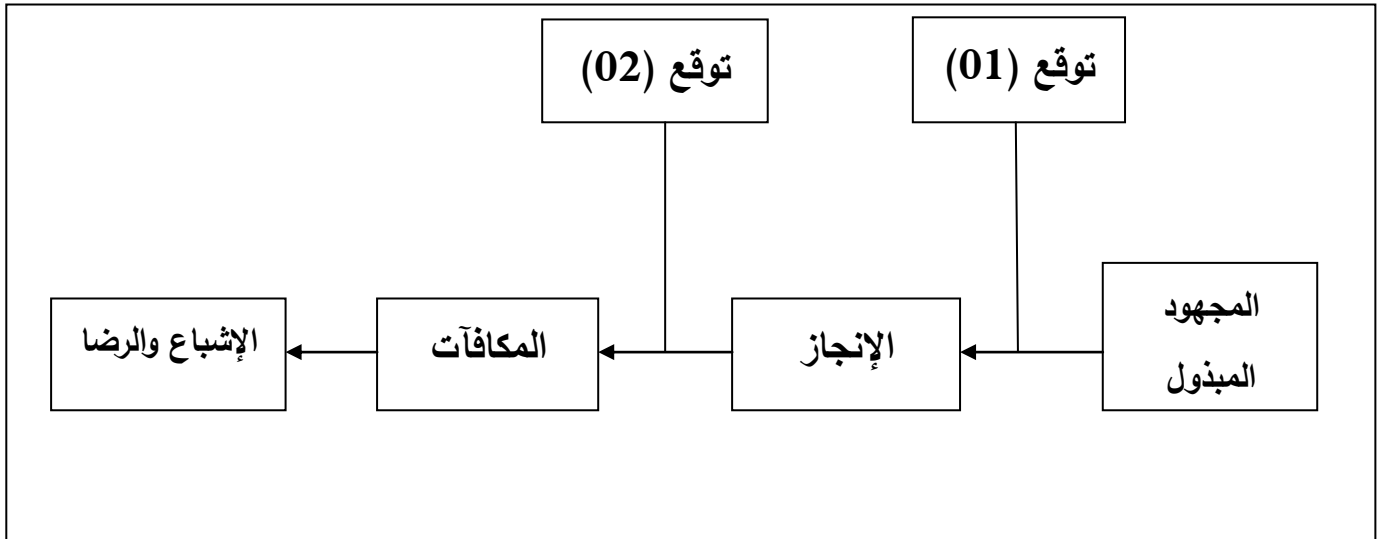
ترى هذه النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابق وإعطائها تقديرات وقيم.

وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافئة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا كما يظهر في الشكل التالي:¹

الشكل رقم 04: يبين نموذج التوقع لفكتور فروم



¹ ناصر، دادي عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية. جامعة الجزائر، دار المحمدية العامة، 2003، ص82، 83.

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة، حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحققها.

كما تعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، مثال ذلك الفرد الذي يرغب في الترقية في وظيفته ليست الهدف الترقية إنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب.¹

وبالتالي نستنتج بأنه في حال لم يتطابق التوقع بالنتيجة للفرد العامل ينعكس سلبا على أدائه في المؤسسة أو المنظمة وكذا عدم رضاه عن آلية تحقيق إشباع رغباته وعدم توافقه مهنيا.

سابعا: نظرية القيمة (Value Theory)

يرى أودين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل وأن العوائد التي يرغب بها الفرد هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يولد من عوائد يرى أنها تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتتاسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان وأي عوائد يراها مناسبة.²

فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه، وقد أبدت نتائج الأبحاث هذا الرأي فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل، وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل

¹ محمود، سلمان عليان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. الأردن: دار وائل، 2005، ص292.

² محمد، سعيد أنور سلطان. السلوك التنظيمي. القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص201.

الدفع، الترقية، كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا عن العمل، وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون لهؤلاء الأفراد أهمية أكبر لهذا الجانب المعين.¹

ومن أهم المضامين التطبيقية لنظرية القيمة هو جذبها بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة، وفقا لمدخل القيمة فإن أكثر الطرق فعالية لتحقيق رضا الأفراد.

ثامنا: نظرية هارسون:

قام هارسون ورفقائه بتحديد التوافق المهني في بعدين هما:

أ- مدى إدراك الفرد لملائمة ذاته لمتطلبات المهنة (الذات)

ب- مدى إدراك الفرد لملائمة المهنة لحاجاته (الوظيفة)

كما وضعوا مؤشرات للاستدلال على كلا البعدين، فتمثل مؤشرات الاعتقاد بملائمة الفرد للمهنة في النقاط التالية:

1- القدرات العقلية.

2- الاستعدادات الخاصة

3- الميول

4- الصفات الشخصية

5- الإمكانيات الصحية والبدنية

6- التضحيات

7- التدريب والخبرة

8- القيم.²

بينما تتمثل مؤشرات الاعتقاد بملائمة المهنة للفرد في النقاط التالية:

العطاس، عبد الله أحمد. فصائل الدم وقياس العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص171، 172.

محمد، رफी ومحمد فتحي عيسى. "التوافق المهني وعلاقته بالاحترق النفسي لدى معلمات الرياض. المجلة التربوية، العدد34، المجلد9 (1995) ص120.

- 1- الدخل والحوافز المادية
- 2- الظروف البيئية للعمل
- 3- الأمان الوظيفي
- 4- المناخ الاجتماعي للوظيفة
- 5- موقع العمل
- 6- فرص الترقى
- 7- طبيعة العمل كمهام وظيفية
- 8- اتجاهات الأسرة والأقارب نحو المهنة.¹

فالتوافق في تلك النظرية هو ذلك التواءم بين الفرد ومهنته، ويتخذ شكل من أشكال التناسق المتبادل الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل عائد وظيفي كل من الفرد ومهنته على السواء، وهذا يعني أن التوافق المهني يبني أساسا على المعرفة السليمة بملابسات المهنة من جهة ومن جهة أخرى على إدراك متطلبات أو حاجات الفرد وقدرته على مواجهة المتطلبات وقدره المهنة على إشباع حاجات الفرد.

تاسعا: نظرية دوايس

اعتمد "دوايس" في نظريته للتوافق المهني على فكرة الفرد في مقابل بيئة العمل، فكل منها متطلبات ومتوقعات معينة من الآخر، ويتحقق التوافق إذا استجاب الفرد لمتطلبات بيئة العمل، وفي نفس الوقت إذا تمكنت بيئة العمل من تحقيق متطلبات الفرد.

ويرى "دوايس" بأنه يمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال مؤشري: الرضا والإرضاء فالرضا يشير إلى مشاعر العامل الإيجابية والسلبية المتعلقة بالعمل ويضم عوامل عامة كالرضا الداخلي والرضا الخارجي، حيث يشير الداخلي إلى الشعور بالسعادة الناجمة عن ممارسة أنشطة العمل، بينما يشير الخارجي إلى مشاعره ونحو الجوانب الخارجية للعمل كالأجر، أما الإرضاء فهو طبيعة أداء العمل وسلوكه في العمل ويضم عوامل عامة مثل الأداء والطاعة.²

¹ محمد، رقي ومحمد فتحي عيسى. مرجع سابق، ص120.

² عبد الحميد، إبراهيم شوقي. "الاهتمامات المهنية: دراسة مقارنة حسب كل من التخصص والتحصيل الدراسي وتعليم الوالدين لدى عينة من طالبات جامعة الإمارات". مجلة الشؤون الاجتماعية، العدد69، (2003): صص137،138.

وما نخلص إليه في الأخير هو أنه ظهرت مداخل كثيرة تتمثل في مختلف النظريات السوسولوجية التي تناولت متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما مع إختلافها وتنوعها، ذلك أن كل نظرية لها أهمية بالغة من حيث إسهامها في إثراء موضوع الدراسة وأن النظريات كانت أقرب إلى الواقع الفعلي بحيث وجدنا فيها نوع من الواقعية.

ومجمل القول أن المقاربات النظرية المفسرة للتوظيف والتوافق المهني أنه رغم إختلاف تفسيراتها للموضوع إلا أنها كانت مكملة لبعضها البعض.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسة سندا علميا للدراسات السوسولوجية الميدانية، حيث تساعد البحث في تحديد وتوجيه وتفسير مجال البحث، من خلال إثرائه بجملة من المعلومات والمعارف حول الموضوع المراد دراسته، وقد تم تعريف الدراسات السابقة " على أنها الدراسات والرسائل والأطروحات الجامعية، التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية أو أحد متغيراتها، من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم القيام بدراستها بشكل جيد، ثم تحليلها بطرق علمية والمنهجية المستخدمة في البحث العلمي، وبعد ذلك تحديد مدى التشابه والإختلاف والإستفادة بين الدراسة السابقة والحالية".¹

وقد قمنا بإنتقاء مجموعة من الدراسات التي نراها مساعدة في بحثنا هذا وسنعرضها كما يلي:

أولا: الدراسات الغربية

الدراسة الأولى

1- دراسة "فورس" بعنوان: " العلاقة بين فعالية الذات والرضا الوظيفي".

قام بها الباحث " فورس" وذلك سنة 2011، وتهدف إلي محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط بين فعالية الذات والرضا الوظيفي وبين نوع الشهادة لدى معلمي التربية الخاصة حديثي الخبرة من 0 إلى 5 سنوات.

¹ نادية، سعيد عيشور والآخرين. " منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية". الجزائر: مؤسسة حسين رأس الجبل، 2017، ص

وقد إعتد الباحث في دراسته علي الإستمارة بغرض جمع المعلومات وقد طبقت علي عينة مكونة من 22 معلما، وتوصل إلي مجموعة من النتائج إنتهت إلي وجود علاقة إيجابية بين فعالية الذات لمعلم التربية الخاصة، وبين زيادة تحصيل الطلبة، كما كشفت علي أن فعالية الذات والرضا المهني هو أقل لدى المعلمين حديثي الخبرة.¹

التعقيب على الدراسة:

أفادتت هذه الدراسة في معرفة وإحاطة بمتغيرات الدراسة وهما الفعالية والرضا الوظيفي، ولكن هذه الدراسة تختلف مع دراستنا الراهنة حيث أن هذه الدراسة طبقت علي عمال التربية، بينما الدراسة الحالية طبقت علي عينة من موظفي وعمال القطاع الخدماتي العمومي، وتختلفان في حجم العينة، حيث طبقت هذه الدراسة علي عينة قدرت بـ 222 عامل من القطاع التربية بينما طبقت الدراسة الحالية علي عينة مكونة من 64 موظف وعامل.

الدراسة الثانية:

2- دراسة "walia" بعنوان: " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي الإحتفاظ بالموظفين".

أجريت هذه الدراسة لمعرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية علي الإحتفاظ بالموظفين في فروع بنك في ولاية هاريانا بالهند.

وتوصلت هذه الدراسة إلي نتائج وهي:

- أن الإحتفاظ بالموظفين له أهمية كبيرة، ليس فقط بالنسبة للمنظمة من خلال تحديد إختيار الموظف (أو الموظفين) المناسب، وإنما بالنسبة للموظف أيضا.
- ضرورة اهتمام المنظمة بكل ما يتعلق ببيئة العمل، وإخضاع الموظف للتدريب الصحيح، التطوير الوظيفي، مراعاة التوازن بين العمل والحياة لدى الموظف.

¹ نقلا عن: جولتان، حسين حجازي، " فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية ". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد 04، المجلد 9، الأردن: 2003، ص 421.

التعقيب على الدراسة:

أفادتنا هذه الدراسة في المعرفة والإحاطة بأثر الممارسات البشرية في إطار توظيفها للمورد البشري وكيف تتم إنتقاء وإختيار موظفيها في المؤسسات البنكية، هذه الدراسة تختلف مع دراستنا الحالية حيث أن هذه الدراسة طبقت على موظفي بنك بينما دراستنا طبقت على عينة من موظفي القطاع العمومي الخدماتي (البلدية)، من خلال هذا لاحظنا أن كلتا الدراستين تحاول تحقيق تلاؤم بين إحتياجات المؤسسة وأيضاً ضرورة الإحتفاظ بالموظف والذي يعد دعامة ومطلب أساسي لتحقيق التنمية والتطوير الوظيفي.

الدراسة الثالثة:

دراسة " بلاكبورن وروبينسون" بعنوان: " دراسة مقارنة بين الفاعلية الذاتية والرضا المهني.

تهدف هذه الدراسة إلي محاولة الكشف عن العلاقة القائمة بين الفاعلية والرضا المهني، والتي قام بها الباحثين سنة 2008، طبقت هذه الدراسة علي عينة مكونة من 80 معلماً، من أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة إرتباطية بين درجة الرضا الوظيفي والفاعلية الذاتية تعزى إلي الخبرة لصالح ذوي الخبرة العالية.

- إن فاعلية الذات تعد من أهم الميكانيزمات لدى الأفراد، إذ تمثل مركز هاماً في دافعية الأفراد للقيام بأي عمل وتساعده علي مواجهة الضغوط التي تعترضه وبذلك تحدد له درجة رضاه عن العمل.¹

التعقيب على الدراسة:

تعد هذه الدراسة مهمة لدراستنا الحالية، فكلتا الدراستين تهدفان إلي محاولة الكشف عن وجود الرضا الوظيفي أم لا لدى العامل، حيث توجد بعض الإختلافات ما بين الدراسات فهما يختلفان من حيث المكان الجغرافي للدراسة حيث أجريت الدراسة السابقة في المؤسسة التربوية التعليمية على المعلمين، بينما تجرى الدراسة الحالية في المؤسسة العمومية الخدماتية على موظفي والعمال المهنيين، كذلك تختلف من حيث العينة ومجتمع البحث فالدراسة السابقة إعتمدت على 80 معلماً في حين الدراسة الحالية إعتمدت على 64 مفردة، كما نلاحظ أن كلتا تشتركان إلى حد بعيد في مؤشر " الرضا المهني "

¹ نقلا عن: جولتان حسين، حجازي. مرجع سابق. ص 422.

ثانيا: الدراسات العربية

الدراسة الأولى:

دراسة " زكية عبد القادر خليل " بعنوان: " التوافق المهني للأخصائي الإجتماعي للممارسات المهنية. "

قامت بها الباحثة " زكية عبد القادر خليل " سنة 1999، إنطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما هو مستوى التوافق المهني لأخصائيين الإجتماعيين؟

وقد إعتمدت الباحثة في دراستها هذه على منهج المسح الإجتماعي، وإعتمدت في جمع البيانات على تطبيق مقياس التوافق المهني الذي قامت بتصميمه حسب المؤشرات المراد قياسها والأهداف التي سعت الباحثة لتحقيقها، وقد طبقت على عينة 110 مفردة من مختلف مناطق مصر حسب المجالات المراد معابنتها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود علاقة بين نوع التدريب والأجر ومستوى التوافق المهني للأخصائي الإجتماعي، ضف إلى ذلك أن التوافق المهني للأخصائي الإجتماعي يرتبط بالمهنة نفسها وبمكانتها في المجتمع أكثر من إرتباطه بمجالات الممارسات المهنية المختلفة، كما أوضحت عدم صحة الفرد القائل بأن مستوى التوافق المهني للأخصائي الإجتماعي ضعيف وهذا قد يرجع إلى أن المهنة بدأت تستكمل العديد من مقوماتها، ولكنها بحاجة إلى تطوير وتدعيم هذه المقومات، كما قد يرجع هذا إلى طبيعة المهنة والمواقف التي يتعامل معها الأخصائي الإجتماعي.¹

التعقيب على الدراسة:

تعد هذه الدراسة جد مهمة بالنسبة لدراستنا الحالية من خلال أنها هدفت إلى نفس ما تستهدفه الدراسة الحالية وهو معرفة مستوى الرضا المهني للموظفين وعلاقته بالوظيفة التي يشغلها مستخدمين بذلك المنهج الوصفي والإعتماد على الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية، في حين نجد الدراسة السابقة إعتمدت على منهج المسح الإجتماعي وتطبيقها لمقياس التوافق المهني حسب عدة مؤشرات كذلك نجد إختلاف آخر في حجم العينة والمجال المكاني للدراسة.

¹ زكية، عبد القادر. " التوافق المهني للأخصائي الإجتماعي في مجالات الممارسات المهنية. " رسالة ماجستير، مصر، 1999.

الدراسة الثانية:

دراسة " إيهاب عبد الله جرخون " بعنوان: " واقع سياسات التوظيف والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية. "

قام بها الباحث " إيهاب عبد الله جرخون " سنة 2009، إنطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما هو واقع سياسات الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على التنظيمي؟

وقد إعتد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي، وقام باستخدام إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- أنه يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الإختيار الإدارية لما تم تطبيقها بشفافية وموضوعية.

- إلتزام الإدارة بتطبيق السياسات والمعايير في الإختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب، وأقل من المستوى المطلوب بسبب ضعف الرقابة وتدخل بعض العوامل غير موضوعية.

- توجد علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة وواقع الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.¹

التعقيب على الدراسة:

إن إختيارنا لهذه الدراسة يتوقف على أنها تتشابه إلى حد بعيد مع دراستنا الحالية في كونها درست متغير التوظيف وأهم الآليات والسياسات الإدارية المتبعة في تعيين وإختيار الفرد المناسب، كما هدفتا

¹ إيهاب، عبد الله جرخون. " واقع سياسات التوظيف والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية. " رسالة ماجستير. غزة، 2009.

الدراستين إلى التعرف على مستوى إرتباط الفرد بالمؤسسة ومدى توافقه المهني داخلها، أيضا إعتادهما على إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات، ولكنهما تختلفان من حيث المكان الجغرافي فالدراسة السابقة أجريت في غزة أما الدراسة الحالية أجريت في الجزائر.

ثالثا: الدراسات الجزائرية.

الدراسة الأولى:

دراسة " أحمد مرزوق " بعنوان: " التوظيف في المؤسسة الأجنبية وأثره على تكيف الجزائريين ".

قام بها الباحث " أحمد مرزوق " سنة 2008-2009، إنطلقت الدراسة من التساؤل التالي: هل السلوك التنظيمي الإداري في المؤسسة الأجنبية على رفع مستوى الرضا المهني للعمال؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة ما إذا كانت سياسة التوظيف في المؤسسة الأجنبية تساهم في تسهيل التكيف المهني للعامل الجزائري فيها، إستعان الباحث على المنهج الكمي لدراسة هذه الظاهرة دراسة علمية، كما إستعان أيضا في ذلك بالإستبيان الذي يعتبر كتقنية أساسية لجمع المعلومات، بحيث وزع هذا الإستبيان على مجتمع البحث الذي يتكون من 437 عامل.

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته وهي:

- أن المؤسسة الأجنبية تولى إهتماما بالغا للتوظيف وذلك من خلال إستغلالها لكل الإمكانيات المتاحة لإستقطاب أفضل اليد العاملة.

- تم إعتادهما على أسس وقواعد موضوعية في الإنتقاء بعيدا عن الذاتية.

- أن العمال الموظفين وفقا لمعايير موضوعية تكون لهم فرص الاندماج والنجاح في عملهم، ويتجاوبون إيجابا مع التنظيم ومحتوى العمل، وأن إنتقاء العمال عن طريق أسس علمية هو أحسن السبل للحصول على أفضل الأفراد، وهذا في صالح المؤسسة والفرد في أن واحد.

التعقيب على الدراسة:

إن اختيارنا لهذه الدراسة يتوقف على أنها تشتركان في متغير واحد هو التوظيف، من خلال أن كلتا الدراساتين تهدفان إلى محاولة التعرف على الآليات والطرق المؤثرة في التوظيف من خلال إختيار

وإستقطاب أنسب الأفراد لشغل الوظائف، أيضا إعتادها على المنهج الوصفي الكمي والاستمارة كأداة لجمع المعلومات، بينما تختلفان في مجتمع الدراسة وعينة البحث فقد طبقت الدراسة السابقة على عمال جزائريين في مؤسسة أجنبية وقدر مجتمع البحث ب 437 عامل، بينما طبقت الدراسة الحالية في المؤسسة العمومية الخدمائية (البلدية) ومجتمع البحث قدر ب 638 موظف وعمال مهنيين.¹

الدراسة الثانية:

دراسة "أسيا بوطهرة" بعنوان: "معايير توظيف الأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها".

إنطلقت هذه الدراسة بتسؤولات التالية:

- ما هو واقع عملية التوظيف في كلية علوم الإعلام والإتصال بجامعة الجزائر 03؟
 - ما هي الشروط الواجب التي تضعها كلية علوم الإعلام والإتصال بجامعة 03 لتوظيف الأستاذ الجامعي؟
 - ما هي المواد التي يمتحن فيها المترشحون لمسابقة التوظيف الأستاذ الجامعي؟
- وتهدف هذه الدراسة إلى إستطلاع رأي هيئة التدريس كلية علوم الإعلام والإتصال بجامعة الجزائر 03 وواقع التوظيف في الجامعة الجزائرية والمعايير المعمول بها لإنتقاء وتعيين الأساتذة.
- وقد إعتمدت الباحثة في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لتوافقه وطبيعة البحث وأهدافه، أما أدوات البحث فقد إعتمد على الإستمارة، أما عينة البحث فقام باختيار عينة قصدية مكونة من 30 أستاذ في كلية الإعلام والإتصال.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج منها، أن كلية الإعلام والإتصال تعتمد على المصادر الداخلية والخارجية في عملية التوظيف من أجل تحقيق التوازن بين الإستقطاب الداخلي والخارجي أي

¹ أحمد، مرزوق. " التوظيف في المؤسسة الأجنبية وأثره على تكيف العمال الجزائريين." رسالة ماجستير لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009/2008.

تمنح فرص الأفراد للإلتحاق بالمؤسسة، بالإضافة إلى معيار الكفاءة من بين المعايير التي تستند إليها كلية الإعلام والإتصال في عملية التوظيف وكذلك معايير النشاطات العلمية.¹

التعقيب على الدراسة:

إن إختيارنا لهذه الدراسة يتوقف على أنها تتشابه إلى حد ما مع الدراسة الحالية من خلال أن كلتا الدراستين تشتركان في متغير التوظيف، وأيضا معرفة واقع التوظيف والتشغيل بالنسبة للفرد الجزائري، إعتمادهما على الإستمارة كأدوات أساسية لجمع البيانات، في حين نجد بعض الإختلافات بين الدراستين من خلال أن الدراسة السابقة إعتمدت على عينة قصدية مكونة من 30 أستاذ جامعي في حين الدراسة الحالية إعتمدت على عينة طبقية مكونة من 64 موظف، ضف إلى ذلك إختلافهما من حيث المكان الجغرافي فالدراسة السابقة أجريت في مؤسسة تربية للبحث العلمي (الجامعة) في حين الدراسة الحالية في المؤسسة العمومية (البلدية).

الدراسة الثالثة:

دراسة " بوعطيط سفيان " بعنوان: " طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني ".

قام بها الباحث سنة 2007/2006، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الكائنة بين نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة محل الدراسة وتوافق العمال مهنيا، أيضا محاولة التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشرافي وانعكاساته على شخصية العامل في حالة ثبوت العلاقة بين متغيري الدراسة، وقد إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين الإشراف السائد في المؤسسة وتوافق عمالها مهنيا؟

وقد إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وإعتد على إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع البحث من 116 عاملا، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية قدرت ب 80 عامل أي ما يعادل 48 من المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ آسيا، بوطهرة. " معايير توظيف الأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. "المجلد 1. العدد 1، الجزائر: مجلة روافد، جوان 2018.

- توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني.
- توجد علاقة إيجابية بين طبيعة الإشراف غير مباشر والتوافق المهني للعمال.
- توجد علاقة سلبية بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني للعمال.
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية)، على مستوى التوافق المهني.¹

التعقيب على الدراسة:

أفادتنا الدراسة في التعرف على أحد متغيرات الدراسة وهو التوافق المهني، وساعدتنا على التعرف عليه بشكل مفصل ودقيق، حيث يوجد إختلاف ما بين الدراستين فالدراسة السابقة ركزت على العمال فقط في المؤسسة الصناعية بمركب ميشال بعنابة، أما الدراسة الحالية فركزت على الموظفين والعمال المهنيين، كما أن الدراسة طبقت على عينة مكونة من 80 عامل، في مقابل ذلك الدراسة الحالية إعتمدت على عينة تقدر ب 64 موظف، بينما تتشابه الدراستين في استخدامهما للمنهج الوصفي بغرض جمع الحقائق وتحليلها.

الدراسة الرابعة:

دراسة يسرى بوعكاز: بعنوان "تطور نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر".

قامت بهذه الدراسة الباحثة يسرى بوعكاز، سنة 2016، بجامعة الجزائر، حيث تمحورت إشكالية الباحثة حول أهم مظاهر التطور التي عرفها نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر، وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على ثلاث مناهج وهي المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والمنهج التحليلي قصد الإحاطة بموضوع البحث، وقد توصلت في هذه الدراسة إلى نتائج لخصت في مايلي:

- تتمثل مبادئ التوظيف التي تبناها المشرع الجزائري في مبدأ المساواة ومبدأ الجدارة وتتجلى مظاهرها في مختلف الدساتير الجزائرية.

¹ بوعيط، سفيان. " طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني. " رسالة ماجستير. جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر. 2006/2007.

- تكمل شروط التوظيف في شروط الانتماء والولاء والمتمثلة في شرط الجنسية وشرط الخدمة الوطنية وأن لا يكون قد وقف أثناء الحرب التحريرية.

- تمارس مصالح التوظيف العمومي الرقابة الخارجية على الإدارات والمؤسسات العمومية.¹

التعقيب على الدراسة:

إن اختيارنا لهذه الدراسة يتوقف على أنها تشابه إلى حد ما مع دراستنا الحالية من خلال أن كلتا الدراستين تشتركان في متغير واحد وهو التوظيف وكيفية سير نظام الوظيفة العمومية في الجزائر، حيث يوجد تشابه في اعتمادهما على المنهج الوصفي التحليلي لكلتا الدراستين، قصد الوصول إلى الحقائق وتحليلها.

الدراسة الخامسة:

دراسة " تيشات سلوى " بعنوان " أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية. "

قامت بها الباحثة سنة 2009-2010، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وإنطلقت الدراسة من التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن أن تسهم أنماط التوظيف المطبقة في الإدارات العمومية الجزائرية في توفير الكفاءات اللازمة لخدمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؟

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على منهج دراسة الحالة واعتمدت على إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات، وأيضا اعتمدت على المسح المكتبي بمختلف أنواعه كتب، مذكرات، مجلات، دراسات... كما تم الإعتماد على المقابلة الشخصية في الجانب التطبيقي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية هذا من جهة ومن جهة أخرى معرفة مدى نجاح هذه النصوص ومدى مواكبتها للتطورات والتحولات التي يشهدها العالم اليوم.

¹ يسرى، بوعكاز. " تطور نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر. " رسالة ماجستير. الجزائر: 2015 / 2016.

- تستعمل جامعة محمد بوقرة بومرداس مختلف أنماط التوظيف المحددة قانونيا سواء إعتماها على المصدر الخارجي في التوظيف أو المصدر الداخلي.

- أكثر أنماط التوظيف إعتماها في المصدر الخارجي هو التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الإختيار.¹

التعقيب على الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة أساسية بالنسبة لدراستنا الحالية، فكلتا الدراستين تهدفان إلى محاولة معرفة هل ما إذا كان التوظيف في المؤسسات العمومية فعال؟ وهل يعتمد على أسس موضوعية في عملية الإختيار والإنتقاء للكفاءات البشرية؟

حيث إعتمدت الدراسة السابقة على منهج دراسة حالة والمقابلة على عكس الدراسة الحالية والتي شملت على المنهج الوصفي التحليلي والاستمارة كأداة لجمع المعلومات، حيث نجد بعض الإختلافات ما بين الدراستين من حيث المكان الجغرافي للدراسة أجريت في مؤسسة تربية للبحث العلمي في مقابل الدراسة الحالية أجريتها في مؤسسة خدماتية عمومية (البلدية).

¹ تيشات، سلوى. " أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية". رسالة ماجستير. جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا يمكن القول أن هذا الفصل بمثابة الانطلاقة التي ينطلق منها الباحث بهدف التعريف بموضوع الدراسة والأسباب التي دفعته لتناوله ودراسته فمن خلاله تم تشخيص مشكلة الدراسة من جانب متغيرها المستقل والتابع، وعرض مختلف عناصر موضوع الدراسة حيث تم تحديد هذا الأخير تحديدا دقيقا، كما تطرقنا لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت الظاهرة المدروسة، والمتمثلة في الدراسات الغربية، الدراسات العربية وأخيرا الدراسات الجزائرية، وكل دراسة تختلف عن الأخرى حسب الهدف من الدراسة والأدوات المستخدمة وغيرها.

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للتوافق المهني

تمهيد

أولاً: تعريف التوظيف

ثانياً: أهمية التوظيف

ثالثاً: أهداف التوظيف

رابعاً: شروط التوظيف

خامساً: معايير التوظيف

سادساً: تصنيفات الوظائف

سابعاً: مراحل التوظيف

ثامناً: إجراءات التوظيف

تاسعاً: مبادئ التوظيف في إطار الوظيفة العمومية

عاشراً: العوامل المؤثرة في عملية التوظيف في الجزائر

خلاصة الفصل

تمهيد:

تتولى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة القيام بمجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، بحيث نجد أن هذه الإدارة هي التي تتكفل بإجراءات توفير اليد العاملة وتوزعها في مختلف أقسام وفروع المؤسسة، وعملية توفير اليد العاملة للمؤسسة تتطلب تفاعل مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتسلسلة فيما بينها، والتي تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية.

وتعتبر وظيفة التوظيف من المهام الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والهدف منها هو تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف ومتطلبات الوظيفة الشاغرة، فعملية التوظيف تعتبر عملية إدارية هامة بالنسبة للمؤسسة، وذلك من خلال تحديد احتياجاتها من القوى العاملة الراغبة في العمل، وسنحاول من خلال هذا الفصل عرض أهمية التوظيف وكذا الخطوات والمراحل والشروط الواجب إتباعها في عملية التوظيف بالإضافة إلى التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة في عملية التوظيف بالجزائر.

أولاً: تعريف التوظيف

يعرف التوظيف على أنه: النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم وذلك بفرض تحقيق الأهداف الموضوعية.¹

ويعني أن التوظيف عملية تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتقوم على اختيار أكفئ وأجدر العناصر المتقدمين لطلب الشغل.

وقد عرّف بشير العلاق التوظيف بأنه: وظيفة إدارية تتطوي على البحث على الأفراد واختيارهما وترقيتهم وتقاعدهم ومن ثم فإنها عملية أساسية لكل المديرين من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال.² يعني أن عملية التوظيف لا تقتصر على هؤلاء الذين يحتلون مراكز مهمة في المنظمة ويتضمن التوظيف بشكل واضح مفهوم الهيئة الإدارية التي تصدر الأحكام والقرارات.

¹ رحبت، مصطفى عليان. أسس الإدارة المعاصرة. ط1. كلية التخطيط، 2007، ص 142.

² بشير، العلاق. أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم). عمان: دار البازوري العلمية، 1981، ص 21.

أما خالد الهبتي فيعرفه على أنه: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور المكافئة وتدريب العاملين.¹

يقصد من هذا التعريف أن لا بد من افتراض آليات الإقتناء والإختيار، ووضع معايير موضوعية تتناسب مع نوع الأفراد المراد تشغيلهم من حيث الأداء والرضا المهني لديهم.

ثانياً: أهمية التوظيف: تبرز أهمية التوظيف في العناصر التالية:

- تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها، وتساعد على وضع معايير الانتقاء التي تضمن الاختيار الأنسب للمتقدمين.
- ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما توفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.
- يرتبط التوظيف بعملية التدريب وتنمية مهارات الموظف الجيد، حيث كلما كانت عملية الاختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك في عملية تأهيلهم وتدريبهم سواء بعد التعليم مباشرة أو في المستقبل، مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي تحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحاً من المطلوب.
- توفير مستوى عالي من الأمان الاقتصادي للفرد العامل، وزيادة وتحسين الخدمات المقدمة تزيد من أرباح المؤسسة وتحقق أهدافها.
- محاولة استخدام أجدد وأكفئ وأعلى المهارات والقدرات التي تحتاج إليها المؤسسة من خلال جذب وترغيب الموارد البشرية اعتماداً على سياسات التحفيزية.²

ثالثاً: أهداف التوظيف

نستخلص من خلال التعاريف السابقة لعملية التوظيف أن له عدة أهداف، بحيث يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد، ومن الأهداف المرجوة في عملية التوظيف ما يلي:

¹ خالد، الهبتي. إدارة الموارد البشرية "مدخل المترشحين". عمان : الدار الجامعية، 1999-2000، ص29.

² عمر، صوفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. ط1. الأردن: جامعة حلب، 2005، ص11.

1. أهداف التوظيف بالنسبة للفرد: يرمى التوظيف بالنسبة للفرد إلى عدة أهداف من بينهما:

-استقطاب أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات، حيث يسعى التوظيف إلى جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المترشحين يحملون من الكفاءة والمهارة ما يؤهلهم إلى منصب يتلاءم مع مؤهلاتهم.

- ضمان وتأكيد الفرد لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة الموارد البشرية، بمعنى يتم توظيف الفرد ووضعه في منصبه الجديد وتنمية قدراته ومهاراته الشخصية من خلال توفير وإعداد المؤسسة لمجموعة البرامج التدريبية.

- تشجيع مبدأ اشتراك الفرد في عملية اتخاذ القرارات من أجل العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي ربط الأهداف الشخصية للعاملين لأهداف المؤسسة.

- محاولة الوصول إلى إشباع مختلف حاجيات الفرد، هذا الأخير بحاجته لمجموعة من الأشياء تتدرج في مدى أهميتها سواء كانت هذه الحاجيات داخل العمل أو خارجه، إذ ولمجرد توظيف الفرد ووضعه في منصب يتلاءم وقدراته يمكنه ذلك من إشباع حاجياته.

فالمؤسسة التي تقدم خدمات ومنافع للأفراد كالسكن وغيرها يؤدي هذا إلى رفع روحهم المعنوية ورضاءهم عن العمل في المؤسسة، كما يحدث لهم شعور بالأمان الوظيفي، وبالتالي يزيد من دافعهم للعمل بأعلى مستوى، وهذا ينعكس إيجابيا على مردودية المؤسسة وأرباحها.

2. أهداف التوظيف بالنسبة للمنظمة: وبالتالي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- محاولة استخدام أجدر وأكفأ وأعلى المهارات والقدرات التي تحتاج إليها المؤسسة من خلال جذب وترغيب الموارد البشرية اعتمادا على السياسات التحفيزية.

- التفكير الجيد لاحتياجات المؤسسة للقوى العاملة من خلال تحديد كم ونوع الموارد البشرية بحيث يتناسب هذا مع الوظائف الحالية.

- تحضير التقنيات والإمكانيات التي تسمح للمؤسسة بتوظيف المرشحين ذوي الكفاءات العالية وذلك من خلال توفير مختلف المصادر والوسائل اللازمة والضرورية التي تقوم على جذب أكبر عدد ممكن من المترشحين الذين يحملون الكفاءة مما يؤهلهم إلى شغل الوظائف المحددة.¹ وتوجد هناك أهداف أخرى وهي:

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

- يهدف التوظيف إلى التقليل من جهود ونفقات الأنشطة الأخرى التي تقوم بها الإدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي تلحق عملية التوظيف كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.²

رابعاً: شروط التوظيف:

يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية ولا يمكن أن يوظف أي كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:³

1- أن يكون جزائري الجنسية

2- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.

3- أن لا يحمل شهادة سوابق القضائية ملاحظات تتنافي مع ممارسته الوظيفة المراد الالتحاق بها.

4- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.

5- أن تتوفر شروط السن 18 سنة كاملة للالتحاق بالوظيفة، والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة العمومية المراد الالتحاق بها.

6- أن يكون لائقاً صحياً للعمل وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها الجهة المختصة.

¹ إسماعيل، قيرة وأخرون. تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر 2007، ص 27.

² إسماعيل قيرة، وأخرون. مرجع سابق، ص 27.

³ سناسي، زهير. "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية". وهران: دار الغرب، 2008، ص 30.

خامسا: معايير التوظيف

يقصد بمعايير التوظيف تلك الخصائص والمواصفات والمؤهلات العلمية والاستعدادات البدنية والشخصية التي يجب توافرها في الشخص الذي يوكل إليه القيام بالعمل، هذه الأخيرة تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء وأهمها ما يلي:

- **مستوى التعليم:** كل وظيفة تتطلب مستوى من التأهيل العلمي ويكون هذا التأهيل محددًا في بطاقات تصنيف الوظائف، حيث يتم تحديد هذا المستوى قبل الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- **الخبرة السابقة:** تعتبر الخبرة السابقة معيار أساسي لنجاح العامل مستقبلاً، لأن بعض المؤسسات تشترط الخبرة السابقة.
- **السمات الجسمية:** بعض الوظائف تتطلب صفات جسمية معينة، وهذه الأخيرة تختلف من فرد إلى آخر، ومن وظيفة إلى أخرى.
- **الصفات الشخصية:** يقصد بها شخصية الموظف، فالموظف المتزوج يكون أكثر استعداداً ومسؤولية في وظيفته، ومن المؤشرات الشخصية نجد العمر حيث أن الأفراد متوسطي العمر يكونون أكثر استقراراً من الشباب، وتقوم بعض المؤسسات باختبارات الشخصية.¹

سادسا: تصنيفات الوظائف

إن المقصود بتصنيف الوظائف هو ترتيب الوظائف وتقسيمها إلى أنواعها وتجميعها في مجموعات وفئات على أساس تشابهه في صفة أو أكثر، هذا التصنيف يسمح بإعطاء وصف أو خلاصة دقيقة لكل وظيفة تشمل كافة البيانات اللازمة عنها ومن بين مزايا التصنيف ما يلي:

- وضع سياسة سليمة لاختيار وتعيين الموظفين: يجب الحصول على معلومات كافية حول الوظيفة قبل الشروع في نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى سواء كان ذلك عن طريق الترقية أو التحويل.²

¹ إدريس، تواتي. "التسيير التقديري للموارد البشرية-حالة التوظيف العمومي". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر، 2001، ص125.

² بوخلف، خديجة. "أثر الترقية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع". رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الجزائر، 2007، ص34-35.

- وضع سياسات الأجور والمترتبات: يتم تحليل الوظائف وتصنيفها وذلك من أجل وضع الأجور العادلة لها.

- قياس معدلات الأداء: يستخدم ترتيب الوظائف في تحديد وقياس معدلات الأداء وذلك لأن هذا الأخير يتطلب دراسة طبيعة الأعمال المطلوبة، وتحديد الزمن اللازم لأداء كل جزء أو عنصر منها.

- التخطيط والتكوين: إن تحليل الوظائف يساعد على معرفة قدرات ومؤهلات العمال التي تتطلبها الوظائف المختلفة، والتي تساعد على التخطيط البرامج تكوينية و تدعم القدرات الموجودة أو إكساب قدرات أو مهارات جديدة.

وانطلاقاً من المزايا المذكورة سابقاً يمكن أن نصل إلى الغايات المرجوة من التصنيف والتي نحاول تلخيصها فيما يلي:

- إن تصنيف الوظائف يساعد رؤساء الوحدات على المراقبة الفعالة لعمل مرؤوسيهم نظراً لما يوفره التصنيف من تحديد الواجبات والمسؤوليات وكذا الصعوبات التي تعترض كل وظيفة.

- إن عملية التصنيف تساهم في اختيار أنسب الموظفين لشغل الوظائف، كما أنها تساعد على تحديد مدى الحاجة إلى تدريب الموظفين للقيام بها على أحسن وجه.

- إن عملية التصنيف تعتبر بمثابة لوحة إعلامية للموظفين تدفعهم لبذل مجهود أكبر لتحقيق رغبتهم في الترقية، وهذا لمعرفةهم بالوظائف ومتطلباتها.¹

سابعاً: مراحل التوظيف

تمر عملية توظيف الموارد البشرية بثلاث ميكانيزمات داخل المؤسسة وهي:

1-تعريف مرحلة الاستقطاب: يقصد باستقطاب الموارد البشرية البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة.²

¹ بوخلف، خديجة. مرجع سابق، ص36.

² يوسف، حليم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل. إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل". الأردن: مؤسسة الوراق، 2006، صص 186-187.

- وهي تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.¹
- يعرف الاستقطاب على أنه: "مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب"²
- 2- خطوات عملية استقطاب العاملين:** تتسم عملية استقطاب موظفين جدد بعدد من المراحل وهي³:
- حصول طلب أو حاجة لعاملين إضافيين: فعملية تبدأ عندما تظهر الحاجة لعاملين إضافيين وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم.
- تحديد أسلوب تلبية الطلب على جهد إضافي، حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف تتم تلبية هذه الحاجة التي قد تكون بوسائل غير التعيين كالاعتماد على الدوام الإضافي أو الاستعانة بعمالة وقتية، وفي هذه الحالة لن تحتاج إلى عمالة دائمة.
- إذا ما تبين بأنه لا بد من تنسيب موظفين دائمين لقسم أو دائرة معينة فالخطوة التالية هي تحديد مصدر الحصول على هؤلاء الموظفين. وهنا على إدارة الموارد البشرية أن تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم من داخل المنظمة عن طريق النقل أو الترقية أو غيرها من خارجها.
- إذا ما وجدت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارج المنظمة، تحتاج أن تحدد الفئة التي تتوجه إليها، وهل تكون عاطلة عن العمل، أشخاص يعملون في منظمات منافسة أم طلبة يقتربون من موعد التخرج فتسعى للتعاقد معهم فيها حال تخرجهم.
- متى ما حددت إدارة الموارد البشرية الفئة التي يتم التوجه إليها، عليها أن تحدد وسيلة التوجه، وهل تقوم بالإعلان، الاستعانة بمكاتب توظيف معينة، أو باستخدام وسائل أخرى حديثة بدأت تظهر حالياً.

¹ زكي، محمود هاشم. إدارة الموارد البشرية. ط2. الكويت: ذات السلاسل، ص227.

² زيد، منير عبوي. إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: 2008، ص218.

³ سعيد، بن يمينة. تنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص65.

3- أهمية الاستقطاب: إن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار.

مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار وتبرز أهمية الاستقطاب من خلال ما يلي:

- الحصول على عدد كبير من الأفراد مما يعني أصبحت لدى المنظمات خيار واسع يستطيع من خلاله اختيار الأفراد المستقطبين الكفؤين والجيدين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

- استمرار عمليات الإنتاج عن طريق ضمان وجود قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمات التي يعملون فيها.

- إن نجاح عملية الاستقطاب يعني نجاح عملية الاختيار تتمثل باستبعاد الأفراد الغير مؤهلين وجذب الأفراد المؤهلين ذات المؤهلات العالية لشغل الوظائف.¹

- توفير المعلومات اللازمة للمتقدمين عن العمل والمنظمة التي يتوقع لها في تأدية الأعمال بفاعلية.

- يمكن من خلال معرفة أن الوسائل التي يمكن استخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية (مثل مكاتب التوظيف، الجامعات والكليات، الإعلان، الاتصال الشخصي).²

4- أهداف الاستقطاب:³ إن عملية الاستقطاب تستهدف تحقيق الموازنة الأولية بين خصائص الوظيفة، مؤهلات من يشغلها مستقبلاً، وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.

- الإسهام في زيادة فاعلية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

¹ فيصل، حسونة. إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار أسامة، 2008، ص ص80-81.

² عمر، وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. ط1. عمان: دار وائل، 2005، ص274.

³ عادل، حرحوش صالح و- مؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2006، ص83.

- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوب بهم.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتمرير عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- 5- أسباب ومبررات الاستقطاب:¹ عندما تصبح إحدى وظائف المنظمة شاغرة، أو تتوقع أن تخلو الوظيفة من شاغلها في المستقبل القريب فإن أول من يشغلها هو أن توفر الموظف المناسب لشغلها ويمكن القول أن أهم مبررات الاستقطاب تتمثل فيما يلي:
- إعادة التنظيم: قد يحتاج التنظيم إلى إعادة تنظيم الوظائف بشكل ما حتى يمكن أداء نفس العمل ولكن بالعدد المناسب من الأفراد، لقد أصبح من المتطلبات الضرورية للكثير من المنظمات القيام بدراسة حجم العمالة لديهم وذلك عن طريق إعادة التنظيم بهدف زيادة إنتاجية أعضائه.
- العمل المرن: يعد العمل المرن من بين السبل التي يمكن اتباعها للحفاظ على الانتاجية دون زيادة العاملين أو حتى الاحتفاظ بنفس عددهم ويمكن أن يأخذ العمل المرن عدة صور من بينها زيادة وقت العمل الإضافي، والعمل عن طريق الاتصالات التليفونية وعدم الحضور لمكان العمل إلا لإتمام الإجراءات الرسمية.
- العمل لجزء من الوقت أو الاتفاق مع العاملين: قد لا تفضل بعض المنظمات لعمل طول الوقت لعاملها وإنما تعتمد على تحديد جزء من الوقت لهم أو تتفق معهم على نصف يوم، أو فترة واحدة في الصباح أو في المساء، ويتوقف الاعتماد على أي منهما بحسب طبيعة العمل في المنظمة ومتطلباتها وقد تعتمد المنظمة على إحدى مكاتب العمل لتوفير متطلباتها من العمالة حسب كمية العمل لديهم.

¹ بشار، يزيد و الوليد. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. ط1. عمان: دار الراية، 2008، صص63-64.

- **الاعتماد على المعهدين:** يمثل المتعهدون تلك المكاتب الخدمية والتجارية التي تمد المنظمات باحتياجاتها من العمالة نظير أجر معين، حتى تيسر المنظمة توفير احتياجاتها من العمالة دون ضمان إنتاجيتها، فهي بمثابة وسيط لتوفير العاملين بمؤهلات وخبرات معينة فقط.

- **مشاركة الوظيفة:** تعد المشاركة في الوظيفة من بين التطبيقات التي شاع استخدامها بكثرة في السنوات الأخيرة وذلك لأنها تحقق الكثير من الفوائد أي جانب ما تؤديه لزيادة الانتماء التنظيمي.

