

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير

مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

(مدرسة الدكتوراه : إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات)

(التخصص : إدارة الأفراد و المنظمات)

الموضوع

التوظيف بالتعاقد و أثره على أداء الأفراد في المؤسسات الجزائرية

تحت إشراف الأستاذة المحترمة :

د. بوشیخي عائشة

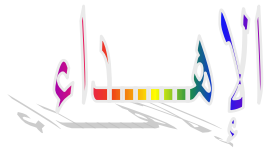
من إعداد الطالب :

فیلالی برزوق

لجنة المناقشة :

- | | | | |
|-------|--------------|----------------------|-------------------------------|
| رئيسا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | أ.د. بندي عبد الله عبد السلام |
| مشرفا | جامعة تلمسان | أستاذة محاضرة | د. بوشیخي عائشة |
| عضوا | جامعة تلمسان | أستاذ محاضر | د. شليل عبد اللطيف |
| عضوا | جامعة تلمسان | أستاذ محاضر | د. مناقر نور الدين |

السنة الجامعية : 2010-2011



إلى من أحسنا تربيته وجاهدا لراحتي، إلى من نهلت من ينبوعهما
الحنان و الصبر والتسامح ،
إلى * أممي الحبيبة *
و * أبي العزيم * حفظهم الله .

تشكرات

بعد الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله ودوام الصحة و العافية .
والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه و سلم.

أتوجه بالشكر الجزيل و الإمتنان الكبير إلى الأستاذة المشرفة د.بوشيخي عائشة
على نصائحها وتوجيهاتها القيمة .

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى جميع الأساتذة الذين رافقونا طيلة أيام الدراسة.

كما أوجه شكري الخالص إلى كل زملائي على ما قدموه لي من تشجيعات طيلة
المشوار الدراسي و بالخصوص الذي لا أستطيع ذكر اسمه .

المقدمة العامّة :

إن التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية ، فيما يتعلق بحجمها و دورها في المجتمعات ، و دفعها نحو النمو و ازدهار الحياة بها ، قد صاحبه أو لازمه زيادة دور الموارد البشرية في المؤسسات ، سواء من الناحية العددية أو الكيفية ، فقد أصبحت هذه الموارد تكلف المؤسسة كتلا معتبرة من الأجور ، كما تكلفها مبالغ معتبرة أيضا عند إنشاء مناصب جديدة ، نظرا للتطور التكنولوجي و كذلك للمنافسة الداخلية و الدولية بين المؤسسات بالإضافة إلى التكوين و إعادة التأهيل للعمال الذي يفرض نفسه أحيانا عند تغيير أو إقتناء تجهيزات حديثة مع تغيير نشاط المؤسسة أو توسيعه أو تحسين التكنولوجيا المستعملة فيه .

و نجد أن المؤسسة لا يمكن أن تصل إلى مستوى عالي من التقدم ، إذا لم تمنح للعمال في أي مستوى من السلم المهني الذي يوجدون به ، الوقت الضروري لتطورهم ، و من هنا نجد أن من الأسباب الهامة في خسارة المؤسسة تكمن في عدم إستقرار العمال ، و بالتالي وجب على المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية إتخاذ سياسات و استراتيجيات خاصة بتسييرهم في المدى القصير و المتوسط و رسم خط لتغييراتهم و تطورهم في المدى الطويل وفقا للأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

و بعد أن كان العمل اليدوي مرتبطا بأوامر المسير و المؤطر المباشر و تحت رقابته ، و مع تعقد الأعمال و المهام في المؤسسة أصبح أكثر إستقلالية في الأداء ، و في الأعمال التنفيذية و أكثر إرتباطا بالإتصال و الإعلام لما لهما دور مهم ، إذ أصبح العامل منفذا لبرامج و لوائح و خرائط علمية أكثر تعقيدا ، تستدعي في غالب الأحيان نوعا من التكوين و الإتصال مع المسيرين لما لهذه البرامج من معاني علمية أعقد و ما قد تكون لها نتائج سلبية عند سوء فهمها أو سوء تنفيذها ، و لذا وجب الأخذ بدراسة سلوك المورد البشري ، بإعتبار أن الإنسان كائن يتميز بجوانب معنوية و عقلية معقدة توجه سلوكه و تصرفاته أثناء أداء عمله . و أدرك السوسولوجيون أن متطلبات الإنسان بشأن محيط عمله و أحاسيس الرضا أو عدمه التي يظهرها في المؤسسة ، لا يمكن تحليلها إلا إذا أخذت بعين الإعتبار شخصيته الكلية ، و تجاربه الماضية و الحاضرة في مختلف المجموعات الإجتماعية داخل و خارج المؤسسة .

و قد إعترف الأكاديميون و الممارسون على حد السواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري بل ذهب البعض إلى إعتبار أن المهمة الأساسية للإدارة على كافة مستوياتها في المؤسسة هي مهمة تكوين و تنمية فريق من الأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط فيها ، و لا يكون ذلك إلا بالعمل الجاد لإدارة الموارد البشرية من خلال تهيئتها للمحيط المناسب للعمل و الإهتمام بالعامل و تحفيزه ليبدل أقصى مجهود لديه و يساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة ، فالهدف من وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية هو تخطيط و تنظيم اليد العاملة و توفير الظروف الملائمة للعمل .

و يتطلب من إدارة الموارد البشرية أيضا تعظيم إستعمال المورد البشري بربط إستراتيجية الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة ، و تحقيق التكامل بينهما ، و القيام بالتعديلات الضرورية في مخططات الموارد البشرية في حالة تغيير مشاريع المؤسسة .

و يرجع إدراك المؤسسات الإقتصادية أهمية العنصر البشري إلى عدة عوامل من أهمها تطور الفكر التنظيمي و الضغوطات المتزايدة الناتجة عن المنافسة الإقتصادية و نمو النقابات العمالية و القوانين و التشريعات الحكومية ، و لذا و جب منح أهمية له من خلال خلق إدارة لتسييره و التي تعنى بدراسة السياسات المتعلقة بإختيار و تعيين و تنمية و معاملة الأفراد في جميع المستويات و تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة و زيادة ثقتها بعدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أقصى طاقتها الإنتاجية .