- **انتقال العاملين وترقيتهم:** يتم انتقال العاملين من وظيفة إلى أخرى لحل بعض المشكلات التنظيمية أو لتحقيق تنمية للموظف الذي يتم نقله، ويفضل الكثيرون انتقال الموظف وترقيته من داخل المنظمة عن البحث والتحري وشغل الوظيفة الشاغرة من خارج المنظمة لأن ذلك يعمل على تقليل التكاليف وزيادة الدافعية والتحفيز للعاملين بالمنظمة، إضافة إلى جانب الالتزام الأخلاقي للمنظمة تجاه العاملين بها.

6- العوامل المؤثرة في الاستقطاب: توجد عدة عوامل يمكن التطرق إليها في النقاط التالية:

- **الحجم:** لا شك أن حجم المنظمة يعتبر من العوامل الهامة والمؤثرة على نطاق نشاطها في جذب القوى العاملة التي تحتاج إليها، فالمنظمة الكبيرة تستخدم مائة ألف عامل ستقوم بالتأكد والبحث عن مرشحين محتملين بمعدل أكبر بكثير من منظمة يعمل فيها مائة عامل فقط.

- **الظروف المحيطة بسوق العمل:** في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة تؤثر أيضا على نطاق النشاط الاستقطابي الذي تقوم به (العرض الكلي والطلب الكلي على العمالة في سوق العمل المحلية).

- **الخبرة السابقة للمنظمة:** في مجال الاستقطاب القوى العاملة ومدى فعالية جهودها الماضية في الجذب والحصول على احتياجاتها من العاملين، تؤثر بشكل كبير في نشاطها الاستقطابي من حيث نجاحها في الحصول والمحافظة على أفراد أكفاء.¹

- **ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة:** التي توفرها المنظمة تؤثر بلا شك على دوران العمل وبالتالي على الحاجة للاستقطاب في المستقبل.

¹ محمد، سعيد و أنور سلطان. إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص-ص 118-119.

- اتجاه المنظمة نحو النمو والانكماش: إن المنظمات المنكمشة أو الراكدة والتي لا تنمو ولا تتوسع تحتاج إلى نشاط استقطابي قليل أو قد لا تحتاج إليه على الإطلاق، أما المنظمات النامية التي تتوسع في نشاطها، بذات تلك التي تتوسع بمعدل سريع فهي تقوم بنشاط استقطابي واسع ويصبح نشاطها رئيسي.

- طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة: هناك منظمات تستقطب العاملين بسهولة أكبر من منظمات أخرى. فوظائف مثل أعمال السكرتارية في الجامعات وأعمال الشباك في البنوك، وغيرها من الوظائف الروتينية لا تجتذب أفراد أكفاء، لأن هذه الوظائف من النوع المنخفض للراتب، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل فيها مما يزيد من صعوبة الحصول على أفراد ماهرين لشغل الوظائف في الحين الآخر نجد منظمات كبيرة مشهورة تتمتع بقدرة عالية على اجتذاب أفضل العناصر وأمهرها نظرا لجاذبيتها وارتفاع المزايا والعوائد التي توفرها للعاملين.¹

7- مصادر عملية الاستقطاب: تعتمد المؤسسة أثناء بحثها عن اليد العاملة مصدرين أساسيين هما:

المصادر الداخلية: وهي المصادر التي يمكن اللجوء إليها داخل المؤسسة فهي تفسح المجال لمن يتوفر على شروط الاستقطاب والتوظيف داخل المؤسسة وعليه يمكن للمؤسسة أن تستقطب الأفراد المنافسين عبر المصادر التالية وهي:

أ- الترقية: يقص بها عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات والحقوق والواجبات، وعادة ما تكون مصحوبة بالزيادة في الأجر وكذا الامتيازات الوظيفية.²

وكي تحقق الترقية الأهداف المرجوة منها لابد من عملية الاختيار أن تركز على أسس موضوعية، وعادة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

¹ محمد، سعيد و أنور سلطان. مرجع سابق، ص 120.

² مراد، رمزي خرموش. " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام " دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تخصص: التنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص72.

ب- **النقل والتحويل:** وهذا يعني عملية نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، وتهدف هذه العملية إلى ملأ المناصب الشاغرة من الداخل، كما أنها تساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة الواحدة.¹

ج- **الإعلان الداخلي:** عادة ما تقوم المنظمة بوضع إعلان في لوحة الإعلانات المتعلقة بخصائص الوظيفة في داخل المنظمة لتحديد عدد الوظائف الشاغرة ونوعها من خلال المفاهيم الإدارية وتوزيعها على العاملين فيما يتعلق بتلك الوظائف وتحديد فترات معقولة للعاملين في المنشآت للتقدم مع تحديد أهم المتطلبات والمؤهلات وشروط شغل الوظائف.²

د- **الأفراد السابقين:** إن استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين يمثل مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة فاستخدامها لهذا المصدر تكون قد وفرت في تكاليف الاستقطاب والتوظيف وكذلك توفر في تكاليف تدريبهم.³

هـ- **مخزون المهارات:** يتطلب هذا المصدر وجود تصور كامل للقدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بالمؤسسة، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، ومن ثمة الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات.

و- **عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:** عند رغبة المنظمة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بأصدقائهم الذي تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة أو أقرانهم للالتحاق بالمنظمة.⁴

-**المصادر الخارجية:** تعتمد المنظمة مجموعة من المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين في حالة عدم وجود منهم في المنظمة مؤهلين لأشغال الوظيفة الشاغرة فإن على المنظمة البحث عن شخص من الخارج وهي:

¹ محمد، حافظ حجازي. إدارة الموارد البشرية. ط1. مصر: دار الوفاء، 2007، ص148.

² راوية، حسن. إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مصر: الدار الجامعية، 2005، ص102.

³ راوية، حسن. مرجع سابق، ص103.

⁴ محمد، حافظ حجازي. مرجع سابق، ص176.

أ-الإعلان: يعتبر الإعلان وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل البحث عن اليد العاملة، ويكون الإعلان عادة في الصحف العامة أو المجلات المتخصصة، لجلب أكبر عدد ممكن من الأفراد.¹

ب- المدارس والجامعات والمعاهد العليا: تقوم المنظمات المختلفة بالاتصال بالمدارس الصناعية والتجارية والجامعات لإمدادها بالطلاب الممتازين والذين تتوفر فيهم شروط شغل الوظائف الخالية بها وأحياناً تتعهد تلك المنظمات برعاية هؤلاء الطلاب في مدارسهم وجامعاتهم وتدريبهم على الوظائف التي يحتمل شغلهم لها خلال فترات الإجازات الصيفية.

ج- النقابات العمالية: قد تقوم بعض المنظمات بالاتصال بالنقابات العمالية لتدريب العمالة المطلوبة لها وذلك يسهم في تقوية العلاقات بين المنظمات والنقابات.²

د- وكارت الاستخدام العامة والخاصة (مكاتب التوظيف): هي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء كانت مكاتب حكومية أو خاصة، فإنها عادة تقوم بتسجيل أسماء الراغبين في العمل وتصنيفهم حسب المؤهل ودرجة المهارة وتقوم بإمداد المنظمات بهذه الكشوف للاختيار المناسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة بها وذلك يحقق التوافق بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة.³

و- العاملين بالمنظمة: وذلك على اعتبار أن للعاملين بالمنظمة أقارب وأصدقاء قد تتوفر فيهم الشروط الواجب توافرها في شغل هذه الوظائف ويعتبر ذلك المصدر على جانب كبير من الأهمية لأنه من ناحية يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة ومن الجانب الآخر يضمن ولاء العاملين الجدد والذين سيحرصون على إرضاء أقاربهم.

هـ- الطلبات العرضية والشخصية: وهي الطلبات التي يرسلها طالب العمل لأي مؤسسة يعرض فيها رغبته واستعداده للعمل، ويذكر فيها مؤهلاته وقدراته ويتم إرسالها عن طريق البريد أو عن طريق الإيداع الشخصي.⁴

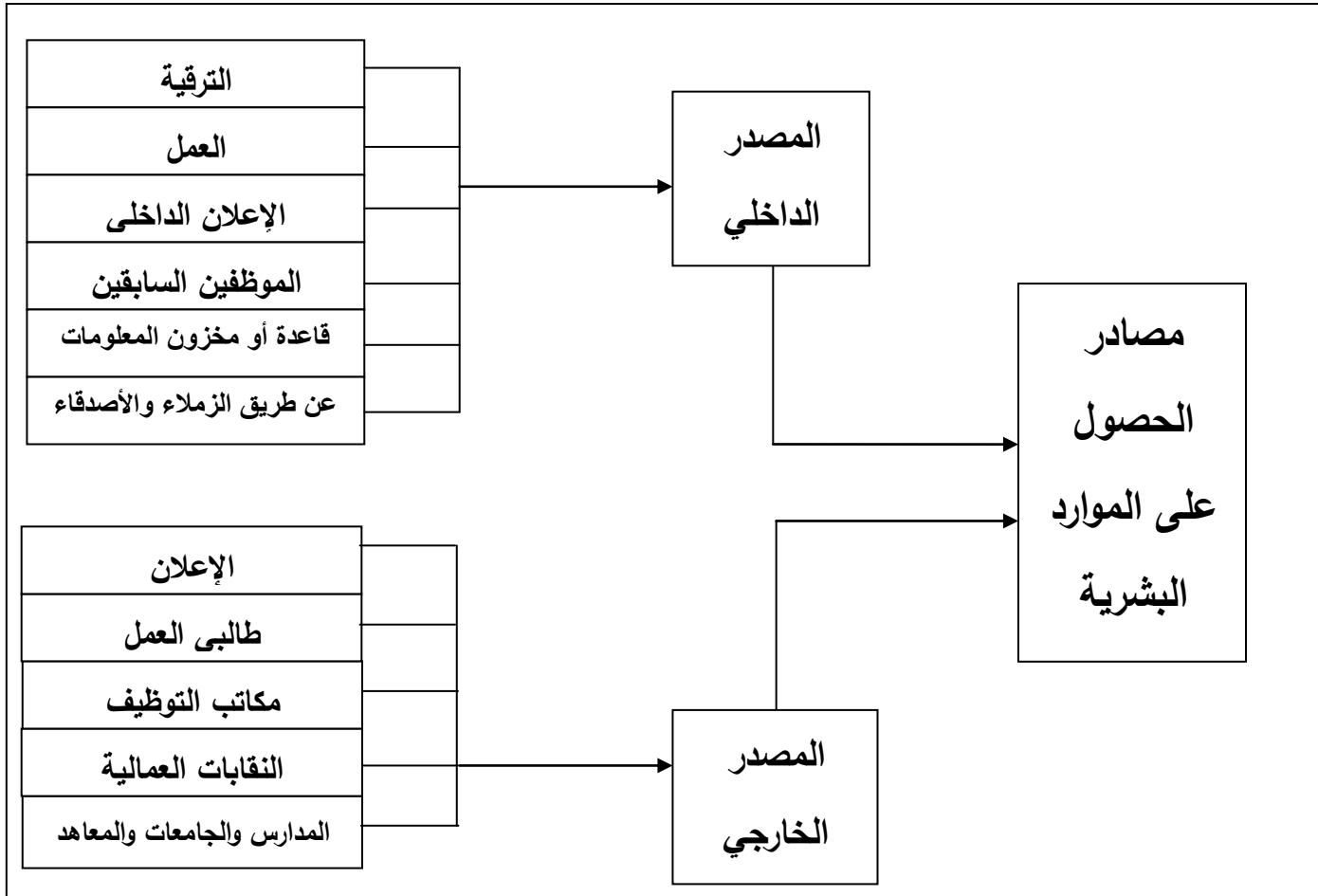
¹ عبد الغفار، حنفي. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية، 2007، صص168.

² مؤيد سعيد، سالم. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. ط1. الأردن: مكتبة إثراء، 2009، ص.175.

³ زيد منير، عنوي. إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص175.

⁴ صلاح، الشنواني. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف. مؤسسة شباب الجامعة، 2003، ص79.

الشكل رقم (05): يوضح مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر: صلاح، الشنواني. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مرجع سابق، ص 80.

8- بدائل الاستقطاب:¹ الاستقطاب ليس دائماً الحل لملي الوظائف الشاغرة السبب الأول قد يعود لضيق الوقت في تطبيق عمليته إذ أن ازدياد الطلب على سلع وخدمات المؤسسة والاستجابة الفورية لتلبيته لا يسمحان لإدارة المؤسسة بممارسة العملية الاستقطابية بالشكل المطلوب، أضف إلى ذلك أن الاستقطاب والتوظيف الفوري بهدف التجاوب مع الطلب المتزايد قد ينعكس سلباً على المؤسسة أما السبب الثاني يعود لتكلفة الاستخدام الدائم الثابتة وعدم قدرة بعض الشركات على تحملها، هذا الارتفاع الهائل في تكاليف العمالة الثابتة أدى بمعظم الشركات مؤخرًا إلى التحول من الإستقطاب واستبدالها بطرق بديلة إذا اكتفت معظم الشركات إلى توظيف جهاز بشري نحيف وثابت في آن واحد، وأحاطت به مجموعة من الأفراد المؤقتين والمتعاقدين ومن أهم بدائل الإستقطاب ما يلي:

¹ حسن، إبراهيم بلوط. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. ط1. لبنان: دار النهضة العربية، 2002، ص.180، 179.

- **التوظيف المؤقت:** يعتبر الحل المناسب للعديد من الشركات التي تستعين بالقوى العاملة الماهرة منها أو غير الماهرة، بهدف مواجهة الازدياد المفاجئ على الطلب من السلع والخدمات، إن التكلفة المتدنية لهذا البديل الإستقطابي أدت إلى اعتباره أكثر البدائل استخداما وجعلت منه قطاعا توظيفيا متطورا قائم بذاته.

- **التوظيف الإضافي:** أو استقطاب خارجي وهو يقوم على زيادة ساعات العمل للراغبين بذلك مقابل زيادة في الأجر أو الراتب، والواقع من هذا يستفيد من هذا البديل الوظيفي العارض للعمل وطالب العمل معا، ولكي يكون التوظيف الإضافي فعالا لابد من وضع ضوابط له، سواء تلك التي تتعلق بالتوقيت أو الأجر الإضافية.

- **الاستئجار:** إن استئجار القوى العاملة وتوظيفها لفترات طويلة، تتعدى فترات التوظيف المؤقت، يعتبر بديلا ثالثا للاستقطاب، في حين أن الشركة التي تتعاطى مع الأفراد وتشرف على تدريبهم وتعويضهم تقوم بإيجارهم إلى الشركة المستأجرة التي تحتاج إلى عمالهم، بحيث تحدد هذه الأخيرة لهم المسؤوليات الملقاة عليهم وتدفع لهم أتعاب ومستحقات الأفراد العاملين بها.

- **التوظيف بالتعاقب:** تلجأ بعض الشركات إلى التعاقد الطويل مع بعض المقاولين أو الموردين لتزويدها بالبضائع والسلع المنتهية الصنع. كذلك يمكن للشركة المتعاقدة أن توكل مستشار أو خبير بمشروع ما وتترك له الحرية في تسليم المشروع ضمن شروط معينة.

ثانيا: مرحلة الاختيار

1- تعريف الاختيار: هو عبارة عن نشاط إدارة الموارد البشرية الموجه لاختيار الأفراد لشغل الوظائف المحددة، وذلك بعد مقارنة مؤهلات الأفراد وخصائصهم بمتطلبات وخصائص الوظائف.¹

2- أهمية الاختيار : Importance of Selection

ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية:

- إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي صرف في عملية الاستقطاب وفي إجراء المقابلات والإمتحانات.

¹ سيد، محمد جاد الرب. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. ص194.

- إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنشأة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوب مما يؤثر على الإنتاج العام للمنشأة.
- إن تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.
- إن إتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة وتحقيق إنجازات مميزة.¹

3- أنواع الاختبار

توجد ستة أنواع للاختبار وهي:²

- **الإضافات: (Accessions):** وهي تعني أن يتم اختبار عمالة جديدة لوظائف جديدة في المنظمة أي إضافة عمالة جديدة.
- **الترقيات (Promotions):** حيث يتم اختيار أحد الأفراد والذي يشغل وظيفة معينة ليشغل وظيفة أعلى في الهيكل الوظيفي، وهي تعني التدرج الرأسي للوظائف.
- **المهام العرضية (Temporary Assignment or Details):** وتوجد في هذا الإطار 3 أنواع للاختبار وهي:
 - تعيين الموظف لأداء مهمة أو واجب محدد، أو عندما يقوم الموظف بشغل وظيفة أخرى غير تلك التي كان يشغلها فيما مضى (خاصة بعد رجوعه من مرض معين أو مهمة تعليمية معينة).
 - يقوم أحد الأشخاص بشغل الوظيفة في مستوى أعلى وذلك بصفة مؤقتة ولأسباب عارضة مثلما يتولى شخص مهام آخر مريض أو غائب أو عندما يراد شغل وظيفة لفترة محددة خاصة الفترة التي يتم فيها اتخاذ إجراءات الاختيار للتعيين.
 - تعيين أي موظف في مشروع خاص أو مهمة خاصة.

¹ يوسف، حليم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره . ص 204 ص 205.

² سيد، محمد جاد الرب. مرجع سابق، ص(198،197،196).

- التنزيلات (Demotions): وهي عكس الترقيات وهي نوع من أنواع التعيين الرأسي، حيث يتم تعيين الفرد في وظيفة أقل مما كان عليه، وهناك أسباب عديدة لهذا التخفيض منها الأسباب التي ترجع إلى الفرد حيث تكون الوظيفة أكثر ضغطا عليه في واجباتها ومسئولياتها.
- الاختيار المبني على برامج التدريب (Selections Training Program): حيث توجد ثلاثة أنواع أساسية في هذا الإطار وهي:
 - عندما يكون اختيار المرشح للوظيفة مرتبطا باجتيازه دورة أو برنامج تدريبي معين.
 - عندما يكون مطلوبا لمقررات تدريبية عملية ومهنية يتم الحصول عليها خلال فترة زمنية معينة، سواء أثناء الوظيفة أو من خلال التدريب التقليدي في الفصول التدريبية.
 - عندما تقوم الإدارة بتقديم برامج تدريبية للموظفين المرشحين لشغل الوظائف داخل المنظمة، ثم يتم اختيار الأفراد المناسبين من خلال الاعتماد على مراكز التقييم Gender Assessment لتحديد مدى توافر المهارات الأساسية في الأفراد المرشحين للاختيار.
 - إعادة التقييم: وهي تعني أن عملية التعيين النهائي Placement تتم من خلال نقل أحد الموظفين من موقع لآخر مماثل له أي عند نفس المستوى الوظيفي (النقل الأفقي).

4- خطوات عملية الاختيار:

- الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة.
- تلقي الطلبات والسير الذاتية.
- تصفية الطلبات وحصر المناسب لها.
- إجراء مقابلات مبدئية.
- إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل.
- إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.¹

¹ فيصل، حسونة. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص 27.

5- العوامل التي تؤثر في نجاح عملية الاختيار

هناك عوامل تؤثر في نجاح عملية الاختيار تتعلق بسمعة المنشأة والعلاقات العامة والتشريعات الحكومية نبينها في الآتي:¹

- **سمعة المنشأة:** هناك سياسات وإجراءات تتبعها المنشأة لها انعكاسات على سمعتها كالتالي:

- التفرقة (العنصرية) في التعيين Discriminatory Hiring
- مسؤولون غير مهنيين وغير مدربين يجرون المقابلات.
- فترات انتظار طويلة للمتقدمين.
- إجراءات خاصة بالامتحانات وأساليبه.
- إهمال الطلبات والرد على الاستفسارات للمتقدمين.
- التشديد على ضرورة إجراء الامتحانات للبعض وإعفاء البعض الآخر دون مبرر لاعتبارات الوساطة والمحسوبية.

- **التشريعات الحكومية:** تنطوي التشريعات الحكومية على تطبيق قوانين العمل والعمال بحيث تتاح الفرص للعمل دون تمييز للمتقدمين، وتضمن حقوقهم بعد التعيين، ويحدد الحد الأدنى للأجر وساعات العمل والعطل المدفوعة الآخر وغيرها. كما تشمل التعليمات الحكومية ضرورة تفضيل المواطنين على الأجانب في التعيين، أو عدم تعيين الأجانب إلا في حالة تغير للحصول على كفاءات وطنية كما هو الحاصل بدرجة كبيرة في دول الخليج، حيث تحدد نسبة المواطنين المطلوب من كل منظمة تعيينهم لديها، إلى جانب تحديد النسبة المطلوبة مراعاتها في توظيف الأجانب. وكذلك المعدل السنوي أو الشهري لخفض العمالة الأجنبية، حيث يزور وتخضع المنشآت لرقابة من ممثلين من مكاتب العمل الحكومية للتأكد من تطبيق التعليمات الخاصة بتشغيل المواطنين ورفع تقارير بالنتائج للمسؤولين.

6- المخاطر المرتبطة باختيار واستبقاء العاملين²

ترتبط بعملية اختيار العاملين بعض المخاطر والمشكلات التي تجعل استبقاء العاملين في المنظمة بعد ذلك ضئيلاً وغير مرغوباً فيه، ومن هذه المخاطر ما يلي:

¹ حنا، نصر الله. "إدارة الموارد البشرية" ط1. عمان: دار زهران، 2013، ص126، 125.

² محمد، جاد الرب. نفس المرجع، ص(198-199-200-201).

- الإهمال والتهاون عند التشغيل وما يترتب على ذلك من تحمل صاحب العمل لمسؤولية تعيين أي موظف لأداء وظيفة معينة بدون التأكد من مناسبة مؤهلات وخلفية وخصائص الفرد للوظيفة التي شغلها.

- التهاون في إبقاء الموظفين Negligenthiring ويعكس هذا المسؤوليات التي يتحملها صاحب العمل نتيجة الإبقاء على بعض الموظفين غير المناسبين، وعلى صاحب العمل أن يعرف هؤلاء العاملين أو يجب أن يعرفهم دائماً، وهم الذين لا تتوافر فيهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية.

- الفشل الناتج عن الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بمستقبل المنظمة والأعمال والأنشطة بها Failure to Disclose ويشير هذا المصطلح إلى المعارضة الشديدة ضد الإفصاح والكشف عن المعلومات الخاصة بمستقبل المنظمة وأصحابها، وتأتي خطورة ذلك عندما يتم كشف المعلومات للموظفين، ثم يترك بعضهم المنظمة للعمل في موقع أو مكان آخر، وقد يشوهون صورة وموقف المنظمة ويفشون أسرارها لدى الشركات المنافسة وما يتبع ذلك من أضرار ومشاكل، وقد تحدث هذه المشاكل لأصحاب المنظمة مستقبلاً.

ثالثاً: مرحلة التعيين

1- تعريف التعيين:

هو المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمنظمة في طلبات الاستخدام، ومن خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعينين.¹

- ويعرف كذلك التعيين: "على أنه مجموعة الإجراءات التي تبدأ بعد اتخاذ قرار اختيار أفضل مرشح للوظيفة الشاغرة الذي يقبل بها، وتبدأ هذه الإجراءات بتقديم عرض العمل وحتى استكمال مسوغات التعيين واستلام الموظف الجديد عمله."²

¹ حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية، قائمة: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص93

² حبيب، الصحاف. مرجع سابق، ص210.

- أنواع التعيينات الجديدة في مؤسسة ما كثيرة الأنواع: ومن أهمها ما يلي:
- التعيينات المخطط لها **Planned Recruitment**: وهي التعيينات المبنية على خطط القوى العاملة.
- التعيينات لموضوع بعينه أو غرض محدد **Adhoc Recruitement**: وفي تلك الحال يتطلب التعيين موقفة الإدارة العليا في المؤسسة وبناء على طلب إدارة الموارد البشرية، كما يتطلب وضع وظيفي يحدد مؤهلات الموظفين المطلوبين.
- **الالتزامية Orligatory Recrui** وتتم هذه التعيينات بناء على طلب وزارة العمل في الدولة أو المساهمين في المؤسسة، وقد يتم تعيين بعض المعاقين أو بعض أصحاب السوابق¹.

3- خطوات التعيين:

يمكننا إجمال خطوات التعيين كما يلي:²

- **المقابلة المبدئية**: بناء على إعلانات الشركات عن الوظائف الشاغرة فيها تقدم الشركة للمتقدمين لشغل هذه الوظائف عادة و تعين المؤسسة موظف بإدارة الأفراد مطلع على أمور الوظائف الشاغرة للإجابة على تساؤلات المتقدمين، كما أنه يختار فقط المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة من ناحية الخبرة أو التعليم، فمثلا إن كان شروط إحدى الوظائف يستلزم وجود خبرة خمس سنوات وتقدم أحد الأشخاص ولديه خبرة سنة واحدة فيقوم الشخص المسؤول هنا باستبعاده فورا من الخطوات التالية لعملية الاختيار والتعيين.
- **استيفاء طلب الاستخدام**: عند توفر الشروط اللازمة للتعيين يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو الاستخدام عادة ما تكون هذه الطلبات مطبوعة وجاهزة بشكل خاص يناسب الشركة، ويجب اتباع الأسباب العلمية في تصميم طلب الاستخدام والبعد عن الكيفية والعشوائية.
- **اختبارات العمل**: يستخدم الاختبار كأحد الوسائل للوقوف على مدى مناسبة المتقدمين والذي تبين من فحص طلباتهم أنهم مناسبون للعمل، وتستعمل الاختبارات في الدول المتقدمة بشكل كبير إلا أنها تستعمل

¹ محمد، فالح صالح. "إدارة الموارد البشرية". عمان: دار الحامد، 2004، ص19.

² تواتي، فاطمة زهرة. آليات التوظيف في النظام الجزائري. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص تسيير وإدارة الجماعة المحلية، جامعة مستغانم، 2011-2012، ص43.

في المجتمعات العربية بشكل كبير كما يمكن القول أنها في كثير من الأحيان تكون عطاء لنتائج محضرة مسبقاً.

- **المقابلة الشخصية الشاملة:** من الخطوات المهمة في تعيين المتقدمين للعمل إذ أنها تمثل مرحلة احتكاك مباشر بالمتقدم، إضافة إلى فرصة التعرف على الشكل الخارجي للمتقدم، قوة الشخصية لديه كيفية تحليله للأمور... الخ.

كما أنها فرصة للتأكد من المعلومات المكتوبة في طلب التوظيف والوقوف على مدى صحتها.

- **التحري عن التقدم:** تعتمد الإدارة على آراء المدراء السابقين للمتقدم للعمل وكذلك آراء أصدقائه وأساتذته ويتم أحيانا الاتصال بالمنشأة السابقة التي كان المتقدم يعمل بها للوقوف على إمكاناته خلال عمله السابق.

- **الترشح للتعين:** بناء على الخطوات السابقة يتم إعداد قائمتين الأولى يوضع فيها أسماء المتقدمين تحتوي على أسماء الأفراد المناسبين للعمل بالشركة، ولكن لا يوجد شواغر مناسبة لهم الآن ولذلك تحتفظ بهم الشركة في سجلاتها للعودة إليهم عند الحاجة.

- **الفحص الطبي:** تمثل عملية الفحص الطبي المرحلة الأخيرة من مراحل التعيين لأن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لا يتطلب فقط مؤهلات علمية وعملية بل يتطلب أيضا صحة مناسبة.

- **قرار التعيين النهائي:** تمكن الخطوات السابقة من اتخاذ قرار التعيين وذلك بناء على المعطيات والمعلومات المبنية نتيجة الخطوات السابقة وغالبا ما يتم اتخاذ قرار التعيين من رئيس مجلس الإدارة أو الإدارة العليا بشكل عام مع الأخذ بعين الاعتبار التوصيات والنتائج التي تنفرد بها إدارة الأفراد.¹

ثامنا: إجراءات التوظيف

إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على مجموعة من الإجراءات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهذه الإجراءات تتمثل فيما يلي:

¹ تواتي، فاطمة الزهرة: نفس المرجع، ص44.

1- **تحديد الاحتياجات:** وهي تعتبر أول خطوة تقوم بها المؤسسة وذلك بتخطيط القوى العاملة فيها، والذي يسمح بتحديد عدد ونوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة، وتحديد الاحتياجات يكون من خلال:¹

- تحديد مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة.
- تحديد الوظائف الشاغرة نتيجة للتقاعد، الفصل، الترقية أو العطلة.
- تحديد احتياجات المؤسسة والتي على أساسها تقوم المؤسسة بتقليص وتوسيع نشاطها.

2- **فرز الترشيحات:** بعد إعلام مختلف المترشحين المحتملين عن حاجة المؤسسة للتوظيف وحثهم على إرسال طلب فيه كافة المعلومات الأساسية التي تساعد في عملية الفرز بما في ذلك:

- السن.

- الشهادة العلمية.

- الخبرة.

وبعد عملية الفرز تقوم المؤسسة بإجابة المترشح إما إيجاباً أو سلباً.²

3- **التعيين:** بعد أن يمر الفرد على مرحلتى المقابلة والاختبارات "يصبح مؤهلاً للحصول على المنصب الشاغر"³.

4- **التدريب:** بعد تعيين الموظف الجديد تأتي مرحلة تدريبه وإخضاعه لفترة تجريبية قصد التأكد من مدى قدراته على التكيف مع المنصب الجديد، التدريب نعني به "التغير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم المعارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل".⁴

5- **الحوافز:** وهي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه في أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية⁵ أي مكافأة العمال على أدائهم المتميز وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم من خلال إشباع متطلباتهم المادية والمعنوية.

¹ غرناوط، سميرة. طرق وإجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص72.

² www.hrdiscussion.com/hr 14282

³ IBID

⁴ غرناوط، سميرة، مرجع سابق، ص73.

⁵ يوسف، حجيم الطائي وآخرون. مرجع سبق ذكره، ص404.

6- **العقوبة:** ونعني بها معاقبة كل عامل يقوم بمخالفة القوانين الداخلية للمؤسسة ولا يتقيد بها والعقوبة تختلف باختلاف مسبباتها وهي كما يلي:¹

- عقوبات تخص مواعيد العمل.
- عقوبات تخص نظام العمل.
- عقوبات حول التزامات العمل الجهرية.

7- **نهاية الخدمة:** وهي تعتبر آخر مرحلة من مراحل الحياة المهنية للعامل داخل المؤسسة، وتعود أسباب انتهاء الخدمة للمستخدم إلى طلب استقالته، تقاعده، فصله أو وفاته.²

تاسعا: مبادئ التوظيف في إطار الوظيفة العمومية

للتوظيف مبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار من قبل الجهات المعنية القائمة على التوظيف وتتنحصر هذه المبادئ فيما يلي:

1- مبدأ المساواة في التوظيف

ويقصد بالمساواة في التوظيف، العدالة بين الراغبين للالتحاق بالوظيفة ويكون اعتبار التفضيل يسهم مؤهلاتهم التي تتوافق مع الوظائف الشاغرة المطلوب لشغلها.

وهذا ما نجده في كل دساتير العالم والمواثيق الدولية، وهو من المبادئ المعلنة في إعلان حقوق الإنسان والمواطن الصادر سنة 1789، الذي نص على مادته السادسة منه: "إن جميع المواطنين متساوين في نظر القانون هم سواسية في الوصول إلى المراكز والوظائف تبعا لإمكاناتهم ومن غير أي تفریق إلا فيما يميزهم من فضائل ومواهب"³، فقد عملت النصوص القانونية للوظيفة العمومية على تبني مبدأ المساواة منذ الاستقلال وهذا ما أكدته دستور 1976-1996 والتي تنص كل منها على مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية ومفاده أنه لا يجوز التمييز بين المواطنين على أساس الجنس أو العرف أو الدين أو الأفكار السياسية، كما ينبغي أن يعامل الجميع على قدم مساواة بعضهم لبعض⁴.

¹ يوسف، حجيم الطائي وآخرون. مرجع سبق ذكره ص75.

² نفس المرجع، ص75.

³ لوران ، بلان. "الوظيفة العامة". ترجمة أنطوان عبود. بيروت: مطبعة عويدات، 1973، ص48.

⁴ خرفي، هاشمي. "الوظيفة العمومية في ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية". ط3. الجزائر: دار هومة، 2013، ص131.

2- مبدأ الاستحقاق الجدارة:

ويرتبط هذا المبدأ بمبدأ المساواة لأنه يرمي إلى إعلاء المؤهلات والقدرات الشخصية على كل الاعتبارات التفاضلية الأخرى ما يولد الشعور بالحرمان في نفوس المترشحين دون أن يمكن الإدارة من اختبار من هم أصلح، ولتطبيق هذا المبدأ على أساس سليم لابد الإشارة إلى نوعين من الاهتمامات:

- **الاهتمام الأول:** يرتبط بالجهة المسؤولة عن تطبيق هذا المبدأ حتى لا يكون محل تأويلات ومزايدات من قطاع لآخر أو مصلحة إلى أخرى.

- **الاهتمام الثاني:** أساسا بالحدود التي ينبغي أن تنحصر فيها الاستثناءات التي ترد على المبدأ حتى لا تكون سببا في تحريفه.¹

عاشرا: العوامل المؤثرة في عملية التوظيف في الجزائر

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف في الجزائر وبكافة الدول ومن بين هذه العوامل نجد العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وهي:

1- العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في عملية التوظيف في مجموعة النقاط التالية:

1-1. السياسة التي تتبعها المؤسسة: بحيث تعرف السياسة على أنها "خطط دائمة وإرشادات في التفكير والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، ولتكون السياسات فعالة، يجب أن تكون محددة وثابتة ومرنة"².

ومن أهم الجوانب التي ترسم سياسات واضحة للمؤسسة هي "تلك المتصلة بإدارة الأفراد وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد وتعلن هذه السياسات وفق الأهداف المرجوة، فنجاح أي سياسة في المؤسسة تتطلب دعما من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث واختيار أحسن اليد العاملة."³

¹ خرفي ، هاشمي: مرجع سابق، ص133.

² عبد القادر، قرش. "دراسة سياسة التوظيف وتكاليها في الجزائر". رسالة ماجستير. فرع تسيير. جامعة الجزائر، 1997، ص18.

³ صلاح، الشاوي. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص12.

1-2. حجم المؤسسة: بحيث نجد أن عملية التوظيف تختلف باختلاف حجم المؤسسة، إذ نجد أن المؤسسات الكبيرة التي تستوعب عددا هائلا من العمال تمر فيها عملية التوظيف بعدة مراحل كما تتسم بتعقيد الإجراءات بحيث تكون أكبر تعقيدا كلما كانت مناصب العمل أكثر أهمية، وتقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات تنظيمية لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن وحدة متخصصة في التوظيف وسمي بمكثف التوظيف.¹

هذا يعني أن المؤسسات الكبيرة أعطى أهمية بالغة لعملية التوظيف، بحيث خصصت قسما خاصا بتوظيف الموارد البشرية وتعيين أشخاص مختصين في الإعلان عن الوظائف واستقطاب أكبر عدد من المترشحين واختيار أكفئهم، في حين نجد أن عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عن التي في المؤسسات الكبيرة، بحيث تكون إجراءات التوظيف فيها تتسم بالبساطة بعيدة عن التعقيد، "فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" عادة ما تكتفي بالبحث عن اليد العاملة في المصادر القريبة منها وعملية اختيار العمال تكون عن طريق مقابلة المترشح لمدير المؤسسة الذي يقرر مدى ملائمته للمنصب.²

1-3- تخطيط القوة العاملة: تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف داخل المؤسسة، بحيث يقصد بتخطيط القوى العاملة أنه "وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول بمستقبل الاحتياجات العمالية والمحيطة التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة، فعملية التخطيط تؤثر على عملية التوظيف وذلك من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة داخل المؤسسة، وتحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل وظيفة من تلك الوظائف.³

1-4- سمعة المؤسسة: تعتبر سمعة المؤسسة أحد أهم العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف، وعني بها الصورة الذهنية التي يتصورها الأفراد عن تلك المؤسسة ومن بينها: "طريقة معاملة الأفراد سواء العاملين بها أو غيرهم من المترشحين أو المترصين أو الزوار، وكذلك طبيعة وجودة منتجاتها وخدماتها، ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية وتحسين صورتها ونشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تعمل

¹ أحمد، ماهر. إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجديدة، 2004، ص141.

² أحمد، ماهر. مرجع سابق ص142.

³ حسن، إبراهيم بلوط. مرجع سابق، ص135.

فيه، ومن خلال هذا نفهم أن سمعة أي مؤسسة يؤثر قدرتها على جذب المترشحين ذوي الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة لديها.¹

2- العوامل الخارجية: ويمكن حصر هذه العوامل في النقاط التالية:

2-1- التقدم التكنولوجي: إن التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسات في شتى المجالات له تأثير كبير على توظيف الموارد البشرية بحيث يشكل التقدم التكنولوجي مجموعة من الصعوبات والتعقيدات لا سيما في الحصول على فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا لهذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور على مستوى التكنولوجيا عند قيامها بعملية التوظيف لأن إدخال التكنولوجيا واستخدام الآلات وإتباع طرق إنتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال على نوعية الوظائف. هذه الأخيرة تؤثر بدورها على العامل، فالمؤسسة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءات ومهارات تقنية عالية حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات الحديثة.

2-2- الوضع الاقتصادي: تؤثر الظروف الاقتصادية بصفة مباشرة في عملية التوظيف، بحيث يساهم التطور الاقتصادي في توسيع نشاطات المؤسسة وإنتاجها، وهذا يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات المؤهلات والتخصصات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها، في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة، بحيث نجد أن التطور الاقتصادي فرض على المؤسسات المنافسة الشديدة والتسابق لاستقطاب المهارات والكفاءات البشرية، أما في حالة الكساد الاقتصادي فنرى العكس، "بحيث ينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح، الشيء الذي يدفع المؤسسة في بعض الأحيان إلى تسريح عمالها إلى توظيف من لا يملكون الخبرة والكفاءة وبالتالي تكون مضطرة على تحمل تكاليف تدريبهم وتكوينهم."²

2-3- المتغير الثقافي: نجد أن الجزائر وكغيرها من الدول العربية تسودها مجموعة من القيم والعادات والتقاليد، وهذه الأخيرة تؤثر على نشاطات المؤسسة وكذا على عملية التوظيف، بحيث لا بد من اليد العاملة عليها أن تحترم العادات والقيم السائدة في تلك المنطقة، فعلى سبيل المثال "في المجتمعات العربية

¹ راوية، حسن. مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 121.

² صلاح، الشاوي. مرجع سابق، ص 12.

تسودها بعض التقاليد مفادها أن أعمال معينة تناسب الرجال ولا تناسب النساء"، ولهذا على المنظمات أن تراعي هذه النقطة أثناء تحديدها لسياستها التوظيفية.¹

2-4. التشريعات القانونية: تأثر التشريعات القانونية والتشريعات التي تصدرها الحكومة على سياسة إدارة الموارد البشرية، بحيث نجد القوانين التي تصدرها الدولة تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار، فمن خلال التشريعات القانونية المؤسسات سياستها والإجراءات التي يتم بها توظيف اليد العاملة وهي تتعلق بالسن، الجنس، والجنسية، والقانون الجزائري اهتم اهتماما بالغا بعملية التوظيف، بحيث تناول القانون الجزائري كل الجوانب المتعلقة بالتوظيف ووضع شروط خاصة لذلك وهذه المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 أنه لا يحق لأحد أن يوظف إلا إذا توفرت فيه شروط التوظيف ومن أهم شروط التوظيف في الجزائر ما يلي:

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية وذو أخلاق حسنة وليست له سوابق عدلية.
- أن يكون في السن القانوني واللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة، ولقد نص التشريع الجزائري بأن لا يقل السن الأدنى للتوظيف عن 16 سنة.
- أن يوضح الفرد وضعيته إزاء الخدمة الوطنية.

كما أكدت المادة 34 من هذا المرسوم أن عملية التوظيف تجرى حسب عدة طرق والمتمثلة فيما يلي:

- المسابقة على أساس الاختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات.
- المسابقة على أساس الاختبارات الشفهية.

¹ عمر، وصفي عقيلي. مرجع سابق، ص 283.

خلاصة الفصل

اتضح من خلال هذا الفصل أن التوظيف هو عملية أساسية في حياة الفرد لما له من دور في تدعيم برامج التطوير ومساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة، وهذا يكون من خلال جهود الاستقطاب التي يبذلها المشرفون والقائمون على هذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية للالتحاق بالمناصب الشاغرة، والسعي إلى اختيار أكفئ الأفراد من بين المستقطبين وإخضاعه لمختلف اختيارات التوظيف ليتم بعدها تعيينه في الوظيفة.

الفصل الرابع: آليات التوظيف

تمهيد

أولاً: تعريف التوافق المهني

ثانياً: أهمية التوافق المهني

ثالثاً: العوامل المؤثرة في التوافق المهني

رابعاً: أسس التوافق المهني

خامساً: شروط التوافق المهني

سادساً: مظاهر التوافق المهني

سابعاً: تعريف سوء التوافق المهني

ثامناً: مظاهر سوء التوافق المهني

تاسعاً: أسباب سوء التوافق المهني

عاشراً: قياس التوافق المهني

أحد عشر: سبل تحقيق التوافق المهني

إثنا عشر: علاقة التوظيف بالتوافق المهني

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد التوافق المهني عملية مهمة في حياة الفرد لأنه يقضي معظم وقته في العمل لهذا عليه أن ينسجم ويتلاءم مع البيئة المهنية، أي أن تكون له قدرة علي التكيف مع مختلف متغيراتها كظروف العمل الفيزيائية والمادية وكذلك طبيعة العمل الذي يقوم به بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية التي تربطه بزملائه ورؤسائه في العمل، كما تلعب الحالة النفسية للفرد دور مهم في توافقه المهني، فكلما كانت نفسية العامل جيدة ومتوازنة كلما زادت رغبته واستعداده للعمل، ويستغل كل قدراته في أداء عمله بكفاءة وجدارة.

وسنتطرق من خلال هذه الفصل إلى كل ما يتعلق بالتوافق المهني من تعريف وأهمية وكذا العوامل المؤثرة في التوافق المهني، بالإضافة إلى تعريف سوء التوافق المهني والأسباب المؤدية إلى حدوثه.

أولاً: تعريف التوافق المهني

يعرف "احمد زكي بدوي" التوافق المهني بأنه: "مدى ملائمة شخصية الفرد وميوله ومؤهلاته للمهنة التي يمارسها"¹.

ويعني قدرة الفرد على التكيف والانسجام مع البيئة المادية والاجتماعية مما يقضي منه إدراك مؤهلاته وقدراته.

يعرف فرج طه بأنه "توافق الفرد مع عمله فهو يشمل توافق الفرد مع مختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مرفترات من الزمن، وتوافقه لخصائصه الذاتية، وهكذا فان توافق الفرد مع المشرف عليه ومع زملائه ومع مطالب العمل ومع قدراته الخاصة ومع ميوله ومزاجه"².

يعني قدرة الفرد على الانسجام والتلاؤم مع محيط العمل وما يشمله، وكذا العلاقات بين الزملاء والمسؤولين والتكيف مع المتغيرات.

ثانياً: أهمية التوافق المهني³

يستهدف التوافق الرضا عن النفس وراحة البال والاطمئنان نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة والتفاعل مع الآخرين ولا يحتاج ذلك لأكثر من التعرف على حاجات النفس، ومعرفة إمكانيات البيئة، فالتوافق كوسيلة هو عملية إشباع حاجات الفرد التي تثير دوافعه بما يحقق الرضا عن النفس والارتياح ويمكن حصر أهمية التوافق فيما يلي:

- 1 - قدرة الفرد على مواجهة مشاكله بمعرفة الأسباب ومحاولته التغلب عليه.
- 2- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي.
- 3- إقامة علاقات اجتماعية ايجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والاحترام المتبادل.

¹ احمد، زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان، 1998، ص38.

² عبد القادر، فرج طه. سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج. القاهرة: دار النهضة، 1980، ص88.

³ كمال، الدسوقي. "علم النفس ودراسة التوافق". بيروت: دار النهضة العربية، 1976، ص ص 385/386.

4- تمكن الفرد من إزالة توتراته عن طريق الإشباع للحاجات المختلفة بالطرق المشروعة، والتي تسهم في سعادته وسعادة الآخرين.

5- تمتع الفرد بالصحة والتوافق النفسي والاجتماعي مما يسهم في زيادة إنتاجيته.

6- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية وذلك عن طريق احتكاكه بالجماعات وحسن توافق.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في التوافق المهني

إن الغاية من كل منظمة تحقيق التوافق بين العامل ومهنته، الامر الذي ينعكس علي أداء الفرد داخل المؤسسة، هذا التوافق يساهم في حدوثه العديد من العوامل والأسباب التي ترتبط بالمنظمة أهمها:

1- عوامل حضارية وتكنولوجية:

على الرغم من ايجابيات التقدم الحضاري والتكنولوجي الذي أحدثته في العديد منأوجه حياة الإنسان المعاصر في مجالات عديدة منها الجانب الطبي والعلمي وفي مجال الاتصال والمواصلات وضع العديد من وسائل الترقية وتيسر تذليل العديد من الصعوبات في حياة الإنسان، إلاأنهأأم تكن لم تكن بكل هذه الايجابيات بالنسبة لمن يعمل في المهن للأسباب التالية:

- الإفراط في التخصص حسب نظام تقييم العمل، جعل العامل يشعر بالاغتراب.

- تتطلب بيئات العمل الآن قدرات عقلية عالية لاعتمادها على الحاسب الآلي في تشغيل مما يترتب قلق مستمر وتهديد دائم للعمل.¹

2- عوامل شخصية:

أن تنافر السمات الشخصية ومتطلبات المهنة يؤديان ليس فقط لتعطيل التقدم والنجاح، بل إنما يساعدان علي سوء التوافق الفردي والذي يبدو في أشكال مختلفة كالتعاسة والكفاية في العمل والإسراف في ترك العمل والمشكلات الاجتماعية الكبيرة، وينبغي أن يكون واضحاً انه أحياناً يكو سوء التوافق

¹ عباس، محمود عوض. مرجع سابق، ص 18.