إن عملية التوظيف بالتعاقد هي من بين المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية فهي تمر بعدة مراحل آخرها يندرج فيما يسمى بمرحلة التعيين و المتوجة بعقد عمل مضمي بين الطرفين ملزما بتطبيق بنوده ، و لكن حتى و إن لاحظنا أن هناك وثيقة رسمية تقنن حقوق و واجبات الطرفين من خلال الأجر ، مدة العقد ، التحفيزات الإضافية على ما هو متفق عليه في الإتفاقيات الجماعية ، كلها نقاط كانت محل تفاوض ، إلا أن المؤسسة لا يمكن لها أن تتنبأ بأداء فعال لهذا الفرد خاصة إذا تنبهنا إلى عنصر من عناصر العقد العمل المهمة ألا و هو المدة القانونية للعقد التي غالبا ما تكون سببا في تدهور أداء الفرد لأنه يعلم جيدا أن مدة العقد ستؤول إلى النهاية و من هنا كان لزاما على المؤسسة أن ترسم إستراتيجية مدروسة علميا لكي ترفع من أداء أفرادها ، كجعل عقود التوظيف مرنة و جعل الأفراد يحسون بأن المدة لا تلعب دور كبيرا أي أنه بأداء جيد سيكون هناك تجديد لفترات عديدة للعقد ، و من هنا يحس العامل و كأنه في عقد غير محدد المدة ، و بناء على ما تقدم فإننا نشير إلى نقطة مهمة و هي كيف يمكن للمؤسسة أن توافق بين التوظيف بالتعاقد و أداء الأفراد حتى ترفع من الأداء الكلي للمؤسسة و هذا حسب الظروف الداخلية و الخارجية المحيطة بها ، هذا إذا سلمنا بالبدئية أن المؤسسة تلجأ دائما عند نقص في المردودية إلى خفض اليد العاملة و هو أسهل إجراء تلجأ إليه لسهولته من خلال إمضائها لجل العقود بمدة محدودة مما يسهل ذلك ، إلا أنها تقوم بالمحافظة و تحفيز الكفاءات و ذوي الخبرات السابقة من خلال إمضائها لعقود غير محددة المدة و هذا راجع للمنافسة الحادة في الأسواق الداخلية و الخارجية لليد العاملة المؤهلة ذات كفاءات ، و عليه و جب على المؤسسة الأخذ بالإجراءات التي تساعد على الخروج من الوضعيات الحرجة و الإحتفاظ بالأداء الحالي لها ، من خلال دراسة كيفية التعاقد في المدى القصير و المتوسط حتى لا تكون هذه العقود عبئا عليها ، و بالتالي و من هذا المنطلق تأتي إشكالتنا نتيجة لما ذكره سالفا .

أولاً: إشكالية البحث

- فالإشكالية التي نريد أن نعالجها إستناداً إلى ما سبق عرضه تتجلى فيما يلي :
- كيف يمكن للتوظيف بالتعاقد أن يؤثر على أداء الأفراد ؟
- ومنه يمكن طرح التساؤلات التالية :
- ما المقصود بالتوظيف بالتعاقد ؟ وما أهدافه ؟
 - ما هي أهمية عقود التوظيف بين المؤسسة و الأفراد العاملين بها ؟
 - ما المقصود بأداء الأفراد ؟ وما هي الدوافع الأساسية التي ترفع من أدائه ؟
 - كيف يمكن للمؤسسة من خلال هذا النمط من التوظيف تحقيق أداء أفضل للأفراد ؟

ثانياً : فرضيات الدراسة

على ضوء ما تقدم وبغية تحقيق أهداف البحث فقد وضعنا مجموعة من الفرضيات نوردتها فيما يلي:

الفرضية الأولى :

- هناك تأثير للتوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد .
- وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى:

هناك تأثير للتوظيف بالتعاقد على نظام الاتصال في المؤسسة .

الفرضية الفرعية الثانية:

هناك تأثير للتوظيف بالتعاقد على نزاعات العمل داخل المؤسسة .

الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك تأثير للتوظيف بالتعاقد على نظام التحفيز داخل المؤسسة .

الفرضية الثانية :

هناك غموض في التوظيف بالتعاقد لدى الأفراد .

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى الوصول إلى النقاط التالية :

- التعرف على المقصود بالتوظيف بالتعاقد وأهم خصائصه.
- محاولة إظهار أساليب وأهمية التوظيف بصفة عامة و التوظيف بالتعاقد بصفة خاصة .

- التعرف على المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية التي تساعد على إتباع هذا النمط من التوظيف .
- إدراك أهمية هذا النمط في رسم إستراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة .
- التعرف على أهمية دراسة أداء الأفراد و تقييمه .
- الإجابة على التساؤلات و التحقق من الفرضيات المقدمة.

رابعاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في :

- كشف الغطاء عن التوظيف بالتعاقد سواء لدى المؤسسات العامة أو الخاصة .
- محاولة إثراء المكتبة بهذا النوع من المواضيع نظراً للنقص الموجود بها في هذا المجال بالخصوص .
- معرفة تأثير التوظيف بالتعاقد على سلوكيات و نفسية الأفراد .

خامساً : دوافع إختيار الموضوع

- الأهمية البالغة التي أصبح يكتسبها التوظيف بالتعاقد .
- الإنتشار الواسع له بسبب إنفتاح السوق في كل مجالات الإقتصادية .
- محاولة معرفة إنعكاسات هذا النمط من التوظيف على الأفراد و المؤسسة .
- النقص التام لهذا النوع من المواضيع من حيث المعالجة الأكاديمية .

سادساً: صعوبات البحث

- من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة التي قمنا بها هي :
- قلة المراجع و الدراسات والبحوث المتخصصة و المعمقة في هذا المجال .
 - إمتناع بعض عمال المؤسسات عن ملء الإستمارة.
 - ندرة المعطيات و المعلومات أحيانا و صعوبة الحصول عليها أحيانا أخرى خاصة في الدراسة الميدانية وذلك بحجة سر المهنة.
 - ولعل أهم عائق سجلناه أثناء قيامنا بالبحث ، يكمن بصفة أساسية في الموضوع ذاته (التوظيف بالتعاقد و أداء الأفراد) نظراً لحدائته نظريا و تطبيقيا.

سابعاً: منهجية البحث

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات مدى صحة الفرضيات إستخدامنا المنهج الوصفي التحليلي لعملية التوظيف بالتعاقد لدى المؤسسات وذلك بالإعتماد على الملاحظة الشخصية والدراسات المتخصصة و المراجع العلمية باللغة العربية و الأجنبية ، كما تم إستعمال إستبيان الذي وزع على عمال المؤسسات ، كل ذلك لمحاولة التمكن من تحديد كافة الجوانب المتعلقة بالتوظيف بالتعاقد ومعرفة حقيقته على أرض الواقع و تأثيره على أداء الأفراد و بالتالي على أداء المؤسسات ، وعليه قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول .

الفصل الأول: حيث سنتعرض في هذا الفصل إلى أساسيات حول إدارة الموارد البشرية من خلال تجزئة العمل إلى مبحثين في الأول يتم التعرض إلى خصائص تسيير الموارد البشرية من حيث التطرق إلى التطور التاريخي لتسييرها ومفهومه ، أهمية مختلف الوظائف وصولاً إلى أساسيات التوظيف من خلال المبحث الثاني و الذي يشمل عملية التخطيط بصفة عامة .

الفصل الثاني: حيث خصص هذا الفصل لإنعكاسات العقود على أداء الأفراد ، و بدوره قسم إلى مبحثين في الأول تم التعرض إلى تقييم أداء الأفراد و الثاني إلى دور العقود في تغيير من هذا الأداء .

الفصل الثالث: سنقوم من خلال هذا الفصل بدراسة ميدانية على مستوى مجموعة من المؤسسات العمومية و الخاصة إنتاجية و خدماتية بإقليم سعيده ، حيث سنبدأ هذا الفصل بالتطرق إلى تقديم المجتمع الإحصائي ثم المؤسسات المعنية بالدراسة ، كما سنتحدث عن التوظيف بالتعاقد في هذه المؤسسات، و في الأخير سنقوم بتحليل الكمي لأداء أفراد المؤسسات وذلك عن طريق إستعمال إستبيان أجري لمعرفة مدى تأثير التوظيف بالتعاقد على أداء الموارد البشرية ، و بالتالي محاولة الخروج باستنتاجات عن تطبيق هذا النمط لدى هذه المؤسسات .