المهني عرضا لاضطراب عميق في الشخصية ويمكن إن تتمثل العوامل الشخصية المؤثرة في التوافق المهني فيما يلي:

- الحالة الصحية: والتي ترجع إليأساس فسيولوجي ذلك أن أي خلل فيالكيمياء الجسمية يؤدي إلي خلل في وظائفها، وهذا الخلل يؤثر في سلوك الفرد وفي استجابته للمواقف المختلفة.¹
- الحالة النفسية والمزاجية: الاضطرابات النفسية أو الانفعالية كالصراع والقلق والإحباط .
- الحالة الشخصية: استعداد الفرد للعمل وميوله ورغباته وطموحه، ومستوى اقتداره ومتاعبه الشعورية واللاشعورية.²

3- عوامل داخل المصنع:

علاقة العامل بعمله: إن توجيه الفرد للعمل الذي يتناسب مع قدرته واستعداده وميوله وسماته الشخصية، والذي يحقق له اكبر قدر ممكن من التوافق المهني ليس سهلا كما يعتقد البعض، فقد يؤدي عدم الاختيار السليم وعدم التوجيه المهني إلي ترك العاملين للعمل لعجزهم عن التوافق المهني والذي ربما يترتب عليه فصله من العمل نظرا لانخفاض كفاءته الإنتاجية.

علاقة العامل بنظام المؤسسة: العامل عندما يشعر بالأمن والراحة من خلال رضاه عن النظم المؤسسة التي يعمل بها يكون أكثر إنتاجية وتوافقا مع عمله، كما يكون أكثر ولاء لهذه المؤسسة التي يعمل بها وقد تكون الإدارة مصدر تأزم وسبب من أسباب احتدام المشاكل بين العاملين من خلال ما تصدر من تعليمات ونظم صارمة مما قد يكون سبب رئيسي في عدم توافق العاملين مهنيا وبالتالي انخفاض مستوى الكفاية الإنتاجية.³

علاقة العامل بزملائه: كلما كانت العلاقة حسنة بين العامل وزملائه انعكس على التوافق المهني للعامل، وتوجد عمليتان أساسيتان تحددان العلاقة بين العامل وزملائه هي التعاون والمنافسة، فأكثر المنظمات والمؤسسات تعمل على تشجيع العملية الثنائية لكن الإفراط في العملية قد يكون له نتائج ضارة، ذلك يعمل على زيادة الكراهية والعدوات بين العاملين مما يسبب عدم توافق العاملين.

¹ عبد الحفيظ، المقدم. الإحصاء والقياس النفسي التربوي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 11.

² صلاح، أحمد مرحب. سيكولوجية التوافق النفسي ومستوى الطموح. الرباط: دار الأمان، 1989، ص 57.

³ ناصر الدين، زيدي و نصيرة لميس. مبادئ الصحة النفسية والإرشاد. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 108.

علاقة العامل بظروف عمله الفيزيائية : قد يكون اختيار العامل لعمله ملائما أي انه مطابق لقدراته واستعداداته وميوله وسماته الشخصية ومع هذا قد يكون العامل غير متوافق وذلك بسبب ظروف البيئة مثل التهوية والحرارة والضوضاء وغيرها.

4- عوامل خارج العمل:

لا يحدد مركز الفرد داخل المؤسسة التي يعمل بها ملامح شخصيته فهو عضو في من جماعات كثيرة خارج المصنع، ويختلف مركزه من جماعة لأخرى ففي كل جماعة تتأرجح شخصيته بين السيطرة والخضوع، وكل ما يحصل له من مشاكل وصعوبات ينعكس علي توافقه في بيئة العمل ومن ثم يتضح أن المشاكل مع الاصدقاء والمشاكل الأسرية تؤثر تأثيرا مباشرا علي العامل في عمله سلبيا أو إيجابيا.¹

رابعا: أسس التوافق المهني

هناك أربعة أسس أو مقومات للتوافق المهني لا يمكن للشخص أن يتوافق مع بيئته المهنية إذا توافر فيه تلك المقومات وهي الاستعدادات، الميول، القدرات والسمات الشخصية.

1- الاستعدادات: يذكر " مزروق" أن الاستعدادات هي القدرة الطبيعية والفطرية لدى المرء على اكتساب أنواع عامة أو خاصة نسبيا من المعارف والمهارات.

2- الميول: هي استعدادات وجدانية انفعالية مكتسبة تحمل الفرد على ان يقوم أو يهتم بنشاط ويعمل معين دون غيره، بحيث تلعب التنشئة الاجتماعية خصوصا الأسرية منها دورا بالغا في تحديد ميولات الفرد المهنية.²

3- القدرات: عنصر أساسي من العناصر المؤثرة في السلوك بالتالي في الأداء الفردي والجماعي، فالقدرة عامل مركب من متغيرات عديدة ويتفاوت وطبيعة هذا الأداء ومتطلباته من القدرة التي تمكن الفرد من انجاز علي الوجه المطلوب تماما.³

¹ فرج، طه. مرجع سابق، ص 55.

² سفيان، بوعطيط. " القيم الإقتصادية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي،" مجلة دراسات نفسية وتربوية. العدد 18. جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، 2017، ص 85.

³ هشام، محمد و نور جمجوم. سيكولوجية الإدارة. بيروت: دار ومكتبة الهلال، 2010، ص 62.

4- السمات الشخصية: هي جملة من الخصائص الاجتماعية والفعلية والمزاجية التي الفرد عن غيره ومن أمثلة السمات الاجتماعية القدرة على ضبط النفس والميل إلى التسامح ومن السمات الأخلاقية الأمانة والصدق، ومن السمات المزاجية الثبات الانفعالي.¹

خامسا : شروط التوافق المهني

التوافق المهني للعامل لا يتم بشكل صحيح إلا إذا توفرت جملة من الشروط والتي تتلخص فيما يلي:

- 1- شعور العامل بالرضا عن مستواه الاقتصادي.
- 2- شعور العامل بان صاحب العمل يقدره ويعتني به.
- 3- إدراكه وشعوره بالمساواة مع غيره من العمال.
- 4- حبه لنوعية العمل.
- 5- توفر فرص التدريب المهني في العمل.²
- 6- توفير فرص استغلال أفكاره وآرائه في عملية الإنتاج وشعوره بالأمن والاستقرار.
- 7- معاملة العامل معاملة إنسانية باحترام رايه واخذ صوته وإتاحة الفرص له والأخذ باقتراحاته.
- 8- إتاحة فرص الترقى أمام العمال وعدم تعيين فرد جديد في عمل رئاسي إلا إذا استحال ترقية فرد من الموجودين في المؤسسة إلي هذا العامل الرئاسي، هذا يشبع تطلعات العمل إلى الترقى من جانب إلي ومن جانب اخر يجعلهم يحسون أن رئيسهم زميل لهم وليس غريب عنهم فترتاح نفوسهم ويسهل توحدهم وتفاعلهم وبالتالي توافقهم المهني.³

¹ محمد، جاسم العبيدي. مدخل إلى علم النفس العام. عمان: دار الثقافة، 2009، ص 303.

² سمية، بن عمار. " صراع الأدوار وتأثيرها على التوافق المهني." مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 385.

³ كمال، محمد عويضة. علم النفس الصناعي والمهني. بيروت: دار الكتب العلمية، 1996، ص 167.

سادسا: مظاهر التوافق المهني

للتوافق المهني مظاهر، وأول مظاهره الرضا عن العمل، وهناك الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن جوانب معينة في بيئة العمل، وكل مظاهر الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل، ليس من الضروري أن تتعادل مع الرضا عن العمل ككل ومقياس الرضا الإجمالي عن العمل يسمح بأن يقيم كل جانب فيما يتصل بالأهمية النسبية له ومهما كان، فإن مقاييس الرضا الإجمالي عن العمل ستتحدد مظاهر العمل التي تهم كل فرد، ذلك أن لها جوانب كثيرة مترابطة تشير الي التوافق المهني منها "زيادة الأجر، والتطور الذاتي للشركة، وثبات العمالة، وانفكاك العمالة، وشعبية العامل، والاستفادة من قدرات الفرد"، أما الرضا عن العمل فإنه يرتبط بعوامل مثل " السن والتعليم والتدريب والمهنة والشخصية والتوافق العام والرضا العام،"ومن الملاحظ أن هذه العوامل هامة في فهم التوافق المهني الذي يمكن أن يستدل عليه من خلال محكين الأول الرضا عن العمل والثاني الإرضاء.¹

المحك الأول: الرضا عن العمل.

فالرضا يشمل الرضا عن الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد، مشرفه وزملائه، والشركة اوالؤسسة التي يعمل لها، وظروف عمله وأجره، ونوع العمل الذي يشغله كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته ويشمل اتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناس الناجحين، اللذين يعملون في مهنته.²

المحك الثاني: الإرضاء.

أما الإرضاء فإنه يتضح من إنتاجيته وكفايته، ومن الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفه، وزملائه، والشركة اوالؤسسة التي يعمل بها، كما يتضح سلبيا في غيابه وتأخره، ومن الإصابات التي تكون له، ومن عدم قدرته علي البقاء في لمدة مرضية من الزمن. ويتضح أيضا من اتفاق قدراته وتلك المتطلبة للعمل.³

والرضا يشمل إشباع الفرد لحاجاته وميوله، والإرضاء يشمل زملائه ومشرفه ومجمعه ربه طالما متمسك بالمعايير الربانية في كيفية الإشباع. والفرد هو الوحدة الأساسية في الدراسة المتعلقة بالتوافق

¹ عباس، محمود عوض. الوجيز في الصحة النفسية. مصر: دار المعارف، 1996. ص 38 / 39.

² عبد الله، عبد العزيز السماوي. " التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل. رسالة ماجستير، الرياض: 2006، ص 69.

³ عبد القادر، فرج طه. مرجع سابق، ص 55 .

المهني، والتغيرات التي تطرأ علي نواحي الرضا والإرضاء من أهم صور التوافق المهني، ذلك أن الرضا والإرضاء قد يتفاوتان بالنسبة للفرد الواحد علي مر الأيام، وكذا فقد تكون هناك تكون هناك دورات من وعدم الإشباع، ودورات من الإرضاء وعدم الإرضاء في التاريخ المهني للفرد، ذلك أن التاريخ المهني والسياق الذي يحدث خلاله التوافق المهني للفرد.¹

وتختلف أنماط التوافق المهني باختلاف المهن، فالمعايير ذات الدلالة قد تختلف من مهنة إلي أخرى، كما قد يختلف نمط العلاقات المتداخلة في المحكات نفسها من مهنة إلي أخرى، ويتأثر التوافق المهني بالعوامل الديمغرافية، السن، الجنس، ومستوى التعليم.... الخ والتدريب ونمط الشخصية والتوافق خارج نطاق العمل لذا فانه يبدو من المعقول أن درجة الرضا والإرضاء تعكس درجات مختلفة من التوافق المهني بالنسبة لاختلاف السن، والجنس، ومستوى التعليم، والتدريب وغيرها، لذلك يجب أن نضع في اعتبارنا هذه الارتباطات حتى نفهم ناحية التوافق المهني على حقيقتها. وهناك عوامل مهنية ترتبط بالرضا عن العمل، والعوامل الغالبة في هذه الناحية هي: الأجر وزملاء العمل ونوع العمل والإشراف ومدى الارتباط بالمؤسسة والشعور بالأمن والإدارة وفرص الترقى، ويمكن فهم اتجاهات العمال ومعنوياتهم فهما صحيحا في نطاق علاقاتهم بالمحكات السلوكية كالقدرة الإنتاجية، والنقل الداخلي، والغياب ونسبة الحوادث والمشكلات المتعلقة بالنظام والمنازعات، ولا يكون التوافق المهني متكاملًا إذا لم يشتمل على هذه المحكات السلوكية.

ويلاحظ أن الشعور بالملل من العوامل المؤثرة على التوافق المهني وخاصة بالنسبة للأعمال الروتينية، كما يتأثر توافق الفرد بمدى التناقض بين أهدافه وخبراته، ويلاحظ أن العامل محدود الأهداف يستطيع أن يتوافق مع الظروف المهنية حتى لو كانت غير ملائمة بدرجة أكبر من الشخص الطموح، وتعتبر الصلاحية المهنية أي مقارنة إمكانيات الفرد بمقتضيات العمل، أحد الأبعاد الأساسية للتوافق المهني.²

¹ فهمي، ديب و دحماني محمد. " التوافق المهني للعامل بين النظريات وإستراتيجيات التحقيق." مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد الثالث: جامعة الاغواط، الجزائر. ص 464.

² عباس، محمود عوض. دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، مرجع سابق، ص 5 .

ومنه فان التوافق يتضمن التوتر الذي تستثيره الحاجات فإذا تحقق خفض توتر الفرد بدون توريطه في توتر ذي درجة معادلة أو يزيد من الخطر، اعتبر التوافق مرضيا وأن جميع ما نقوم به من سلوك ما هو إلا محاولة ناجحة أو فاشلة لخفض التوتر وتحقيق التوافق المطلوب.¹

سابعا: تعريف سوء التوافق المهني

لقد تعددت وتنوعت تعريفات سوء التوافق المهني نذكر من بينها:

يعرف سوء التوافق المهني بمعناه العام على أنه: "عجز الفرد عن إقامة علاقات راضية مرضية بينه وبين من يتعامل معهم من الناس والأشياء في بيئته الاجتماعية والمادية، أي عجزه عن حل مشكلاته اليومية على اختلافها ولسوء التوافق مجالات عديدة فهناك سوء التوافق المهني وسوء التوافق الدراسي وسوء التوافق الديني."²

ويعرفه "عوض" بأنه: "عجز الفرد عن التكيف السليم لظروف عمله المادية والاجتماعية أو كلاهما معا، مما يجعله غير راض عنها وغير مرضي عنها."³

نستنتج مما سبق أن سوء التوافق المهني ينشأ عندما تكون الأهداف ليست واضحة، أو عندما تتحقق بطريقة لا يوافق عليها المجتمع، وكثيرا من جوانب سوء التوافق لا يحقق إشباعا بالكلية، وعلى أي حال فان سوء التوافق في مجال معين يكون له صداه وأثره في المجالات الأخرى، فالإنسان وحدة جسمية اجتماعية وان اضطرب جانبا منها اضطربت له سائر جوانبها.

ثامنا: مظاهر سوء التوافق المهني

ترتبط مظاهر سوء التوافق المهني بعضها ببعض، حيث أن سوء التوافق المهني ينعكس بأكثر من طريقة من جانب الفرد، بالتالي فإن العامل سيئ التوافق قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه في الغياب والشكاوي أو الإصابات وغيرها من السلوكيات غير المرغوب فيها في محيط العمل وذلك يمكننا أن نذكر أهم مظاهر سوء التوافق المهني وهي:

¹ عبد القادر، فرج طه. مرجع سابق، ص 59 .

² أشرف، محمد و عبد الغنى. علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص 355.

³ عباس، محمود عوض. مرجع سابق، ص 122 .

- 1- الإسراف في الشكاوي أو التمرد والمشغبة.
- 2- كثرة التمارض والغياب بعذر أو بدونه.
- 3- التنقل من عمل الى آخر.
- 4- قلة الإنتاج من ناحية الكم والكيف.
- 5- الإكثار من الحوادث والأخطاء الفنية.
- 6- السلوك العدواني والتخريبي للعامل وتحريض زملائه في العمل ضد اللوائح ونظم العمل.
- 7- يبدو على العامل أعراض التكاسل واللامبالاة لكل ما يدور حوله وبالمصنع.
- 8- يصبح العامل أكثر شغبا في تعامله مع رؤسائه وزملائه.¹

مما سبق يمكن القول أن العامل سيئ التوافق لا يبدو عليه مظهرا من مظاهر سوء التوافق فقط بل تظهر لديه عدة مظاهر ذات علاقة بجوانب السلوك المتعددة، فيكون عمل سيئ التوافق عنيدا ومشاغبا وذوي مشاكل مع رؤسائه وزملائه.

تاسعا: أسباب سوء التوافق المهني.

وينشأ سوء التوافق المهني من عوامل شخصية ترجع الي العامل نفسه، كما ينشأ أيضا من عيوب في البيئة المادية والبيئة الإجتماعية... إلخ، وغالبا ماينشأ من تظافر كثيرا من العوامل الشخصية والخارجية وتتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي:

الأسباب تعود للعامل:

- عدم الشعور بالأمن والحساسية الزائدة والخوف.
- نقص في إجتهد العامل أو إستعداداته وتدريبه.
- إعتلال الصحة النفسية للعامل: تقتل الصحة النفسية للفرد نتيجة عواقب كثيرة من أهمها الإحباط الشديد بحاجاته الأساسية وما يتفرع عنها من رغبات وأهداف وأمال ذات قيمة وأهمية له، وينجم هذا الإحباط عن وجود عقبات وحواجز مادية ومعنوية، خارجية وداخلية تفترض إرضاء هذه الحاجات والدوافع والأهداف.

¹ حسن، محمد عبد الرحمان. علم النفس الصناعي. ط1. القاهرة: مؤسسة رؤية، 2009، ص 27 .

أسباب تعود للعمل:

- سياسة التدريب والتوظيف وشخصيات المديرين والمشرفين والرؤساء وسياسة الترقى والأجور.
- عدم وجود تعليمات واضحة: فعدم وضوح التعليمات التي توجه الى العامل وعدم تحديد مسؤولياته وإختصاصاته وإتاحة الفرصة له أن يؤدي عمله بطريقته الخاصة وتؤدي إلي سوء توافقه مهنيا.
- كثرة الإحتكاك بالزملاء والرؤساء.¹

أسباب تعود للبيئة:

- ظروف البيت غير الملائمة ومرض أحد أفراد العائلة، الحالة المدنية والسكن البعيد غير المناسب.
- الصراعات داخل الأسرة.
- كما أن التعب والملل لهم تأثير على التوافق المهني مما يؤدي الى سوء التوافق.²
- وتشير الكثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن توافق الفرد مع مهنته قد يكون إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، أو الى عدم وجود الوقت الكافي والى الأساليب الإدارية غير ملائمة وزيادة حجم العمل وعدم الرضا عن المكانة الإجتماعية والحوافز المادية والعلاقة مع الزملاء.³
- وفي الأخير يمكن إرجاع أسباب سوء التوافق المهني إلى الأسباب الإقتصادية سواء كانت لها تأثير سلبي أو إيجابي، لأن الفرد يجتهد في الدراسة والعمل في العادة من أجل الحصول على مهنة ذات عائد مادي جيد.

عاشرا: قياس التوافق المهني

يمكننا قياس التوافق المهني للعامل باستخدام مايلي:

- 1- مقياس الرضا الإجمالي عن العمل.
- 2- مقياس إتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الإتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة.

¹ بديع، محمود القاسم. مرجع سابق. ص 54 .

² مطاطة، موسى. " الصحة النفسية والتوافق المهني (مقاربة تحليلية) . مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 04، العدد 10. سكيكة. 2017، ص 145 .

³ مطاطة، موسى. مرجع سبق ذكره، ص 146.

- 3- مقياس الرغبات.
- 4- مقياس مستوى الطموح.
- 5- بطارية قدرات.
- 6- مقياس للميول.
- 7- مقياس للإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية.
- 8- مقاييس مقننة للغياب والإصابات.
- 9- إستبيان عن التاريخ المهني يشمل قائمة الأعمال التي تشغلها الفرد منذ بدء عمله طول الوقت مع وصف هذه الأعمال ومدة بقائه في كل منها ومستوى كل منها وسبب تركه لكل منها ووسائله في إيجاد العمل فترات تعامله.
- 11- محك للملائمة المهنية يمكن أن يقارن على أساسه مدى كون العامل مناسباً للعمل من حيث خصائصه كاستعداداته وميوله.¹

ونرى أنه يمكن استخدام المقاييس السابقة لتحديد مدى توافق الفرد المهني فإنه ينبغي أن يسبق ذلك دراسة نظرية وتجريبية لكل مقياس وللجنة المراد قياس توافقها.

أحد عشر: سبل تحقيق التوافق المهني

هناك مجموعة من السبل والطرق من أجل تحقيق وتحسين من التوافق المهني للعامل بالمؤسسة والتمثلة فيما يلي:

1- وضع العامل المناسب في المكان المناسب: حيث لا يتم ذلك من خلال عملي الإختيار المهني والتوجيه المهني، إذ أن هذا الأسلوب من شأنه تقوية علاقات العمل بمهنته فيتمسك بها حيث يحقق ذاته من خلالها فضلا عن المزايا والفوائد التي يمكن أن تحققها الشركات أو المؤسسات.

2- تقوية علاقة العامل بمؤسسته: العلاقات الجيدة تعكس التوافق المهني للعاملين، حيث ينبغي أن يكون لكل مؤسسة إنتاجية وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي يكون من بين أهدافها دراسة مشكلات

¹ مجدي، أحمد و محمد عبد الله. علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص ص 60،

العاملين والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم، وكذلك المتغيرات يمكن أن تساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلات العاملين، والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.¹

3-خلق الإنسجام بين العامل وعمله: فالتوافق إذن علاقة ديناميكية بين العامل وعمله الذي يتضمن الآلات والظروف الفيزيائية والعلاقة بالزملاء والمشرفين، وإذا أردنا أن نحقق توافقاً نفسياً مهنياً للعامل فعلياً تقوية العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على الإحترام المتبادل، أن يكون قوامها الود، وأن يكون للعمال حضوراً وتمثيلاً قوياً في مجلس الإدارة والنقابة حيث يشعرون بذاتهم ويقوي إنتمائهم للعمل، وأن يسلك رئيس العمل سلوكاً مثالياً يحتدى به المرؤوسين، وفتح أبواب الترقى أمام العاملين، وهذا من شأنه أن يعاونهم على النمو المهني وأن يعود بالخير عليهم وعلى أرباب العمل.²

4-تقوية علاقات العامل مع الزملاء: يعتبر من بين أهم أبعاد التوافق المهني والنفسي وهذا يدعونا لتوصية بتقنية أجواء العمل من المنافسة المذمومة، حيث أن علاقة العامل مع الزملاء تعتمد على اعتبارين رئيسيين هما التعاون والمنافسة فضلاً عن أثر الحياة الإجتماعية داخل المؤسسة الإنتاجية ولن يتم ذلك إلا من خلال تعددية الأنشطة وإثرائها من حيث الرحلات أو الحفلات والمسابقات الإجتماعية والرياضية.

5-تقبل العامل لمهنته: لن يتقبل العامل مهنته إلا إذا إختيارالعمل الذي يناسب قدراته ويتفق مع ميوله وإستعداداته وكذلك سماته الشخصية، ولذا ينبغي على أصحاب العمل أن يوظفوا مبدأ الإختيار والتوجيه المهني الذي بدوره يكفل رفع معدلات الإنتاج ويزيد من رضا العامل عن مهنته.

إن التوافق المهني للفرد لا يستمد من خلال البيئة الداخلية للعمل فقط إذ أن مؤسسة الإنتاج تتأثر بالمجال الحيوي والوسط الإجتماعي المحيطة بهذه المؤسسة، إن قيمة الفرد ترتبط بعوامل مهنية داخل المؤسسة وعوامل إجتماعية أخرى خارج المؤسسة.³

¹ حسن، محمد عبد الرحمان. مرجع سابق، ص ص 28 29.

² ياسين، حمدي وأخرون. علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق. الكويت: دار الكتاب الحديث، 1999، ص 140.