مقدمة الفصل :

إن المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر ، و تتداخل العلاقات فيما بينها ، و بين البيعة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ، هذه الأنظمة ما هي إلا أسس ترتكز عليها المؤسسة فنجد الأساس القانوني ، الأساس المالي ، الأساس الإداري ، الأساس العلمي للأهداف و النشاطات و الأساس البشري ، هذا الأخير هو ما سوف نتطرق له بالتفصيل في فصلنا هذا لأنه يعبر عن مورد من موارد المؤسسة الذي لا يمكن الاستغناء عنه فهو الغاية و الوسيلة و هو المنتج و الوسيط لأهم يكونون مجموعة بشرية منظمة على أساس مجموعات عمل و في إطارها تنتقل المعلومات و تنشأ علاقات ، كل هذا سنجده في المبحث الأول .

و لكن هذا المورد البشري يكون منتمي إلى المؤسسة إلا بعد أن يمر بمرحلة أساسية و هي عملية التوظيف التي تتبع مسارا مخططا حسب الاستراتيجية المسطرة من طرف المؤسسة ، و هو ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني المعتمد على تخطيط الموارد البشرية و أهمية ذلك في المؤسسة .

المبحث الأول : خصائص تسيير الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية مرتكز على تنظيم الجهود الفردية الجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل بشرية ، حيث نجد أن المورد البشري هو محور أساسي لإنجاز أي عمل ، و مهما توافرت الموارد المالية و الهياكل التنظيمية فإنها تبقى بدون فعالية (جامدة) لابد للعنصر التنظيمي المتمثل بالمورد البشري أن يسيرها . و من هنا يأخذ موضوع تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة في العملية التسييرية للمؤسسة ، لأنه يعتني بتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لمعرفة الحجم المناسب .

المطلب الأول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد من خلال التخطيط ، التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف ، و من هنا نجد أن التسيير يتضمن ثلاث عوامل مشتركة : أهداف ، موارد محدودة و أفراد ، هذه العوامل جعلت وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ضرورية و حتمية من خلال توجيه و تنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهدافها .

الفرع الأول : التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية

ارتبط تسيير الموارد البشرية بالتطور التاريخي للاقتصاد، و كانت هذه الوظيفة تتطور من خلال الخبرة و التجربة *Manière Empirique* . و يمكن تحديد بدقة هذا التطور عبر المراحل التالية :

[Genereieve lacono ,2004, pp16-24]

- مرحلة تأسيس وظيفة الأفراد (1914-1945)

- مرحلة تطور وظيفة الأفراد (1945-1975)

- مرحلة تسيير الموارد البشرية (1975-1990)

- المرحلة الحالية (من 1990) .

أولاً: مرحلة تأسيس وظيفة الأفراد: 1914-1945

قبل 1914 ، لم تكن وظيفة الأفراد قد وجدت بعد ، حيث أن إدارة الأفراد كانت تمارس من قبل أرباب العمل، أما الظروف التي أدت للتفكير في تأسيسها كتنظيم مستقل يعود تاريخها للحرب العالمية الأولى. تأسست وظيفة الأفراد بتأثير قطبين هامين هما :

- النظريات الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية.
- نظرية المؤسساتية و القانونية (Théorie Institutionnelle et Juridique).

1-1/ تأثير النظريات الكلاسيكية و العلاقات الإنسانية:

1-1-1/ تأثير النظريات الكلاسيكية: لقد كان لـ _____ :

(Taylor, Fayol, Max weber) أهمية كبرى و مساهمة وفيرة في نشأة وظيفة الأفراد .

- **تأثير التaylorية:** أوجد تايولور نظام للعمل يتمثل في التنظيم العلمي للعمل L'OST، اهتم فيه بتقسيم المهام و تحديد المسؤوليات من خلال نقل السلطة إلى المشرفين بدلا من تحكم العمال في تحديد كميات الإنتاج، كما اهتم بالتحفيز المالي و تحديد الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة. من هنا يمكن استخلاص تأثير النظرية التaylorية على تسيير الموارد البشرية من خلال:
 - وضع تنظيم للعمل وفق وقت محدد لتحقيق المهام (l'étalon temps).
 - التaylorية هي أصل نظام تقسيم العمل و ذلك حسب نوعية العمل و تعقيده، فأوجد عامل متخصص Ouvrier Spécialisé، و عامل نوعي Ouvrier Qualifié، و عامل متحكم Ouvrier Maîtrise.
 - جاءت التaylorية بوصف المهام (La Description de Poste)، و ذلك نتيجة للتحليل العلمي للعمل الذي يقود أكثر لتخصيص العمليات. كما أن وصف المهام تعتبر أداة جوهرية في تسيير الموارد البشرية.

● **مساهمة فايول Henri Fayol:**

- جاء فايول بالتنظيم الإداري Organisation Administrative، كما يعتبر أول من حدد وظائف الإدارة و مبادئها. من بين أحد المبادئ التي جاء بها ما يعرف بوحدة القيادة، عكس التعدد في الإشراف الذي جاء به Taylor. ظهر اهتمام فايول بالأفراد من خلال جعل القيادة كمبدأ أساسي للإدارة، حيث تهتم هذه العملية بشؤون الأفراد.

● **مساهمة Max Weber:**

- جاء Weber بالتنظيم البيروقراطي الذي يسمح للأفراد بالحصول على حقوقهم، و يحافظ في نفس الوقت على تطبيق التزاماتهم اتجاه واجباتهم المهنية.
- أفكاره ساهمت في إثراء إدارة الأعمال، كما كانت لها اثار ايجابية وقتها لأن البيئة الخارجية ساعدت على انتشارها.
- لكن بفضل التغيرات التي حدثت في البيئة ظهرت عيوب هذه الأبحاث كما وجهت لها مجموعة من الانتقادات على اعتبار أنها حيث أصبحت غير مرنة مع المحيط الخارجي و الداخلي للمؤسسة.
- و من أهم تلك الانتقادات ما جاء بها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية.

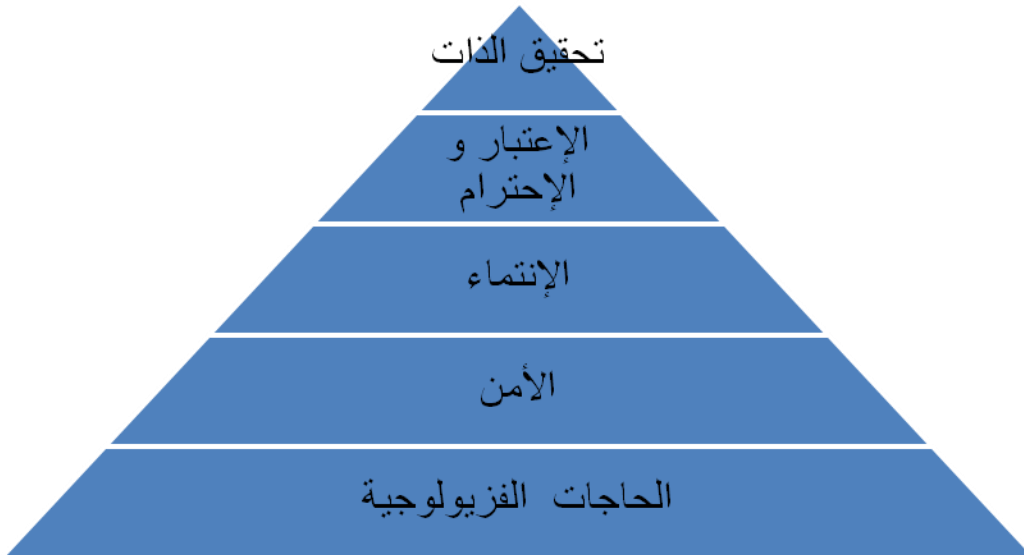
1-1-2 / تأثير مدرسة العلاقات الإنسانية:

منذ الثلاثينات انطلقت أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية في الـ 1930، و قد تشكلت هذه المدرسة وفق مرحلتين كان لهما تأثير في إعادة النظر للعامل و الاهتمام به .