³ ياسين، حمدي وأخرون. مرجع سابق، ص 144 .

وباختصار أن مشكلات العامل داخل المصنع قد تكون من داخل المصنع أو ربما تكون من خارجه وحتى يخلق توافقا مهنيا جيدا للعامل عليه أن يحل مشكلاته على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة.

ويمكن القول أن العمل يساعد العامل في تحقيق توافقه بأن يعطيه دورا مهنيا، وأن يتيح له الفرصة بالإحساس بالتوحد في الجماعة، كما يمكن تحسين الروح المعنوية والإنتاج ويجعل العامل يشارك في إتخاذ القرارات التي تؤثر علي ظروف العمل ومصلحته وتحسين الإتصال بين العمال والإدارة.¹

إننا عشرًا: علاقة التوظيف بالتوافق المهني

يعد التوظيف ركن أساسيا في العملية الإدارية ومطلبا حتميا لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها، وهو من العوامل الحيوية التي يستخدم في تنمية الموارد البشرية، وتأهيلها للقيام بجميع الأعمال والمهام الوارد تحقيقها في كافة المؤسسات الخاصة والعامة، ويعد التوظيف عملية مستمرة ومتطورة في مضمونها وأساليبها، يأتي في أولويات إهتمام المؤسسات في المجالات المختلفة.

كما أن التوافق يعتبر مؤشرا للنجاح في أي مهنة، أو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام وظيفته على أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه، ويعد الأساس في تحقيق التوافق بوجه عام، فالتوافق المهني له دور هام في إستقرار الفرد في حياته ووظيفته والذي ينعكس دوره في تحقيق قدر من الإتساق والإنسجام في البيئة والمجتمع خصوصا.

ولعل من أبرز مظاهر تحقيق التوافق المهني هو العملية التوظيفية، حيث يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها على قدرة المؤسسة على إستقطاب أكفئ العناصر لشغل الوظائف والإستفادة من خبراتهم وقدراتهم وخدماتهم، فنجاح أي مؤسسة يرتبط إرتباطا وثيقا بمدى فعالية هذا المورد.

وهذا كله يبرز في العلاقة التكاملية بين توظيف الموارد البشرية والتوافق المهني، أي علاقة وطيدة حيث يعتبر التوظيف من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التوافق المهني، بالإضافة إلى كونه من أهم العناصر التي تعود بالفائدة على المؤسسة عامة والفرد خاصة.

¹ فرج، عبد القادر طه. علم النفس الصناعي والتنظيمي. القاهرة: دار قباء، 2001، ص ص 79 80 .

خلاصة الفصل:

إتضح من خلال هذا الفصل أن موضوع التوافق المهني من أهم المجالات في الحياة المهنية التي يحقق فيها الفرد قدر عالي من التوافق ، حيث أن التوافق المهني ما هو إلا إنعكاس للتوافق النفسي، كما يتعلق برضا الفرد الإجمالي عن العمل والبيئة المهنية، وبالتالي إشباع رغباته وتلبية حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته.

وأنه لابد من فهم واسع لمصادر التوافق لدى الموظفين للرفع من مستويات أدائهم، وكذا معالجة كافة مصادر سوء التوافق لتمكين العاملين من تحقيق الإلتزان والإستقرار الوظيفي في ظل إختلاف المهن وأنماطها في المنظمة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات

أولاً: عرض وتحليل خصائص أفراد العينة

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.

ثالثاً: الإستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى.

رابعاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.

خامساً: الإستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية.

سادساً: الإستنتاج الجزئي الخاص بالدراسات السابقة.

سابعاً: النتائج العامة للدراسة.

أولاً: عرض وتحليل خصائص أفراد العينة

الجدول رقم 02

يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
21.88	14	ذكر
78.13	50	أنثى
100	64	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت عند الإناث والتي قدرت بـ 78.13% في حين نجد نسبة الذكور قدرت بـ 21.88%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم من جنس الإناث وهذا راجع إلى أن طلبات التوظيف يغلب عليها الطابع النسوي في هذه المؤسسة، كما يمكن تفسير ذلك إلى تفضيل النساء لهذا النوع من الوظائف بالإضافة إلى أن أغلبية النساء يوافقون للعمل بأجر محدود من أجل إكتساب الخبرة في العمل، وهذا ما يتيح لهم الفرصة في الحصول على العمل عكس الذكور الذين يفضلون العمل والريح السريع وأن أغليبيتهم لا يواصلون الدراسة ويتجهون إلى أعمال أخرى ويكون عددهم قليل.

الجدول رقم 03

يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية%	التكرار	السن
9.37	06	أقل من 30 سنة
71.88	46	من 30 - 40 سنة
10.93	07	أقل من 50 سنة
7.81	05	من 50 سنة فما فوق
100	64	المجموع

يعد عامل السن من أهم البيانات الشخصية التي يستعين بها الباحث لقياس دور الفرد في المؤسسة، فمن خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية (30 - 40 سنة) بلغت نسبتهم بـ 71.88%، تليها نسبة 10.93% المتمثلة في الفئة العمرية (أقل من 50 سنة)، ثم نجد

الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والمقدرة بنسبة 9.37%، وفي الأخير نجد الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 7.81%.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الشباب وهي أعلى نسبة مسجلة.

الجدول رقم 04

يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	إبتدائي
1.56	01	متوسط
29.69	19	ثانوي
10.94	07	دراسات عليا
57.81	37	جامعي
100	64	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن أغلبية المبحوثين من ذوي مستوى تعليمي جامعي وقدرت نسبتهم بـ 57.81%، في حين نجد النسبة المعدومة لذوي المستوى التعليمي الإبتدائي وقدرت بـ 00%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم من ذوي مستوى جامعي، وهذا راجع أن المؤسسة ذات طبيعة خدماتية إدارية تحتاج إلى عمال لديهم مؤهلات علمية تتناسب مع طبيعة العمل.

الجدول رقم 05

يوضح توزيع المبحوثين حسب وظائفهم.

النسبة المئوية%	التكرار	الوظيفة
29.69	19	متصرف إقليمي
7.81	05	متصرف رئيسي إقليمي
32.81	21	عون إدارة إقليمية
09.38	06	مهندس للإدارة الإقليمية
20.31	13	محاسب
100	64	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى رتبة عون إدارة إقليمية بنسبة مقدرة 32.81%، تليها رتبة متصرف إقليمي بنسبة تقدر بـ 29.69%، ثم رتبة المحاسبين بنسبة تقدر بـ 20.31%، بينما نجد الرتبتين الأخيرتين المحصورتين بين 09.38% و 07.81% ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة هم من رتبة عون إدارة إقليمية.

الجدول رقم 06

يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	الأقدمية في العمل
9.38	06	أقل من 5 سنوات
48.44	31	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
28.13	18	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
3.13	02	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
10.94	07	من 20 سنة فأكثر
100	64	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أفراد العينة خبرتهم في العمل من (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) والمقدرة نسبتهم بـ 48.44%، ثم تليها الفئة الثانية من (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) والمقدرة نسبتها بـ 28.13%، زيادة على ذلك الفئة العمرية المتمثلة من سنة فأكثر والتي تقدر نسبتهم 10.94%، ثم نجد الفئة المحصورة مابين (أقل من 15 سنة) والتي تقدر نسبتهم 9.38% وفي الأخير نجد الفئة المحصورة مابين (15 سنة إلى أقل من 20 سنة) والمقدرة نسبتها بـ 3.13%.

من خلال هذا نستنتج أن أعلى نسبة مسجلة في الجدول أعلاه شملت الفئة المحصورة ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات خاصة إذا علمنا أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الشباب.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات المتعلقة بالفرضية الأولى (الخبرة المهنية وتحقيق الرضا المهني).

الجدول رقم 07

يوضح توزيع المبحوثين حسب توظيفهم في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة التوظيف
31.25	20	النجاح في مسابقة توظيف على أساس إمتحان كتابي
46.88	30	النجاح في مسابقة توظيف على أساس الشهادة
21.88	14	عن طريق الإدماج في إطار عقود ما قبل التشغيل
00	00	عن طريق الوساطة
100	64	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة الذين تم توظيفهم في المؤسسة والذين نجحوا في مسابقة توظيف على أساس الشهادة وقدرت نسبتهم بـ 46.88%، في حين نجد الذين تم توظيفهم على أساس إمتحان كتابي والتي قدرت نسبتهم بـ 31.25%، في الحين الآخر نجد الذين تم إدماجهم في إطار عقود ما قبل التشغيل والمقدرة نسبتهم بـ 21.88%، وفي الأخير لاحظنا النسبة تتعدم عند أفراد العينة الذين تم توظيفهم عن طريق الوساطة.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين تم توظيفهم على أساس الشهادة وهذا راجع إلى أن طبيعة المؤسسة تفضل الإستناد إلى قوانين الوظيف العمومي والتي تشترط على المرشح(العامل) أن يكون حاصل على شهادات علمية تؤهله في الحصول على الوظيفة، وهذا ما تم النص فيه في المادة 222 التي أشارت إلى ضرورة المساواة بين كل الأفراد المتقدمين للوظيفة مع إعطاء الأولوية للموارد البشرية المؤهلة. صف إلى ذلك أن التوظيف عن طريق الوساطة يجعل الموظفين يشعرون بالخوف والتسريح أو الفصل النهائي من الوظيفة.

الجدول رقم 08

يوضح توزيع المبحوثين حسب معيار التوظيف.

النسبة المئوية%	التكرار	معيار التوظيف
51.56	33	على أساس الشهادة
34.38	22	الخبرة والأقدمية
14.06	09	الكفاءة
100	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن أعلى نسبة سجلت عند المبحوثين الذين يمتلكون شهادات وقدرت بـ 51.56%، في حين الأخر تليها الخبرة والأقدمية والمقدرة نسبتها بـ 34.38%، وفي الأخير نجد نسبة 14.06% والذين تم توظيفهم على أساس الكفاءة.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يمتلكون شهادات جامعية لأن التوظيف عن طريق الشهادة هو المعيار المعمول به في قانون التوظيف العمومي وهذا ما يتفق مع النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم (07).

الجدول رقم 09

يوضح توزيع أهمية الخبرة المهنية عند المبحوثين.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
71.88	46	نعم
28.13	18	لا
100	64	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين كانت إجابتهم بـ "نعم" والتي قدرت نسبتهم بـ 71.88%، في حين نجد نسبة 28.13% والتي كانت إجابتهم بـ "لا".

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن الخبرة المهنية ضرورية للحصول على منصب عمل دائم ويمكن تفسير ذلك باعتبار أن أغلبية الموظفين هم من الفئة الدائمة الذين شاركوا في مسابقة

التوظيف وإكتسبوا مع مرور الوقت مهارات وقدرات سمحلت لهم بمعايشة وملازمة الواقع وأيضاً معرفة متطلباته وأبعاده المختلفة.

في الحين الآخر قد تحتاج الوظيفة أو بعض الوظائف زيادة في الخبرة المهنية، أي الخبرة التي إكتسبها العامل في وظيفة ما تكون ضعيفة مقارنة بالشهادة المتحصل عليها.

الجدول رقم 10

يوضح توزيع مدى أهمية المهارات الذاتية عند المبحوثين.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
79.69	51	نعم
20.31	13	لا
100	64	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ إجابات المبحوثين أغلبهم أجابوا بـ "نعم" وقد قدرت نسبتهم بـ 79.69%، في الحين الآخر قد نجد المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" قدرت نسبتهم بـ 20.31%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين لديهم مهارات وقدرات ذاتية ساعدتهم في تجاوز المشكلات المهنية ويمكن تفسير ذلك بالرجوع إلى النتيجة المتحصل عليها من الجدول رقم (09) والتي مفادها أن أغلبية المبحوثين إكتسبوا خبرة مهنية وهذا مكنهم من تجاوز المشاكل والصعوبات المهنية.

الجدول رقم 11

يوضح إجابات المبحوثين عن مدى شغلهم لوظائف في مؤسسات أخرى.

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة المؤسسة	النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
77.42	24	عمومية	45.31	29	نعم
22.58	07	خاصة			
	31	المجموع الجزئي	54.69	35	لا
100	64	المجموع الكلي			

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أقرروا بأنهم في السابق لم يشغلوا وظائف أخرى في مؤسسات معينة وقدرت نسبتهم بـ 54.69%، وهذا راجع إلى صعوبة الحصول على المنصب حتى إن حصل عليه لابد من توفره على جملة من الشروط اللازمة في التوظيف، ضف إلى ذلك ندرة في توفير مناصب شغل أو بالأحرى المسؤول عن إختيار الموظفين المؤهلين هو قانون التوظيف العمومي الذي يفرض عن وجوب مزايا وقواعد في إحتلال مركز أو وظيفة معينة.

وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية من خلال مقولتها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وأيضا مراعاتها لمبدأ تخصص وإستحقاقية المنصب.

في الحين سجلت نسبة معتبرة من الذين لم يشغلوا أية وظيفة في مؤسسات أخرى وقدرت نسبتهم حوالي 45.31% وتوزعت إجاباتهم كما يلي: توظيفهم في مؤسسات عمومية وقدرت نسبتهم بـ 77.42%، زد إلى ذلك شغلهم في مؤسسات خاصة وقدرت بـ 22.58%.

ومنه نستنتج أن المبحوثين الذين يشغلون وظائف في مؤسسات عمومية عرفت نسبتهم أعلى نسبة مقارنة مع الأفراد الذين تم توظيفهم في مؤسسات خاصة، وهذا راجع إلى طبيعة هذه المؤسسات التي توفر لموظفيها سن محدد للتقاعد وأيضا ولوج الموظفين إلى العمل بالسلك الإداري لأن فيه مواقيت محددة ولا توجد فيها رقابة صارمة عكس المؤسسات الخاصة، ففيها يشعر الموظف بالحرية التامة لأنه يعمل في مؤسسة عامة وذلك من خلال الإستفادة من جملة من الخدمات الإجتماعية كالتأمينات الإجتماعية والسكن والصحة.

الجدول رقم 12

يوضح توزيع المبحوثين حسب الكفاءة العلمية التي إكتسبوها سابقا.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
79.69	51	نعم
20.31	13	لا
100	64	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(12) والمتعلق بالكفاءة العلمية التي إكتسبت سابقا حيث نجد أعلى نسبة مسجلة لفئة المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" والمقدرة نسبتهم بـ 79.69%، في الحين نجد الفئة التي أجابوا بـ "لا" والمقدرة بـ 20.31%. ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة لديهم كفاءة علمية مسبقة. ويعود هذا إلى أن التوظيف في المؤسسات الجزائرية يأخذ بعين الإعتبار الخبرة والأقدمية في الحصول على منصب عمل، وذلك من خلال الحد من نقشي ظاهرة البطالة خصوصا خريجي الجامعات والمعاهد، حيث يعتبر معيار الكفاءة العلمية أساسي في حصول الموظف على تقدير الآخرين وشعوره بنوع من الأمن الوظيفي والإستقرار المهني إتجاه عمله. وهذا ما تبين لنا من خلال إجابات المبحوثين الذي يشترط في الموظف أن يكون حامل لمعايير عدة تؤهله أن يكون فرد فعال وكفى وهذا ما أكده القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية (البلدية) تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 2011 /09/20.

الجدول رقم 13

يبين توزيع المبحوثين حسب رضاهم المهني.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة	النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
13.16	05	عدم الشعور بالإرتياح	54.69	35	لا
18.42	07	عدم الشعور بالأمان			
05.26	02	عدم القدرة على التكيف			
63.16	24	عدم ملائمة الأجر			
	38	المجموع الجزئي	45.31	29	نعم
100	64	المجموع الكلي			

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (13) نلاحظ أن أعلى نسبة مسجلة والتي قدرت نسبتهم بـ 54.69%، حيث توزعت إجاباتهم كمايلي: عدم ملائمة أجور الموظفين وقدرت النسبة بـ 63.16%، ثم نجد النسبة المقدرة بـ 18.42% والمتمثلة في عدم الشعور بالأمان، إضافة إلى ذلك عدم شعورهم بالإرتياح وقدرت النسبة بـ 13.16%، وفي الأخير نجد النسبة المئوية المقدرة بـ 5.26% والتي تمثلت في عدم قدرتهم على التكيف مع ظروف العمل، ونجد نسبة معتبرة من الموظفين الذين عبروا عن مدى رضاهم المهني في العمل ونسبتهم قدرت بـ 45.31%.

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة عبروا عن عدم رضاهم المهني عن ظروف العمل.

ويمكن تفسيرها بالرجوع إلى النتيجة المتوصل إليها في الجدول رقم(13) أن عدم الشعور بالرضا سببه الأجر الذي يتقاضونه لأنه لايكافئ جهدهم المبذول وأيضا عدم تماشيه مع متطلبات الحياة خاصة أرباب الأسر التي تقع على عاتقها تحقيق جملة من الإشباعات المادية والمعنوية، وهو ما نادى به نظرية العاملين "لهيرزبرغ" حيث توصل من خلال دراسته إلى حقيقة مفادها أن عدم الرضا لدي الفرد ناتج عن عدم توفير بيئة عمل مناسبة وبالتالي عدم إستقراره في العمل.

الجدول رقم14

يوضح توزيع المبحوثين حسب رضاهم المهني في زيادة الدافعية في العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
92.19	59	نعم
7.81	05	لا
100	64	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (14) والمتعلق بالرضا المهني وزيادة الدافعية في العمل أن مجموع أفراد العينة أجابوا "نعم" وقدرت نسبتهم 92.19%، في الحين الأخر نجد الذين أجابوا بـ "لا" ونسبتهم قدرت بـ 7.81%، ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين عبروا عن رضاهم المهني والتي بدوره يخلق الدافعية. ويمكن تفسير هذا إلى أن المؤسسة تمنح وتوزع الحوافز باعتبارات ومعايير موضوعية، أيضا تهتم المؤسسة بالموظفين الذين يبذلون مجهودات في سبيل تحقيق أهدافها.

وعليه المؤسسة العمومية "البلدية" تفسح المجال بتكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية تجعلهم يقبلون العمل بروح معنوية، وأيضاً تفتح لهم المجال لإبداء الآراء والاقتراحات وهذا يعد دافع ومحفز للقيام بالأعمال والمهام بطريقة ترضيهم وترضي المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة توفر للموظفين جل المتطلبات التي يحتاجها، وتكون بضرورة ملائمة من الناحية النفسية والمادية والاجتماعية وهذا يدفعه إلى زيادة الدافعية بأريحية ويحقق له نوع من الرضا والإستقرار المهني.

وهذا ما يتفق مع فحوى نظرية نموذج مظهر الرضا التي تركز على دافعية العامل ورضاه بالأداء المتوقع لديه.

الجدول رقم 15

يوضح الحاجات الإجتماعية وعلاقتها بالرضا في العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
68.75	44	نعم
31.32	20	لا
100	64	المجموع

إنطلاقاً من البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (15) يتبين أن 68.75% من المبحوثين أجابوا أن حاجاتهم الإجتماعية تلبى وتحقق لهم الرضا في العمل، على عكس الذين أجابوا بـ "لا" وقدرت نسبتهم بـ 31.32%، ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن حاجاتهم الإجتماعية محققة.

ويمكن تفسير ذلك أن البلدية تعمل على توفير الحاجات أو الخدمات الإجتماعية لموظفيها، وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين الذين إعتبروا الحاجات دافع وداعم قوي لإستقرارهم وتوافقهم، فمن خلال مقابلتنا لأحد الموظفين صرح لنا بأن البلدية تمنح لهم إمتيازات مادية واجتماعية كاستفادتهم من العطل المرضية والسكن الوظيفي وغيرها.

وهذا ما أكدته نظرية الحاجات "لماوسلو" على أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال تلبية الحاجات والمطالب التي يحتاجها المبحوثين.

ومنه نستنتج أن تلبية الحاجات الإجتماعية تعتبر من بين الأولويات التي ترفع روحهم المعنوية وتدفعهم إلى الاستقرار والإستمرار في العمل.

الجدول رقم 16

يوضح توزيع المبحوثين حسب إهتمام المؤسسة بتقديم دورات تدريبية.

النسبة المئوية %	التكرار	إنعكاس الدورات التدريبية	النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
100	18	إيجابي	28.13	18	نعم
00	00	سلبي			
100	18	المجموع الجزئي	71.88	46	لا
100	64	المجموع الكلي			

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أن نسبة 71.88% من المبحوثين أجابوا بعدم إهتمام المؤسسة بتقديم دورات تدريبية لهم، في حين نجد المبحوثين الذين عبروا عن إهتمام المؤسسة بتقديم هذه الدورات فقدرت نسبتهم بـ 28.13% حيث توزعت إجاباتهم كما يلي: إهتمام المؤسسة بتقديم دورات يكون إيجابي على الأداء المهني وقدرت نسبتهم بـ 100%، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بأن إنعكاس هذه الدورات سلبي ونسبته معدومة، ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين لا يتلقون هذه الدورات التدريبية في المؤسسة.

ويمكن تفسير هذا في عدم تحمل ميزانية المؤسسة (البلدية) لمثل هذه الدورات التدريبية نتيجة الكم الهائل للعمال والموظفين هذا من جهة، ومن جهة أخرى أخذها لوقت أطول، أيضا عدم حاجة بعض العمال والموظفين إلى مثل هذه الدورات وذلك حسب طبيعة النشاطات والمهام التي يقومون بها فمثلا عامل النظافة أو الحارس لا يحتاجان إلى تلك الدورات.

ويعود أيضا لسبب أن كون بعض الموظفين لا يحتاجون لمثل هذه الدورات التدريبية لأنهم يمتلكون كفاءة وخبرة عالية والذين أغلبهم تلقوها في الجامعات وهذا ما يوضحه الجدول رقم (03).

ثالثاً: الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى

من خلال تحليل المعطيات الخاصة بالفرضية الأولى المتعلقة بالخبرة المهنية وتحقيق الرضا المهني جاءت إجابات المبحوثين حول تساؤلات هذا المحور كآتي:

- 46.88% من المبحوثين تم توظيفهم في المؤسسة على أساس الشهادة في الحين نجد 51.56% من أفراد العينة تم توظيفهم حسب معيار الشهادة باعتبار أن أغلبية المبحوثين حاملي لشهادات علمية تؤهلهم في الحصول على وظيفة وهذا ما تستند إليه المؤسسة في تطبيقها لقوانين الوظيف العمومي والتي تشترط على المترشح في عملية التوظيف.

- 71.88% من أفراد العينة أكدوا على أهمية الخبرة المهنية وضرورتها في الحصول على منصب عمل. ونجد 79.69% من المبحوثين أفروا بأن المهارات الذاتية تساعدهم في تجاوز المشكلات المهنية التي تعترضهم، فالمهارات والقدرات العلمية والذاتية والإمكانيات المتاحة التي إكتسبوها مع مرور الوقت تسمح لهم بمعايشة وملازمة الواقع وتزيد من فرص الترقى التي تسمح لهم باكتساب خبرة مهنية فعالة وضرورية في المؤسسة.

- 54.69% من المبحوثين الذين عبروا عن عدم شغلهم لوظائف في مؤسسات أخرى وهذا لصعوبة حصولهم على منصب عمل ملائم مع متطلباتهم وحاجاتهم.