1. المرحلة الأولى: كان الاهتمام فيها بدراسة شروط العمل، من قبل تجارب Mayo في مصنع Hawtorne التابعة لـ Western Electric Company . لقد بينت نتائج التجارب أثر التغيير في البيئة الداخلية للعمل على فعالية الأفراد حيث أصبح و لأول مرة يهتم بشروط العمل و بالتالي الاهتمام بالموارد البشرية.
2. المرحلة الثانية: تتمثل في دراسة أثر التحفيز على أداء الأفراد كان لهذه الأبحاث أثر على تسيير الموارد البشرية، و من أهم نظريات التحفيز:

أ/ نظرية الحاجات لـ Maslow: حسب هذه النظرية يوجد تسلسل في حاجات الفرد، و لا يمكن تحقيق الحاجة الأعلى بدون تلبية الحاجة السفلى، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-1) : يبين هرم ماسلو .



Source : Genereieve lacono ." gestion des ressources humaines ". Casbah Edition. Alger 2004.p20

ب/نظرية Herzberg: يرى هذا الباحث أن للفرد دوافع لا بد من تلبيتها لتحقيق الأداء المطلوب،

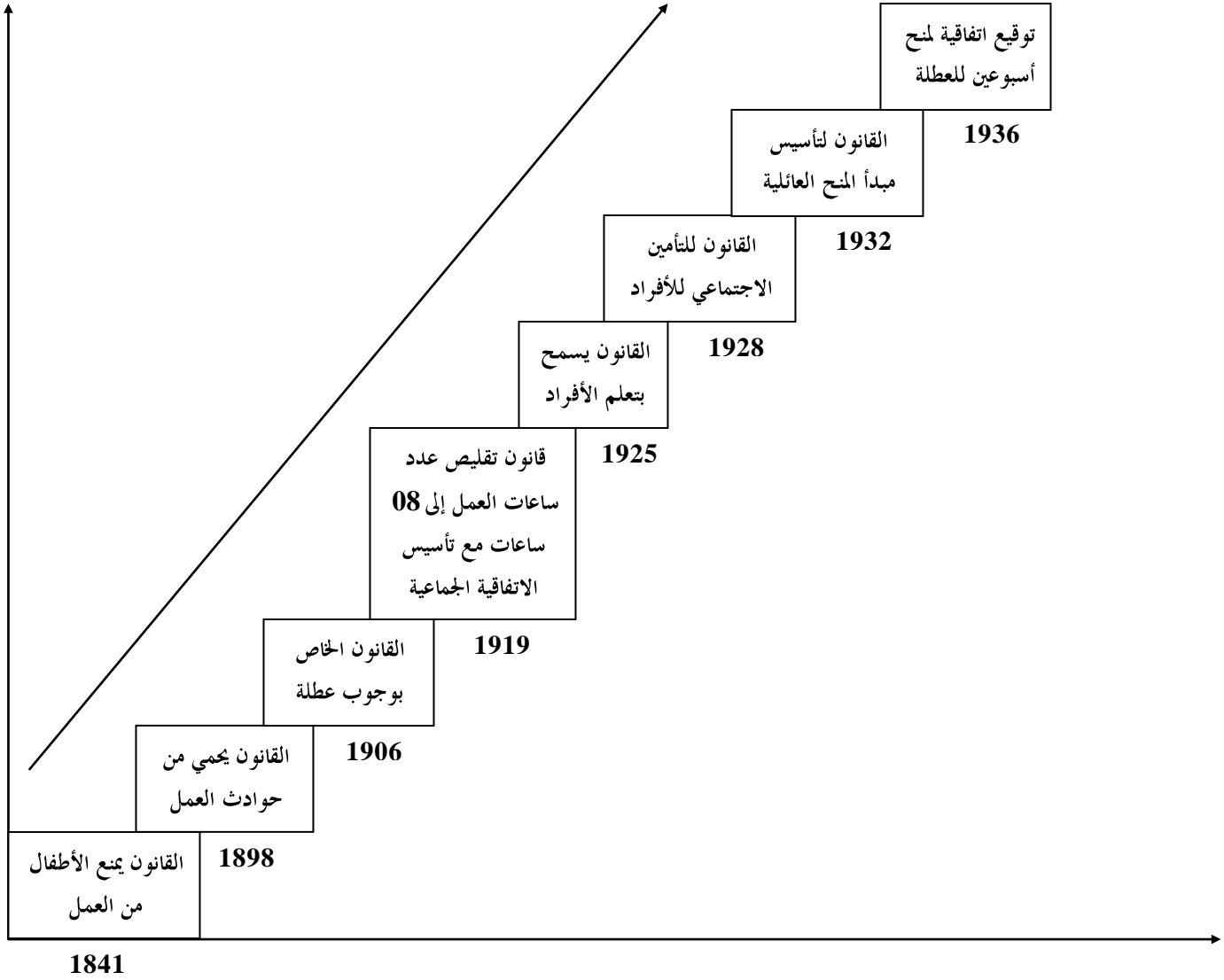
و تتمثل هذه الدوافع أساسا في:

- ✓ دافع الاستقرار: يشمل الأجور، ظروف العمل، العلاقات الاجتماعية.
- ✓ دافع الانجاز: هو ذلك الدافع الداخلي الذي يولد للفرد الرغبة في العمل.

ج/ القانون الاجتماعي يدعم وجود وظيفة الأفراد : ساهم وجود قانون العمل في تأسيس قاعدة مؤسساتية لوظيفة الأفراد، علما أن تطور القانون الاجتماعي كان مرتبط بالتطور الاقتصادي و السياسي. و من أبرز قوانين العمل:

- قانون 1841 يمنع الأطفال من العمل.
 - قانون 1898 يحمي من حوادث العمل.
 - كذلك، يوجد نصوص قانونية أثرت بشكل مباشر على وظيفة الأفراد، هي:
 - قانون 1906 الخاص بوجوب عطلة كل يوم الأحد.
 - قانون 1919، تقليص عدد ساعات العمل إلى 8 ساعات، و حتى السماح بتأسيس الاتفاقية الجماعية (Les Conventions Collectives) .
 - قانون 1925 ينص على السماح بتعلم الأفراد.
 - قانون 1928، حول التأمين الاجتماعي للأفراد.
 - قانون 1932، حول تأسيس مبدأ المنح العائلية Les Allocation Familiales .
 - 1936، كان نتيجة لتوقيع اتفاقية (Des Accords de Matignon) ، تنص على منح أسبوعين للعطلة. إذن ساعد قانون العمل على إعطاء الطابع القانوني و الشرعي لوظيفة الأفراد.
- و يمكن أن نمثل هذا التطور القانوني بالشكل التالي :

الشكل رقم (1-2) : تطور القانون الاجتماعي و تأثيره على وظيفة الأفراد.



المصدر : من إعداد الطالب (بتصرف)

كما يمكن تلخيص مرحلة تأسيس وظيفة الأفراد بالجدول التالي .

الجدول رقم (1-1) : مرحلة تأسيس وظيفة الأفراد من 1914-1945 .

العلاقات الإنسانية	M. Weber	Fayol	Taylor
- دراسة شروط العمل	التنظيم البيروقراطي :	التنظيم الإداري :	التقسيم العملي للعمل :
ل	- الحقوق	- التسير	- تنظيم أوقات العمل
- دراسة أثر التحفيز على أداء الأفراد	- الواجبات	- التنظيم	ل
.....		- القيادة.....	- تقسيم العمل
			- وصف المهام

المصدر : من إعداد الطالب (بتصرف)

ثانيا : تطور وظيفة الأفراد: 1945-1975

ارتبط تطور وظيفة الأفراد فعليا بفترة الثلاثينيات المجيدة « Trente Glorieuses » جاء بهذا المصطلح

Jean Fourastié، و ما ميز هذه المرحلة هو :

- نموذج الدولة الراعية (Le modèle de l'Etat Providence) .

- نموذج فورد (Le modèle Fordisme) .

- محاور تطور وظيفة الأفراد.

1-2 / نموذج الدولة الراعية : (Le modèle de l'Etat Providence)

من الصعب تحديد بدقة المفهوم المتعدد لهذه الدولة، لكنه يتحمل معنى التضامن الاجتماعي. ويمكن تعريف الدولة

الراعية بأنها الدولة التي تتدخل في الميدان الاجتماعي، كتبها لقانون 24 مارس 1841 الذي يهدف إلى الحد

من عمل الأطفال و تعديل العمل.

يمكن تلخيص معنى " الدولة الراعية" بما يسمى بالترقية الاجتماعية « Promotion du Social »،

و تطور هذه الدولة يعود لما بعد الحرب العالمية الثانية خاصة في الدول الصناعية.

2-1-1 / الاطار النظري لهذه الدولة:

إن جوهر النظريات المميزة لهذه الدولة يعد كنتيجة لتقارب ثلاث إيديولوجيات كالاتي :

1. تأثير الماركسية و الاشتراكية في توزيع المداخل.
2. تأثير التفكير الكنزي على الحكومات من خلال:
 - التوصية بالثبات الاقتصادي، و المساعدة في الحفاظ على دخل الفرد بالرغم من تذبذب الدورة الاقتصادية .
 - تبرير برنامج الأعمال العمومية و التعويض المالي للبطالة من أجل القضاء على الآثار السلبية للأزمة الاقتصادية.

3. اقتصاد المنفعة أو الثروة العمومية، تم تطوير الفكرة من قبل

Richard Musgrave et Samuelson، بما يعني دفع الدولة لتحقيق أكبر منفعة اجتماعية حيث أن

الأولوية و الشرعية في إنتاج الثروة تكون للقطاع العام، لا للقطاع الخاص.

هذه الإيديولوجيات الثلاث يكونون الفعل العمومي الذي يركز على مبدأين هما :

1/مبدأ التدخل العمومي: (le principe d'intervention publique)

و قد نادى به Keynes، إذ يعتبر الدولة كوسيلة أساسية لمعالجة فعالية النشاط الاقتصادي.

2/مبدأ التضامن: (le principe de solidarité) و قد جاء بهذا المبدأ

Beveridge في كتابه: « Un Travail pour tous dans une société libre »

لهذين المبدأين تأثيرات على تسيير الموارد البشرية، و يظهر ذلك خصوصا فيما يتعلق بـ :

- توزيع المسؤوليات بين المسير و السلطة العمومية.
- حماية الوضعية الاجتماعية للعامل و التضامن معه .

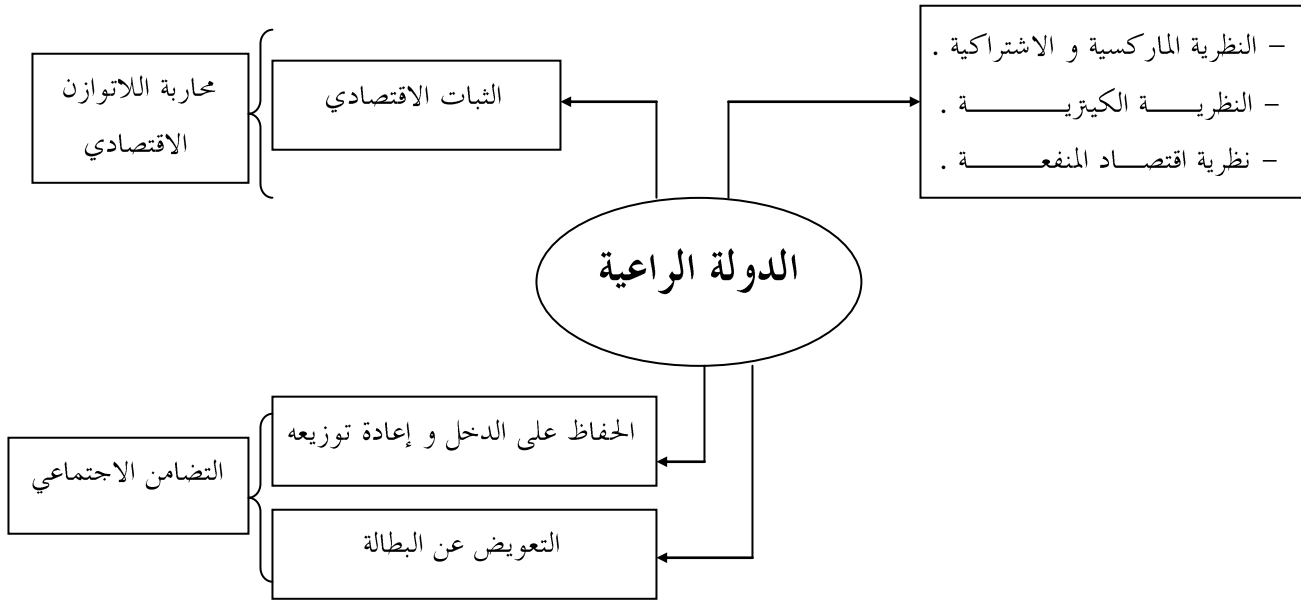
2-1-2 / الاطار التطبيقي لهذه الدولة:

تلعب الدولة ثلاث أدوار رئيسية:

- وظيفة للمنح: تركز على تحويل المداخل إلى نفقات.
- وظيفة التثبيت و المعالجة: من أجل محاربة عدم التوازن الاقتصادي.
- وظيفة إعادة التوزيع: إعادة تصحيح توزيع المداخل.

و يمكن توضيح الدولة الراعية و مختلف مهامها بالتمثيل البياني التالي .