- 79.69% من أفراد العينة أكدوا أن الكفاءة العلمية التي إكتسبوها سابقا ساعدتهم على القيام بوظائفهم في المؤسسة، حيث يعتبر معيار الكفاءة العلمية أساسي في الحصول الموظف على التقدير والشعور بالامن الوظيفي.

- 54.69% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم شعورهم بالرضا عن ظروف عملهم وهذا يدل على جو العمل الذي يسوده التوتر ولا يتيح لهم حرية التواصل والتعاون وهذا ما يدفعهم إلى عدم الإرتياح والرضا.

- 92.19% من أفراد العينة أفروا أن الرضا المهني يساهم في زيادة الدافعية في العمل وهذا يعني أن الموظفين والعمال في المؤسسة يمتلكون دافعية وهذا يساهم بشكل إيجابي على إبتقانهم للعمل.

- 68.75% من المبحوثين صرحوا أن تلبية الحاجات الإجتماعية يحقق لهم الرضا في العمل وهذا يدفعهم إلى أداء العمل بطريقة أفضل وبكفاءتهم وبالتالي الرفع من فعالية المؤسسة.

- 71.88% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة لا تهتم بتقديم دورات تدريبية للموظفين وهذا لعدم تحمل ميزانية المؤسسة لمثل هذه الدورات التدريبية، في حين كون بعض الموظفين لا يحتاجون لمثل هذه الدورات التدريبية لأنهم يمتلكون كفاءة وخبرة عالية.

وبناء على المؤشرات السابقة والتي كانت معظمها إيجابية يمكننا القول بأن الخبرة المهنية لها علاقة بتحقيق الرضا المهني لموظفي المؤسسة العمومية ببلدية الطاهير.

الموظف في المؤسسات الجزائرية وخاصة العمومية يمتلك خبرة مهنية مكتسبة تمكنه من أداء عمله بطريقة أفضل مما يدفعه إلى إشباع حاجاته وتحقيق طموحاته من خلال تقديم مختلف الخدمات الإجتماعية و يؤدي ذلك إلى تحقيق رضاه المهني.

رابعاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية.

الجدول رقم 17

يوضح توزيع المبحوثين حسب اختيار العمل في المؤسسة العمومية.

النسبة المئوية%	التكرار	اختيار العمل
29.69	19	لأنها تناسب التخصص والشهادة التي حصلت عليها
15.63	10	للاستفادة من الضمان الاجتماعي
1.56	1	لأنها تمنح امتيازات مادية ومغرية
53.12	34	لم يكن لدي خيار آخر أو بديل مناسب
100	64	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (17) أن أعلى نسبة سجلت عند المبحوثين الذين لم يكن لديهم خيار آخر أو بديل مناسب في اختيار العمل حيث قدرت نسبتهم بـ 53.12%، في حين نجد نسبة أفراد العينة الذين اختاروا العمل في المؤسسة العمومية لأنها تناسب التخصص والشهادة التي تحصلوا عليها والتي قدرت بـ 29.69%، ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم الموظفين من الفئة الدائمة نتيجة الظروف القاسية التي اضطرتهم إلى المشاركة في مثل هذه المسابقات.

ويمكن تفسير ذلك إلى قلة التوظيف لحاملي الشهادات الجامعية أو التشبع من طرف بعض التخصص، وخاصة بالمؤسسة الخدمائية ضف إلى ذلك أن سوق العمل يتصف بالندرة.

أما بالنسبة للموظفين المؤقتين أو أصحاب العقود محددة المدة هذا راجع إلى تدقيق عمليات انتقاء الموظفين للعمل في المؤسسة العمومية والإدارات خلال السنوات الأخيرة، وسعي الدولة إلى إدخال الايطارات الجامعية أو حاملي الشهادات الجامعية.

الجدول رقم 18

يوضح توزيع المبحوثين حسب اعتقاد أن الشهادة معيار من معايير التوظيف بالدرجة الأولى.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	معيار الشهادة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	67.19	نعم	33	82.5
لا	21	32.81	لا	7	17.5
			المجموع الجزئي	40	
المجموع الكلي				64	100

تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة هم الذين اقروا أن الشهادة معيار من معايير التوظيف بالدرجة الأولى حيث قدرت نسبتهم بـ 67.19%، ومنهنتنتج أن أغلبية الموظفين هم الذين صرحوا بان الشهادة معيار أساسي في التوظيف، وهذا راجع إلى:

أن عملية التوظيف في المؤسسة الجزائرية تتطلب وجود مؤهل علمي بالدرجة الأولى مما يفتح المجال أمام المترشحين بالفوز بالمنصب وهو الشهادة الجامعية وهي تعطيه الأولوية والأفضلية والصلاحيية في اختياره لشغل منصب معين،أيضا بدونها يقلل من حظوظه في الحصول على الوظيفة، وهذا ما قد أفادنا به بعض الموظفين بان سبب حصولهم على المنصب كان من خلال مشاركته في مسابقته على أساس الشهادة وهذا ما يوضحه الجدولين رقم (06) و(07).

الجدول رقم 19

يوضح توزيع المبحوثين حسب امتلاكهم لشهادة في تخصصات أخرى تمنح الأفضلية في التوظيف.

أهمية الشهادة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	38	59.38
لا	26	40.62
المجموع	64	100

يتبين لنا من خلال الجدول الموضح أن المبحوثين الذين اقروا أنهم يمتلكون شهادة في تخصصات أخرى تعطيهم الأفضلية في التوظيف وقدرت نسبتهم بـ 59.38% في حين نجد المبحوثين الذين لا يمتلكون شهادة في تخصصات أخرى وقدرت نسبتهم بـ 40,62%، ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين هم الذين من أقروا لأهمية الشهادة وهذا راجع إلى:

- لوجود وظائف تشترط امتلاك شهادة في تخصص معين وتعطي لأصحاب الشهادات الأولوية في التوظيف على حساب أصحاب شهادات في تخصصات أخرى فمثلا يمكن لمتخرج جامعي حاصل على شهادة جامعية تخصص تربية أن يوظف في روضة أطفال كما يمكن كذلك لمتخرج جامعي حاصل على تخصص في تنظيم وعمل أن يوظف في نفس الروضة لكن الأولوية تمنح للفرد الذي درس تخصص تربية، وهذا ما تم الإشارة إليه في نظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" الذي ركز على ضرورة تقسيم العمل وتحديده وفق قواعد ثابتة وعلى أساس التخصص الوظيفي وهذا يضمن لهم السير الحسن لأنشطتهم وأعمالهم هو يعتبر أساس الأداء الناجح، إذ تلخص البيروقراطية التوظيف في عبارة مفادها "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".

أما بالنسبة للذين عارضوا على أهمية الشهادة يرجع ذلك إلى اعتبار أن تخصص الشهادة الجامعية كفيل وحده لان يحتل المترشح منصب العمل دون امتلاكه لشهادات أخرى في تخصصات أخرى أو كان هناك ضرورة فرضت عليهم الحصول على الوظيفة دون مراعاتهم لهذا المؤشر وهذا ما اشرنا إليه في الجدول رقم(16).

الجدول رقم 20

يوضح توزيع المبحوثين حسب تناسب المنصب الشاغل الحالي مع المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	تناسب المنصب مع المستوى التعليمي
57.81	37	نعم
42.19	27	لا
100	64	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (20) والذي يبين تناسب المنصب الشاغل مع المستوى التعليمي نلاحظ من خلاله أن المبحوثين الذين أجابوا ب "نعم" قدرت نسبتهم بـ 57.81%، في حين أفراد العينة الذين أجابوا ب "لا" فقد قدرت نسبتهم بـ 42.19%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم من صرحوا بان المنصب الشاغل يتناسب مع المستوى التعليمي وهذا راجع إلى:

- كون المؤسسة تراعي ظروف عمالها وتعمل على وضع كل فرد في المكان المناسب له لضمان تأقلمه في مؤسسته، وهذا ما يولد فيهم الشعور بالرضا ويحفزهم على تحسين أدائهم، وأيضاً مما يجعلهم يأخذون بعين الاعتبار مدى توفر وظائف في سوق العمل تتناسب مع مستواهم التعليمي، فخلال هذه السنوات الأخيرة أصبحت الإدارة العمومية تهتم بالتخصص تناسبه مع المنصب الشاغل، حيث أعطت أهمية بالغة للشهادة وتناسبها لمتطلبات الوظيفة ويظهر ذلك في إعلانات التوظيف. وتسليط الضوء على تخصصات جامعية معينة، وهذا ما أوضحه الجدول رقم (03).

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا ب "لا" هذا راجع إلى عن عدم ملائمة إمكانياتهم العلمية مع الوظيفة التي يشغلونها، إضافة إلى ذلك حصولهم على هذه الوظيفة عن طريق الوساطة.

الجدول رقم 21

يوضح توزيع المبحوثين حسب سماح التخصص العلمي من تأدية المهام الوظيفية بشكل جيد.

النسبة المئوية%	التكرار	التخصص العلمي وتأدية المهام
84.38	54	نعم
15.63	10	لا
100	64	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة يتبين لنا أن أعلى نسبة سجلت عند المبحوثين الذين صرحوا بان التخصص العلمي يسمح لهم من تأدية مهامهم الوظيفية بشكل جيد حيث قدرت نسبتهم ب 84.38%، ويمكن تفسير ذلك:

على أن المؤسسة تقوم بتوظيف المتخصصين في مجال عملهم أي أنها تضع كل فرد في مكانه المناسب وهذا يضمن من قيامهم بانجاز مهامهم بكل إتقان، حيث لوحظنا أن جل الموظفين يتمسكون بالقواعد والقوانين المعمول بها، وأيضا مواجهة كافة الصعوبات والعراقيل التي تواجههم، ونجد "تايلور" الذي نادى بضرورة التخصص في العمل لتفادي الوقت والجهد. إذا كان كل موظف في أي مؤسسة يسعى إلى تحقيق التوافق بين عمله وبين الوظائف التي يشغلونها زملائه وأيضا لا من توفر مبدأ التخصص وتقسيم العمل تقسيم عادل يتطلب أفراد خبراء ذوي كفاءة عالية.

الجدول رقم 22

يوضح توزيع المبحوثين حسب تأدية المهام الموكلة في الوقت المحدد.

النسبة المئوية%	التكرار	تأدية المهام في الوقت المحدد
92.19	59	نعم
7.81	5	لا
100	64	المجموع

يتبين من خلال الجدول الموضح والمتمثل في تأدية المهام في الوقت المحدد، أن أعلى نسبة سجلت هي المبحوثين الذين أكدوا بتأدية مهامهم الموكلة في الوقت المحدد والتي قدرت نسبتهم ب 92.19% وهذا راجع إلى:

- القوانين واللوائح التنظيمية التي ترغم الموظفين على الالتزام بمواعيد العمل حيث أن في حالة تأخر عن العمل أو عدم تأدية المهام في الوقت المحدد يخضع العامل للعقوبة، وأثناء توزيعنا للاستمارة أكد لنا احدهم على مدى تقيدهم بالمواعيد بسبب القوانين الصارمة.

وعليه فالمؤسسة العمومية بلدية الطاهير تعطي اهتماما وأهمية كبيرة للوقت لذلك نجد اغلب الموظفين يتقيدون به ويؤدون عملهم في الوقت المحدد.

الجدول رقم 23

يوضح توزيع المبحوثين حسب القدرات المهنية والمعرفية الحالية كافية لانجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

القدرات المهنية وانجاز العمل	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	57	89.06
لا	7	10.94
المجموع	64	100

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت عند أفراد العينة الذين أقرروا بان قدراتهم المهنية والمعرفية كافية لانجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، والتي قدرت بـ 89.06%. ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين لديهم قدرات مهنية ومعرفية كافية لانجاز الأعمال بكفاءة، ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تختار العمال والموظفين أصحاب ذوي الكفاءات العلمية القادرة على تسيير العمل بشكل صحيح وأيضا لديهم الإمكانية في تجاوز أي عائق يحول دون حله داخل المؤسسة، فالمؤسسة تهدف إلى امتلاك أفضل العقول والأدمغة لتضمن تحقيق أهدافها واستثمارها للوصول إلى غاياتها.

الجدول رقم 24

يوضح توزيع المبحوثين حسب الشعور بالأمن النفسي في ممارسة المهنة.

الشعور بالأمن النفسي في ممارسة المهنة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	35	54.69
لا	29	45.31
المجموع	64	100

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم(24) نلاحظ أن أفراد العينة الذين أكدوا بشعورهم بالأمن النفسي في ممارسة مهنتهم قدرت نسبتهم بـ 54.69% في حين نجد أن المبحوثين الذين أقرروا بعدم شعورهم بالأمن النفسي في ممارسة المهنة فقد قدرت نسبتهم بـ 45.31%، ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم من يشعرون بالأمن النفسي في مهنتهم ويمكن تفسير ذلك بـ:

- شعور الموظفين والعمال في البلدية بالأمن النفسي في ممارسة مهنتهم يعزز من اندماجهم في العمل، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يقومون به، وكذا وضوح القواعد التنظيمية المطبقة داخل المؤسسة تشعر العمال والموظفين بالارتياح والاطمئنان في عملهم.

وكذا وجود علاقات غير رسمية بين العمال والموظفين مما يجعلهم يقومون على مبدأ التعاون وهذا ما يجعل الفرد يشعر بحالة من التكيف والانسجام في العمل وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالأمن النفسي أثناء ممارسة المهنة.

الجدول رقم 25

يوضح توزيع المبحوثين حسب علاقتهم مع بعض الزملاء على أنها يسودها التوتر والقلق.

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العلاقة مع بعض الزملاء
28.12	18	نعم
71.88	46	لا
%100	64	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية الموضحة أن أعلى نسبة سجلت هي أن المبحوثين صرحوا بان علاقاتهم مع بعض الزملاء جيدة ولا يسودها القلق والتوتر والتي قدرت نسبتها بـ 71,88% وهذا ما يمكن تفسيره بأن:

- كون العمال والموظفين في المؤسسة العمومية وخاصة البلدية وبحكم عملهم ووظائفهم وأوقات العمل التي يقضونها فيه وكذا طبيعة العمل الذي يغلب عليها الطابع الجماعي ذلك استوجب عليهم تكوين صداقات وعلاقات اجتماعية تسودها المحبة والاحترام والتقدير وتزيد الثقة فيما بينهم، مما جعلهم يشعرون كأنهم أسرة واحدة وهذا ما اثر على نفسياتهم بشكل ايجابي، وهذا ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي وجهت جل اهتمامها على الجانب الاجتماعي والنفسي للفرد(العامل أو الموظف) ، حيث رأت أن أي منظمة لا تخلو من العلاقات غير الرسمية لأنها تتشكل بطريقة عفوية وغير مقصودة ولا تحكمها أي ضوابط.

الجدول رقم 26:

يوضح توزيع المبحوثين حسب التفكير في ترك الوظيفة لأسباب معينة.

النسبة المئوية %	التكرار	سبب ترك الوظيفة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
22.86	8	عدم تناسب المجهود مع مهام العمل	48.44	31	نعم
48.57	17	الراتب المتحصل عليه			
28.57	10	توجد الكثير من النزاعات			
	35	المجموع الجزئي	51.56	33	لا
100	64	المجموع الكلي			

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة والموضحة في الجدول رقم (26) نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابوا بـ "لا" وقدرت نسبتهم بـ 51.56%، ثم نجد المبحوثين الذين فكروا في ترك الوظيفة لأسباب معينة ونسبتهم قدرت بـ 48.44% وتعتبر نسبة معتبرة مقارنة مع النسبة السابقة حيث توزعت أجوبتهم على النحو التالي: ترك الوظيفة يعود إلى عدم ملائمة الراتب المتحصل عليه بنسبة 48.57%، ثم تليها النسبة المئوية التي قدرت بـ 28.57% والمتمثلة في وجود نزاعات كثيرة في العمل، ثم تليها النسبة المقدرة بـ 22.86% والمتمثلة في عدم تناسب المجهود مع مهام العمل، ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بالتفكير في ترك الوظيفة.

ومن خلال ما لحظناه في الجدول رقم (26) أن موظفي البلدية يعتبر عملهم أقل جهداً وأقل تكلفة ولا يتميز بالصعوبة والمشقة لأنها تعتبر مؤسسة عمومية تقدم خدمات لمواطنيها، وأيضاً سعي المؤسسة إلى توفير بعض المتطلبات لموظفيها، والذي يعتبر السبب الرئيسي في عدم تفكيرهم في تغيير العمل وهذا ما صرح به بعض الموظفين لنا بأنهم يشعرون بنوع من الإلتناء إلى هذه المؤسسة لأنها تحقق لهم جميع

المستلزمات من بينها السكن، التأمين، النقل وغيرها وهذا ما أوضحناه في الجدول (14) الذي بدوره يضمن لهم الإستقرار في العمل والذي يجعلهم يتفانون فيه والتفكير في عدم تركه.

في الحين الآخر نجد بعض المبحوثين الذين فكروا في ترك العمل وأرجعوه إلى عدة أسباب من بينها: إنخفاض الراتب وعدم كفايته يدفع الموظفين والعمال إلى ترك وتغيير المؤسسة ورغم أن هذه الأخيرة تقدم بعض الخدمات الإجتماعية كتغطية لقلّة الراتب إلا أن هذا لا يمنعهم من ترك العمل. وهذا ما أوضحتها نظرية ذات العاملين "الهيرزبرغ" في أن شعور الفرد بعدم الرضا يرجعها إلى عدم تناسب جملة من العوامل والتي أسمها بالعوامل الوقائية فإن لم تتوافر فيها يؤدي إلى عدم إنجامة وإستقراره داخل العمل.

خامسا: الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية.

من خلال تحليل المعطيات الخاصة بالفرضية الثانية والمتعلقة بالشهادة العلمية والاستقرار المهني جاءت إجابات المبحوثين حول تساؤلات هذا المحور كما يلي:

- 53.12% من أفراد العينة اختاروا العمل في المؤسسة العمومية لأنهم لم يكن لديهم خيار آخر أو بديل مناسب نتيجة الظروف القاسية التي اضطرتهم إلى المشاركة في مثل هذه المسابقات.

- 67.19% من المبحوثين اقرروا بموافقتهم أن الشهادة معيار من معايير التوظيف لأن عميلة التوظيف في المؤسسة الجزائرية تتطلب وجود مؤهل علمي بالدرجة الأولى، وان الشهادة الجامعية تعطي للمتخرج أولوية والأفضلية في اختياره لشغل منصب معين.

- 59.38% من أفراد العينة وافقوا على أن التخصص يحتسب في التوظيف، وعلى أهمية شهادات العمل للحصول على الوظيفة، فالمؤسسة الجزائرية عند إعلانها عن مسابقة التوظيف تشترط وجوب امتلاك شهادة جامعية وهذا حسب القوانين التي يستند إليها التوظيف العمومي.

- 57.81% من المبحوثين صرحوا بان المنصب الشاغل يتناسب مع المستوى التعليمي وذلك أن المؤسسة تراعي ظروف الموظفين وتعمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب له لضمان تأقلمه فيها، مما يجعلهم يأخذون بعين الاعتبار مدى توفر وظائف في سوق العمل تتناسب مع مستواهم التعليمي، في حين نجد أن 84.38 من أفراد العينة يرون أن تخصصهم في مجال عملهم يؤدي بهم إلى

إنجاز المهام بدقة، وهذا يدل على أن المؤسسة تبحث دائما عن أفراد مؤهلين يمتلكون تخصصات مختلفة فهذا كي تضمن تحقيق أهدافها.

- 92.19% من المبحوثين اقروا أنهم يؤدون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الخدماتية بلدية الطاهير تعطي أهمية بالغة للوقت لذلك نجد أن أغلب الموظفين يتقيدون به ويؤدون عملهم في وقته.

- 89.06% من أفراد العينة يقرون بأن القدرات المهنية والمعرفية كافية لانجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، فالمؤسسة تختار الموظفين والعمال ذوي أصحاب الكفاءات العلمية القادرة على تسيير العمل بشكل سليم.

- 54.69% من المبحوثين يشعرون بالأمن النفسي في ممارسة مهنتهم هذا يدل على أن الموظفين مرتبطين و متمسكون بالمؤسسة، وأن جو العمل يسوده علاقات قوية وجيدة هذا ما ساعدهم وما أدى بهم إلى المواظبة والرغبة في العمل.

- 71.88% أكدوا أن العلاقة التي تجمعهم بزملائهم لا يسودها التوتر والقلق، وهذا يدل على أن الأفراد يقيمون صداقات وعلاقات اجتماعية تسودها المحبة والاحترام وهذا يزيد من الانسجام والتوافق فيما بينهم.

- 51.56% من أفراد العينة اقروا أنهم يتركون الوظيفة لأسباب معينة، وهذا يدل على أن العمال والموظفين يبحثون عن عمل وأجر أفضل.

وبناءً على المؤشرات السابقة والتي كانت معظمها إيجابية، يمكننا القول بأن الشهادة العلمية لها علاقة بتحقيق الإستقرار المهني، فالمؤهل العلمي أصبح متطلب أساسي ومن القوانين التي تستند إليها المؤسسة في التوظيف العمومي، فالموظف اليوم يمتلك شهادة علمية تمكنه من انجاز عمله داخل المؤسسة وهذا ما يشعره بانتمائه في مهنته وبذلك يحقق الاستقرار والأمن المهني.

سادسا: الإستنتاج الجزئي في ضوء الدراسات السابقة

من خلال ما تم التطرق إليه من الدراسات السابقة في الفصل سواء ماتعلق بالمتغير المستقبل وهو آليات التوظيف والمتغير التابع هو التوافق المهني، سنحاول مناقشته وعرض نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة من حيث مجالات الدراسة والمنهج وأدوات الدراسة والنتائج والتي ستكون كالتالي:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية نجد أنها تشابهت مع دراسة أحمد مرزوق ودراسة تيشات سلوى فيما يتعلق بمتغير آليات التوظيف ودراسة بوعطيط سفيان متعلقة بمتغير التوافق المهني.

حيث توصلت دراسة "تيشات سلوى" إلى أن الإدارة الجزائرية تسهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي للوظيفة العمومية، في حين توصلت الدراسة الحالية إلى نتائج تتعلق بإجراءات ومراحل التوظيف والتي تعتمد أكثر شئياً على الجوانب القانونية التي تفرضها الجهات العمومية.

أما دراسة "أحمد مرزوق" فقد توصل إلى نتائج مفادها أنها تولي إهتماماً بالغاً للتوظيف وذلك من خلال إستغلالها للإمكانيات المتاحة وإختيارها أفضل الموارد، ضف إلى ذلك إعتماها على أسس موضوعية في الإنتقاء بعيدة عن الذاتية وهذا ما يسمح للموظفين فرص الإندماج وفي نفس الوقت تحقيق قدر ممكن من الرضا المهني في عملهم، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية باعتبار أن التوظيف يعتمد بالدرجة الأولى على المعايير المتفق عليها في قانون العمل الوظيفي والإنتقاء يتم بأسس علمية واجب توفرها لدي كل فرد (الخبرة، الأقدمية، الشهادة).

أما دراسة "بوعطيط سفيان" فقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها أنه لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية) على مستوى التوافق المهني، أما الدراسة الحالية فقد توصلت إلى أن الأقدمية وعدد سنوات الخبرة تعطي الأولوية للموظف في بقاءه مدى الحياة في منصبه وهذا ما يعود عليه بالنفع ويكون قد حقق له رضا وتوافق مهني داخل المؤسسة.