الشكل رقم (1-3) : يوضح مهام الدولة الراعية



المصدر : من إعداد الطالب (بتصرف)

2-2 / نموذج Fordiste :

تم نشر أعمال Ford في فترة ما بين الحربين و يستعمل مفهوم Fordisme من أجل تمييزه عن نموذج النمو (le modèle de croissance) الذي عرفته الدول أثناء فترة الثلاثين المدة .

تميز النموذج الفوردية بنظريات تخص مدرسة التنظيم (l'école de la régulation)، و تتكون من خمس أفكار متتالية:

❖ ارتكاز دورة النمو على الإنتاج بالكميات، الأخذ لمبدأ التaylorية من خلال التنظيم العلمي للعمل ، لكن Ford اعتمد على مفهوم العمل وفق سلسلة، هذا النوع من الإنتاج يسمح بتحقيق الربح و الإنتاجية.

❖ الإنتاج بالكمية و الربح المحقق من الإنتاجية مرتبط باستهلاك هذه الكميات ، و الفضل يعود إلى إعادة توزيع الدخل الذي يسمح بالاستهلاك.

❖ على المؤسسات الاهتمام بظاهرتي الإنتاج و الاستهلاك من أجل زيادة الربح المحقق من الإنتاج و الإنتاجية، مما يفرض تأسيس أكبر وحدات إنتاجية.

❖ إن إنشاء المؤسسات الصناعية يدل على تزايد العمال خلال هذه الفترة.

❖ النمو الاقتصادي حسب Ford مرتبط أيضا بتزايد الحاجات.

إذن النموذج الفوردي " Fordisme " يركز على الازدواجية: الإنتاج والاستهلاك ، و هو بذلك النموذج يربط بين شكل التنظيم الإنتاجي و طريقة التنظيم الاجتماعي. كما أنه يتميز بالتنظيم في العمل الذي يركز على:

- التعريف بالمنصب في السلم الهرمي.

- منح الأجر حسب أسعار الكميات في السوق من أجل حماية قوة الشراء.

- تحديد الأجر يتوقف أيضا على الربح المحصل من الإنتاجية.

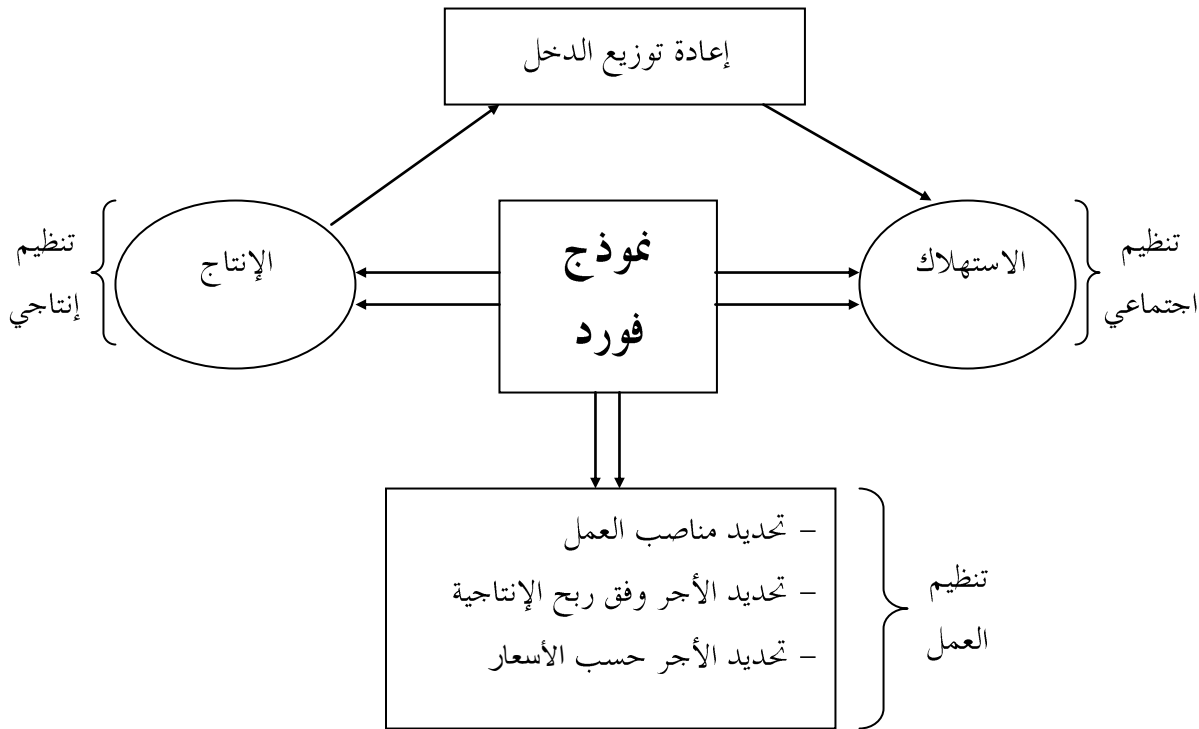
ما ميز هذا النموذج هو التفاوض بين النقابات و المسير، في حالة نشوب نزاعات عند توزيع القيمة المضافة.

إذن هذا النموذج هو ذو طابع اجتماعي و اقتصادي ، وله بذلك أسلوبه في إدارة الأعمال مما جعل أفكاره تؤثر على وظيفة الأفراد.

و لتوضيح هذا النموذج قمنا بصياغته على الشكل التالي .

الشكل رقم (1-4) : ارتباط كل من التنظيم الاجتماعي، الإنتاجي

و تنظيم العمل ضمن نموذج "فورد"



المصدر : من إعداد الطالب (بتصرف)

3-2 / محاور تطور وظيفة الأفراد:

إن تطور وظيفة الأفراد ينطوي ضمن محورين أساسيين هما :

2-3-1 / حصيلة الوضع الاجتماعي: (Le Bilan Social)

يعد إعداد حصيلة عن الوضعية الاجتماعية مرحلة مهمة في الإجراءات المهنية لوظيفة الأفراد. ظهرت ضرورة إعداد

الحصيلة الاجتماعية مع قانون 1977 الذي فرض على المؤسسات التي يزيد عدد العمال فيها ما يقارب 300

عامل. الحصيلة هي وثيقة سنوية تحمل كافة المعلومات الخاصة بالعاملين . تنظم هذه الوثيقة ضمن 7 فصول ،

تتمثل في:

- عدد العمال.
- الأجر و التكاليف الإضافية.
- شروط الصحة و الأمن.
- شروط أخرى للعمل (الشروط الفيزيولوجية، التنظيم و الوقت).
- التكوين.
- العلاقات المهنية.
- شروط حياة العامل و عائلته (نجد في هذا الفصل دور لجنة المؤسسة).

2-3-2 / مهام إدارة الموارد البشرية:

تم تحديد بدقة وظائف إدارة الموارد البشرية من (تحليل الوضع الاجتماعي، التوظيف، و التكوين، و الترقية، و حتى

التسيير التنبؤي لعدد العمال).

كما يمكن تلخيص مرحلة تطور وظيفة الأفراد بالجدول التالي .

الجدول رقم (1-2) : مرحلة تطور وظيفة الأفراد من 1945-1975 .