سابعاً: النتائج العامة للدراسة.

من خلال البيانات المتحصل عليها عن العلاقة التي تربط بين آليات التوظيف بالتوافق المهني في المؤسسة العمومية - بلدية الطاهير- يمكن القول أن الدراسة حققت أهدافها بالكشف عن هذه العلاقة وعليه فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- توظف المؤسسة الجزائرية على أساس الأقدمية والخبرة المهنية حسب آراء الموظفين ببلدية الطاهير، فإجراءات ومراحل التوظيف تعتمد أكثر شئياً على الجوانب القانونية التي تفرضها الجهات العمومية، حيث أوضحت الشواهد الكمية رضا الموظفين ومدى توافقهم المهني داخل المؤسسة.

- السياسة المعتمدة في التوظيف داخل المؤسسة العمومية أو الإدارة العمومية، تعتمد على معيار الشهادة العلمية حسب آراء الموظفين بدرجة عالية، فالمؤسسة تجذب مواردها البشرية ذات كفاءات ومؤهلات، وهذا ما يضمن لهم الاستقرار المهني حيث يلعب دور في اختيار الأفراد للوظيفة.

وعليه يتضح أن هناك علاقة تكاملية وطيدة بحيث تعتبر آليات التوظيف من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التوافق المهني حيث يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها على قدرة المؤسسة على استقطاب أكفئ العناصر لشغل الوظائف والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم وخدماتهم، فنجاح أي مؤسسة مرتبطة بمدى فعالية هذا المورد.

الختامة

من خلال تطرقنا بالدراسة والتحليل لآليات التوظيف وعلاقتها بالتوافق المهني بالمؤسسة العمومية -بلدية الطاهير- توصلت إلى أن عملية التوظيف تعتبر من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فهي عملية مستمرة ومكلفة تتطلب المساهمة الفعالة من كل رجل إداري مهما كان المستوى الذي يعمل فيه.

كما يعتبر التوافق هو تلك العملية الديناميكية التي من خلالها يتم تحقيق الانسجام والتناغم بين الخصائص الشخصية والبيئة الخارجية، كما أن التوافق المهني من المؤشرات الدالة على توافق الشخص مع ذاته ومع غيره ويتحدد من خلال البيئة المادية والاجتماعية والنفسية.

قائمة المراجع

أ- الكتب

1. إبراهيم، بن عبد العزيز آل عليج. الإدارة العامة والإدارة التربوية. ط1 . الأردن: دار الرواد، 2009.
2. إحسان، دهش حلاب و كاظم ظاهر الحسيني " إدارة التمكين والإندماج". ط2. دار صفاء، 2014.
3. أحمد، ماهر. إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجديدة، 2004.
4. أحمد، بوضياف. الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر. المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986.
5. إسماعيل، قيرة وآخرون. تنمية الموارد البشرية. مصر: دار الفجر، 2007.
6. أشرف، محمد عبد الغني. علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2001.
7. إعتقاد، محمد علام وجمال إسماعيل حلماة. علم إجتماع التنظيم. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 2003.
8. إعتقاد، محمد علام. دراسات في علم الإجتماع التنظيم. ط1. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.
9. بديع، محمود القاسم. علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق. الأردن: مؤسسة الوراق، 2001.
10. بشار، يزيد الوليد. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. ط1. عمان: دار الراية، 2008.
11. بشير، العلاق. أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم). عمان: دار البازوري العلمية. 1981 .
12. تريكي، حسان. "مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة "السنة الثالثة": علم الإجتماع تسيير موارد بشرية، جامعة الطارف، 2015.
13. جمال الدين، الغزاوي. مهارات الممارسة في العمل الاجتماعي. القاهرة: مطبعة الإشباع الفنية، 2016 .
14. حسن، إبراهيم بلوط. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1. لبنان: دار النهضة العربية، بنان: دار النهضة العربية، 2002 .
15. حسن، محمد عبد الرحمان. علم النفس الصناعي. ط1. القاهرة: مؤسسة رؤية، 2009.
16. حسين، حريم. السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن: دار حامد، 2004.
17. حسين، عثمان. " الإدارة العامة". ط1. مصر: دار الجامعة، 2003.
18. حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية، قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.

19. حنا، نصر الله. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران، 2013.
20. خالد، الهبتي. إدارة الموارد البشرية" مدخل المترشحين". عمان: الدار الجامعية. 1996.
21. خرفي، هاشمي. الوظيفة العمومية في ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية. ط3. الجزائر: دار هومة، 2013.
22. خليل، محمد حسن الشماع و خضر كاظم محمود. نظريات المنظمة. الأردن: دار المسيرة، 2003.
23. راوية، حسن. إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية". مصر: الدار الجامعية، 2005.
24. ربحي، مصطفى عليان. أسس الإدارة المعاصرة. كلية التخطيط، ط1. 2007.
25. رحيم، يونس العزاوي. مقدمة في منهج البحث العلمي. عمان: دار الدجلة، 2008.
26. رشيد، زرواتي. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار هومة، 2000.
27. زيد، منير عبوي. إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: 2008.
28. سعاد، نايف برنوطي. إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل، 2004.
29. سعيد، بن يمينة. تنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
30. سعيد، بن يمينة. تنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
31. سناسي، زهير. القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. وهران، دار الغرب، 2008 .
32. سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية " مدخل إستراتيجي". ط2، الأردن: دار وائل، 2006.
33. سيد، محمد، جاد الرب. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية.
34. شحاتة، سلمان و محمد سليمان. مناهج البحث بين النظرية والتطبيق. ط1. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 2005.
35. شوقي، ناجي جواد. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. الأردن: دار الحامد، 2010.
36. صلاح الدين، محمد عبد الباقي. السلوك الفعال في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية، 2004.
37. صلاح، أحمد مرحب. سيكولوجية التوافق النفسي ومستوى الطموح. الرباط: دار الأمان، 1989.
38. صلاح، الشاوي. إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
39. صلاح، الشنواني. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، 2003 .
40. طارق، طه. السلوك التنظيمي في بيئة العولمة. القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2007.

41. طلعت، إبراهيم لطفى. علم الاجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب، 1993.
42. عادل، حرحوش و مؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية" مدخل إستراتيجي ".الأردن: عالم الكتب الحديث، 2006 .
43. عباس، محمود عوض. الوجيز في الصحة النفسية. مصر: دار المعارف، 1996.
44. عباس، محمود عوض. دراسات في علم النفس الصناعي والمهني. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1987.
45. عبد الحفيظ، المقدم. الإحصاء والقياس النفسي والتربوي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
46. عبد الغفار، حنفي. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2007.
47. عبد القادر، فرج طه. سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج. القاهرة: دار النهضة، 1980.
48. عبد الناصر، حنذلي. تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية. ط3. ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
49. عبد الوهاب، عبد الواسع. علم إدارة الأفراد. السعودية: الرياض للنشر والتوزيع، د.س.
50. عقيل، حسين. فلسفة مناهج البحث العلمي. الأردن: مكتبة مذبولي، 1999 .
51. علي، السلمي. تطور الفكر التنظيمي. ط2. الكويت: وكالة المطبوعات، 1980 .
52. علي، غربي وآخرون. تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى، 1998.
53. علي، معمر عبد المومن. مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب). ط1. مصر: الإدارة العامة للمكتبات، 2008 .
54. عماد، كشرود. علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث. بنغازي: منشورات جامعة قار يونس، 1995 .
55. عمار، بوحوش و محمد محمود الدنبيات. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
56. عمار، عوايدي. القانون الإداري "الجزء الأول". ط3. الجزائر: 2005.
57. عمر، صوفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. ط1. الأردن: جامعة حلب، 2005.
58. عمر، وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1. عمان: دار وائل، 2005.
59. عودة، المعاني أيمن. المؤسسات العامة "أسس وإدارة". ط2. عمان: 2004.

60. فاروق، عبد الله فليبه والسيد محمد عبد المجيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة، 2005.
61. فرج، عبد القادر طه. علم النفس الصناعي والتنظيمي. القاهرة: دار قباء، 2001.
62. فيصل، حسونة. إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار أسامة، 2008 .
63. كمال، الدسوقي. علم النفس ودراسة التوافق. بيروت: دار النهضة العربية، 1976.
64. كمال، بربر. " الإدارة عملية ونظام." ط1. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات، 1996.
65. كمال، عبد الحميد الزيات. العمل وعلم الاجتماع المهني. القاهرة: دار غربي، 2002.
66. كمال، محمد عويضة. علم النفس الصناعي والمهني. بيروت: دار الكتب العلمية، 1996.
67. لحسن، عبد الله باشيورة وآخرون. البحث العلمي " مفاهيم أساليب تطبيقات." ط1. مؤسسة الوراق، 2010.
68. لوران، بلان. الوظيفة العامة. ترجمة أنطوان عبدو. بيروت: مطبعة عويدات، 1973.
69. مجدي، أحمد و محمد عبد الله. علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2005 .
70. محمد، جاسم العبيدي. مدخل إلى علم النفس العام. عمان: دار الثقافة، 2009.
71. محمد، حافظ حجازي. إدارة الموارد البشرية. ط1. مصر: دار الوفاء، 2007 .
72. محمد، سعيد و أنور سلطان. إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003.
73. محمد، عبد السلام. تطورات حديثة في الفكر الإداري التنظيمي. مصر: دار الكتاب الحديث، 2008.
74. محمد، فالح صالح. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار حامد، 2004.
75. محمد، قاسم القريوتي. ط4. عمان: دار وائل، 2004 .
76. محمد، ناجي الجوهر. الاتصال التنظيمي. الإمارات العربية: دار الكتاب الجامعي، 2000.
77. محمود، أبو النيل. الأمراض السيكوماتية. ط2. لبنان: دار النهضة العربية، 1994.
78. محمود، سلمان عليان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. الأردن: دار وائل، 2005.
79. مصطفى، رحي عليان. أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار الصفاء، 2007.
80. مصطفى، فهمي. الآثار النفسية في الحساسية الزائدة والإعجاب بالماضي وإهمال الذات. القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية، 1997 .

81. منال، طلعت محمود. أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
82. منير، بن أحمد بن ديردي. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية- "التدريب والحوافز". ط1. عمان: دار الإبتكار، 2003.
83. مؤيد، سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية"مدخل إستراتيجي تكاملي". ط1. الأردن: مكتبة إثراء، 2009.
84. نادية، سعيد عيشور وآخرون. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: مؤسسة حسين رأس الجبل، 2017.
85. ناصر الدين، زيدي و نصيرة لميس. مبادئ الصحة النفسية والإرشاد. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
86. ناصر، دادي عدون. إدارة الموارد البشرية" السلوك التنظيمي" - "دراسة نظرية تطبيقية"-، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003.
87. ناهد، عرفة. مناهج البحث العلمي. ط1. مصر: مؤسسة فريديريش ألبرت الألمانية، 2006.
88. نوري، منير. تسيير الموارد البشرية. جامعة شلف. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
89. هشام، محمد و نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة. بيروت: دار ومكتبة الهلال، 2010.
90. ياسين، حمدي وآخرون. علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق. الكويت: دار الكتاب الحديث، 1999.
91. يوسف، حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل. إدارة الموارد البشرية" مدخل إستراتيجي متكامل. الأردن: مؤسسة الوراق، 2006.

ب- المجالات

92. إدريس، تواتي. " التسيير التقديري للموارد البشرية " حالة الوظيف العمومي". رسالة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية. جامعة الجزائر: 2001 .
93. بوخلف، خديجة. "أثر الترقية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع". رسالة ماجستير. جامعة الجزائر: 2007.
94. تواتي، فاطمة الزهراء. "آليات التوظيف في النظام الجزائري". رسالة ماجستير. جامعة مستغانم، الجزائر: 2012/2011.

95. تيشات، سلوى. "أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية." رسالة ماجستير. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر: 2010/ 2009.
96. عبد القادر، قريش. دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في الجزائر. رسالة ماجستير. فرع تسيير، جامعة الجزائر: 1997.
97. عبد الله، عبد العزيز السماوي. "التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل." رسالة ماجستير. الرياض: 2006.
98. غرناوط، سميرة. طرق وإجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الإدماج المهني." رسالة ماجستير. جامعة الجزائر: 2008/ 2007.
99. هشام، زروقة. "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني." رسالة دكتوراه. جامعة بسكرة، الجزائر: 2017.
100. يسري، بوعكاز. "تطور نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر." رسالة ماجستير. الجزائر: 2016/2015.

ج- الرسائل العلمية

101. أحمد، مرزوق. "التوظيف في المؤسسة الأجنبية وأثره على تكيف العمال الجزائريين." رسالة ماجستير. جامعة الجزائر: 2008/2009.
102. أسيا، بوطهرة. "معايير توظيف الأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها." مجلة روافد. المجلد 02، العدد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر: 2018 .
103. إيهاب، عبد الله جرخون. " واقع سياسات التوظيف والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية." رسالة ماجستير. غزة، 2009 .
104. بوديسة، وردية. " الترقية وعلاقتها بالرضا المهني لدى الأساتذة." مجلة مجتمع تربية عمل، العدد 02، جامعة تيزي وزو، الجزائر: 2016.
105. بوعطيط، سفيان. " طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني." رسالة ماجستير. جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر: 2006/2007.

106. جولتان حسين، حجازي. " فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية." المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد 04، المجلد 09، الأردن: 2003.
107. زكية، عبد القادر. " التوافق المهني للأخصائي الإجتماعي في مجالات الممارسات المهنية. رسالة ماجستير. مصر: 1999.
108. سفیان، بوعطيط. " القيم الإقتصادية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي." مجلة دراسات نفسية تربوية. العدد 18، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر: 2017 .
109. سمية، بن عمار. " صراع الأدوار وتأثيرها على التوافق المهني." مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، عدد خاص، جامعة ورقلة، الجزائر.
110. سندس رضوي، خوين. " علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي." مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 03، بغداد، ، بغداد، 2012.
111. عبد الحميد، إبراهيم شوقي. "الاهتمامات المهنية" دراسة مقارنة حسب كل من التخصص والتحصيل الدراسي وتعليم الوالدين لدى عينة من طالبات جامعة الإمارات." مجلة الشؤون الإجتماعية، العدد 69، 2003.
112. العطاس، عبد الله أحمد. "فصائل الدم وقياس العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة." رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
113. فايزة، رويم. " علاقة الإتصال الشخصي لدى العمال بتوافقهم المهني." رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر .
114. فهمي ديب، دحماني محمد. " التوافق المهني للعامل بين النظريات وإستراتيجيات التحقيق." مجلة الفكر القانوني والسياسي. العدد 03، جامعة الأغواط، الجزائر.
115. محمد رفقي، محمد فتحي عيسى. "التوافق المهني وعلاقته بالاحترق النفسي لدى معلمات الرياض." المجلة التربوية، العدد 34، المجلد 9، 1995 .
116. مراد رمزي، خرמוש. دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام." رسالة ماجستير، بسكرة، 2013.

117. مطاطة، موسى. " الصحة النفسية والتوافق المهني(مقاربة تحليلية)." مجلة أبحاث نفسية تربوية، المجلد 04، العدد 10، جامعة سكيكدة، الجزائر:2017.

د - القواميس والمعاجم

118. أحمد زكي، بدوي. معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية. بيروت: دار النهضة العربية، 1998 .
119. جمال ابن المنظور، أبي الفضل. " لسان العرب." بيروت: دار الكتب الجامعية، 1993.
120. حبيب، الصحاف. "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين." ط1. لبنان: مكتبة لبنان، 2003.
121. سمير، الشوكبي. "المعجم الإداري." ط1. الأردن: دار أسامة، 2006.
122. عبد الهادي، الجوهري. "معجم علم الاجتماع." مصر: المكتب الجامعي الجديد، 1999 .
123. عدنان، أبو مصلح. "معجم علم الاجتماع." عمان: دار أسامة، 2006.
124. مجمع اللغة العربية. "معجم الوجيز." القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1993.
125. مسعود، جبران. الرائد معجم ألفبائي في اللغة العربية. بيروت: دار العلم للملايين، 2003.

هـ - المواقع الإلكترونية:

126. WWW.hrdecussion. com/hr14

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

إستمارة إستبيان

نحن الطالبتان بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل، نقوم بإعداد مذكرة تحت عنوان: "آليات التوظيف وعلاقتها بالتوافق المهني لدى الموظفين في المؤسسة العمومية" دراسة ميدانية ببلدية الطاهير"، وهذا في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل- نلتمس منكم التعاون معنا في إنجاز هذه المذكرة، وذلك بالإجابة عن أسئلة إستمارة الإستبيان بكل صدق وموضوعية حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة، مع العلم أن المعلومات الواردة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: ضع العلامة (X) في الخانة التي توافق رأيكم.

إعداد الطالبتين:

- فيثة لميس

- بورخيس سعيدة

السنة الدراسية: 2021/2020

المحور الأول: خصائص أفراد العينة

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي
دراسات عليا جامعي
- 4-الوظيفة التي تشغلها: متصرف إقليمي متصرف رئيسي إقليمي
عون للإدارة الإقليمية مهندس للإدارة الإقليمية محاسب
- 5-الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 05 سنوات إلى أقل 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
من 20 سنة فأكثر

المحور الثاني: الخبرة المهنية وتحقيق الرضا المهني

6-كيف تم توظيفك في المؤسسة؟

- النجاح في مسابقة توظيف على أساس إمتحان كتابي
- النجاح في مسابقة توظيف على أساس الشهادة
- عن طريق الإدماج في إطار عقود ما قبل التشغيل
- عن طريق الوساطة
- 7-ما هو المعيار الذي تم توظيفك على أساسه؟
- على أساس الشهادة الخبرة والأقدمية الكفاءة

أخرى حددها.....

8- هل كانت الخبرة المهنية ضرورية في حصولك على منصب عمل دائم؟

نعم لا

9- هل المهارات الذاتية (القدرة في التحكم، التمكن من اللغات...) ساعدتك في تجاوز المشكلات المهنية

التي تعترضك؟

نعم لا

10- هل سبق لك وأن شغلت وظيفة سابقا في مؤسسة أو مؤسسات أخرى؟

نعم لا

-إذا كانت إجابتك "نعم" فما طبيعة هذه المؤسسات؟

عمومية خاصة

11- هل الكفاءة العلمية التي اكتسبتها سابقا ساعدتك على القيام بوظيفتك في المؤسسة؟

نعم لا

12- هل تشعر بالرضا في ظروف عملك؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة "لا" لماذا؟

-عدم الشعور بالارتياح -عدم القدرة على التكيف

-عدم الشعور بالأمان -عدم ملائمة الأجر

-أخرى حددها.....

13- هل يساهم رضاك المهني في زيادة الدافعية في العمل؟

نعم لا

14- هل تلبية الحاجات الاجتماعية (السكن، التأمينات الاجتماعية، الأجر) يحقق لك الرضا في العمل؟

نعم لا

15- هل تهتم المؤسسة بتقديم دورات تدريبية للموظفين؟

نعم لا

-إذا كانت إجابتك "نعم" كيف كان انعكاس هذه الدورات على أدائك المهني؟

إيجابي سلبي

المحور الثالث: الشهادة العلمية والاستقرار المهني

16- لماذا اخترت العمل في المؤسسة العمومية؟

-لأنها تناسب التخصص والشهادة التي تحصلت عليها

-للاستفادة من الضمان الاجتماعي

-لأنها تمنح امتيازات مادية مغرية

لم يكن لدي خيار آخر أو بديل مناسب

-أخرى حددها.....

17- هل تعتقد أن الشهادة معيار من معايير التوظيف بالدرجة الأولى؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة "نعم" هل هذا راجع إلى وجود معايير أخرى للتوظيف؟

نعم لا

18- هل امتلاكك لشهادة في تخصصات أخرى تمنحك الأفضلية في التوظيف؟

نعم لا

19- هل يتناسب المنصب الذي تشغله حالياً مع مستواك العلمي؟

نعم لا

20- هل سمح لك تخصصك العلمي من تأدية مهامك الوظيفية بشكل جيد؟

نعم لا

21- هل تؤدي المهام الموكلة إليك في الوقت المحدد؟

نعم لا

22- هل قدراتك المهنية والمعرفية الحالية كافية لإنجاز أعمالك بكفاءة وفعالية؟

نعم لا

23- هل تشعر بالأمن النفسي في ممارسة المهنة؟

نعم لا

24- هل علاقتك مع بعض الزملاء يسودها التوتر والقلق؟

نعم لا

25- هل فكرت يوم من الأيام في ترك وظيفتك لأسباب معينة؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة "نعم" وذلك راجع إلى:

-عدم تناسب المجهود مع مهام العمل

-الراتب المتحصل عليه لا يغطي الاحتياجات

-توجد الكثير من النزاعات في العمل

-أخرى حددها.....

ملخص الدراسة

إن دراستنا الحالية تهدف الى الكشف عن العلاقة بين آليات التوظيف والتوافق المهني لدى موظفي المؤسسة العمومية.

وقد تبنت الدراسة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين الخبرة المهنية والرضا المهني لدى موظفي المؤسسة العمومية ببلدية الطاهير.
 - توجد علاقة بين الشهادة العلمية والاستقرار المهني لدى موظفي المؤسسة العمومية ببلدية الطاهير.
- كما تضمنت دراستنا بمختلف متغيراتها جانب نظري وجانب تطبيقي، وقد تم إتباع المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع على عينة من الموظفين ببلدية الطاهير عددها (64)، وقد تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية. وتم الاعتماد على استبيان مصمم من طرف الطالبتان، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة وتطبيقه في جمع البيانات تم التوصل الى النتائج التالية:
- توظف المؤسسة الجزائرية على أساس الأقدمية والخبرة المهنية حسب آراء الموظفين ببلدية الطاهير، فإجراءات ومراحل التوظيف تعتمد أكثر شئى على الجوانب القانونية التي تفرضها الجهات العمومية.
 - السياسة المعتمدة في التوظيف داخل المؤسسة العمومية أو الادارة العمومية، تعتمد على معيار الشهادة العلمية حسب آراء الموظفين بدرجة عالية، فالمؤسسة تجذب مواردها البشرية ذات كفاءات مؤهلات.

Abstract

Our study tries to find out the relationship between employment mechanisms and the professional compatibility of employees of the public institution.

The study adopted the following assumptions:

- There is a relationship between the professional experience and the job satisfaction of the employees of the public institution of the Municipality of Tahir
- There is a relation between the scientific certificate and the professional stability of the employees of the public institution of the municipality of Tahir.

Our study addressed various variables, it also includes two theoretical and operational aspects, while using the descriptive approach of nature according to the theme of this study. we chose a sample of 64 selected from a class random sample of the municipality of Al-Tahir, Over the course of this study, we designed a questionnaire including confirmation of the psychometric characteristics of the tool and its application to data collection.

We obtained the following results:

- The Algerian institution is based on seniority in recruitment and professional experience, according to the opinions of officials of the municipality of Tahir. The procedures and stages of recruitment depend more on the legal aspects imposed by the public authorities.
- The recruitment policy within a public establishment or a public administration is based on the standard of scientific certification according to the opinions of the staff to a high degree.