محاور تطور وظيفة الأفراد	نموذج فورد	نموذج الدولة الراعية
إعداد حصيلة الوضع الاجتماعي تشمل : - شروط العمل . - علاقات مهنية . - تكويــــــــــــــــن . - أجــــــــــــــــر . - ترقية	يرتكز على : - التعريف بالمنصب . - ربط الأجر بالإنتاجية . - تحديد الأجر بالأسعار . - التفاوض مع النقابات .	الدولة الساهرة على الصالح العام تشمل مبادئها : - التضامن الاجتماعي - تحقيق أكبر منفعة اجتماعية - ضمان الثبات الاقتصادي بمحرابــــــــــــــــة اللاتــــــــــــــــوازن . - الاعتماد على القطاع العام .

المصدر : من إعداد الطالب (بتصرف)

ثالثا : من وظيفة إدارة الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية: 1975-1990 .

تم تسجيل هذا التحول خاصة منذ 1980-1990 حيث جاءت العديد من الأبحاث المتنوعة التي أثرت في تسيير الموارد البشرية، لأنها ركزت على الجانب الاجتماعي للمؤسسات ، نذكر على سبيل المثال أعمال Friedberg و Michel Corzier اللذان يعتبران المؤسسة "كفاعل اجتماعي" معقد، يتميز الفاعلين فيها بالاستقلالية و الحرية في القيام بالفعل و بالتالي له القدرة على التأثير في الفاعلين الآخرين من خلال التفاوض و باستغلاله للسلطة. هذا ما يحدث نوع من التوازن بين التفكير الفردي و الجماعي . يسمح التحليل الاستراتيجي الذي جاء به Friedberg و Crozier من فهم و استخلاص الرهانات التي يواجهها تسيير الموارد البشرية. أما Sain Saulieu يعتبر أن المؤسسة هي "ظاهرة اجتماعية" كونها مكان غني بالعلاقات الاجتماعية .

■ المحاور المهنية لتسيير الموارد البشرية:

تتمثل الإجراءات المهنية التي تقوم بها تسيير الموارد البشرية في:

❖ التسيير التنبؤي للعمال و الكفاءات:

(Gestion Prévisionnel Des Emplois et Des Compétences)

حسب كل من P.Gilbert و M.Parlier يسمح التسيير التنبؤي للعمال و الكفاءات بتخفيض أو تقليص الفرق الذي قد يحدث بين حاجات الموارد من ناحية العددية (effectif) و النوعية (Qualitatif) أو الكفاءات (compétences). إذن التسيير التنبؤي تسمح بالتعرف على الحاجات المستقبلية من الكفاءات.

❖ تسيير الكفاءات:

بدأ الاهتمام بتسيير الكفاءات منذ 1990، أثناء الاتفاقية الموقعة في ديسمبر 1990: و هذا في فريق Usinor-Sacilor، و ينص الاتفاق على ضرورة مبدأ الكفاءة الذي يكسبه كل عامل. و تعتبر الكفاءة المهنية أهما التوفيق بين المعرفة و المهارة و الخبرة، و حتى السلوك المطبق. تسمح الكفاءة بإعادة فهم لتسيير الموارد البشرية كما أنها تحقق التركيب بين البعد الفردي و البعد الجماعي.

إن نموذج الكفاءة انتشر بسرعة لكن مازال غير كافي لتجاوز الأسئلة و الرهانات التي تعرفها تسيير الموارد البشرية منذ 1990.

رابعا : مرحلة الريب و الأسئلة و مجموعة من الاستفهامات حول تسيير الموارد البشرية: ابتداء من 1990 .

(Doutes, interrogation, questionnement pour la GRH depuis 1990)

الأزمة التي حدثت عام 1993-1997، و حتى 2001-2002 فتحت فترة الشك و عدم اليقين و ظهرت مجموعة من التساؤلات حول مصير تسيير الموارد البشرية، خاصة بعد الحديث عن التحديث modernisation، و حول التغيرات le changement، كون أن الأزمات تؤدي لتسريح العمال، غلق المؤسسات. في ظل هذا السياق الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي يظهر أنه لا بد من هيكلة جديدة لإشكالية الموارد البشرية خاصة مع ما تفرضه العولمة.

الفرع الثاني : مفهوم تسيير الموارد البشرية

قبل تعريف تسيير الموارد البشرية تجدر الإشارة بداية إلى تعريف كل من مصطلح التسيير و مصطلح الموارد البشرية .

1- تعريف التسيير : " التسيير هو تدبير شؤون الناس و قيادتهم و توجيههم و تنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعية لهم بهدف المحافظة على كيانهم و استمرار وجودهم " . [بوفلحة غيات ، 1999 ، ص 13] .

فالتسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد و تسيير هذه العملية يكون بالقيام بأنشطة التخطيط ، التنظيم ، و القيادة و التقييم لتحقيق الأهداف المرجوة .

إن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاثة عوامل مشتركة و هي : الأهداف ، الأفراد ، و الموارد المتاحة المحدودة [محمد سعيد سلطان ، 1993 ، ص 31] .

2- تعريف الموارد البشرية : " إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات و الوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها " [كمال نور الله ، 1992 ، ص 15] .

فتعتبر الموارد البشرية موردا و استثمارا بالنسبة إلى المؤسسة ، و لكي تستطيع استخدام و استغلال و تنمية هذا الاستثمار فعليها تسييره ، من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و التقييم مثلما تفعل مع العوامل المادية للإنتاج و تختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى ، حسب مستوى تطور معارفهم و كفاءتهم و قدراتهم و مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين [حمداوي وسيلة ، 2004 ، ص 25] .

3- تسيير الموارد البشرية : إن التسيير يعني تنظيم الجهود الفردية و الجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة و فعالية و وسائل إنسانية بحيث أن المورد البشري هو محور أساسي لانجاز أي عمل ، و مهما توافرت الموارد المادية و الهياكل التنظيمية فإنها تبقى خدمات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان أن يسيرها ، لذا نجد أن تسيير الموارد البشرية هو الإطار الإداري بمعنى التنظيم و التخطيط و التنسيق و المراقبة كل هذا من أجل أن تتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب من قبل الأفراد الذين لهم السلطة في اتخاذها ، و أهداف تسيير الموارد البشرية تتوافق مع أهداف وظيفة الموارد البشرية .

و يتضمن التسيير ثلاث عوامل مشتركة :

- أهداف (الأنشطة المنفذة) : فهي ضرورية لأي نشاط يجب أن يوجه نحو نهاية معينة .

- الموارد المتاحة دائما محدودة ، لأن الموارد الاقتصادية بطبيعتها نادرة ، و بالتالي فان مسؤولية تخصيصها تقع على عاتق المسير من خلال الكفاءة في ربط المدخلات بالمخرجات ، بحيث يجب الوصول الى حجم محدد من المخرجات باستخدام حجم أقل من المدخلات .

- أما عامل الأفراد فالتسيير يؤدي عمله مع و من خلال الأفراد . [نوري منير ، 2010 ، ص ص 32-33] .

و قد اهتم تسيير الموارد البشرية بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب العاملين و معاملتهم في جميع المستويات و العمل على تنظيم الأفراد داخل المؤسسة . [Pierre .J.C , 1995 , P 26] .

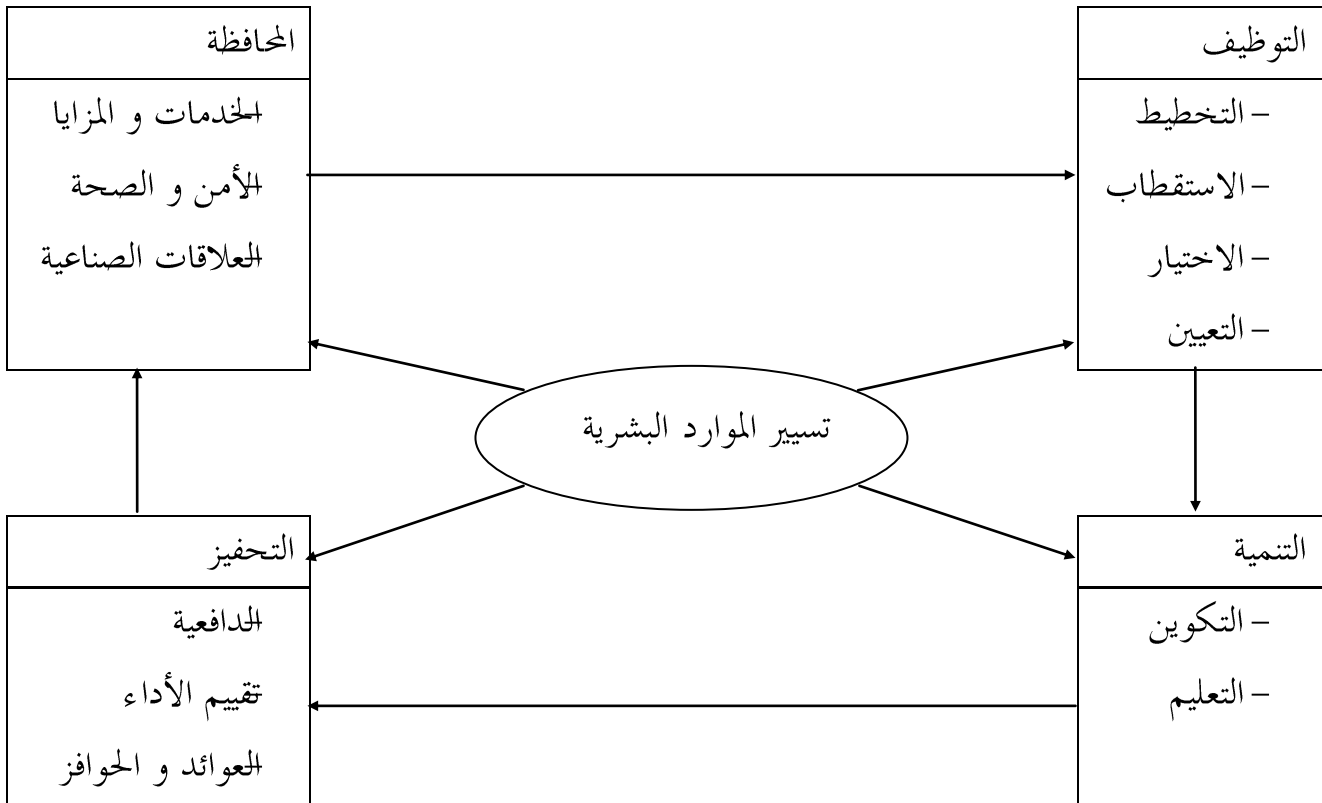
4- وظائف تسيير الموارد البشرية :

و نرى من الشكل الموالي أن هذه الوظائف لتسيير الموارد البشرية من توظيف الأفراد و التي تبدأ بتخطيط القوى العاملة من خلال استقطابها و اختيارها فتعيينها ، ثم هناك تنمية لهذه الفئة بالنظر إليها من بعدين ، بعد يتعلق بالفرد الذي يخصه التكوين ، و بعد يتعلق بالمسير الذي يختص بالتعليم .

لنجد تحفيز الأفراد و ذلك من خلال أنظمة الأجور و الحوافز و نختتمها بالمحافظة على الأفراد بتوفير مزايا و خدمات و ظروف عمل يرى الأفراد أنها ضرورة للمحافظة على التزامهم اتجاه المؤسسة .

[محمد سعيد سلطان ، 1993 ، ص 36] .

الشكل رقم (1-5) : يبين وظائف تسيير الموارد البشرية .



المصدر : محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، لبنان ،

بيروت ، دار الجامعية ، طبعة 1993 ، ص 37 .

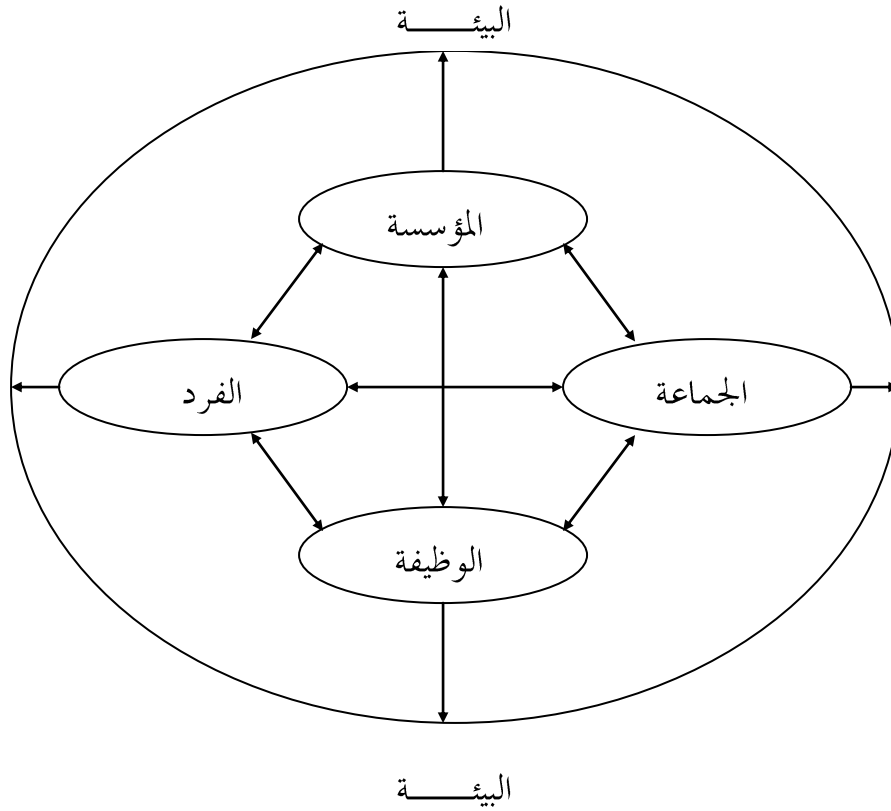
فموضوع تسيير الموارد البشرية يأخذ حالياً حيزاً كبيراً في المناجمت عموماً ، لأنه يعتني بتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لمعرفة الحجم المناسب منها ثم استقطاب أكبر عدد من المستخدمين و إتباع أفضل السبل لاختيار العناصر الملائمة ، و تصميم اختبارات أداء مناسبة للتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع منهم و تعيين الأكفاء و تطويرهم ، و توفير التعويضات المناسبة التي من شأنها إثارة الدافعية لديهم و المحافظة عليهم خوفاً من التسرب إلى مؤسسات منافسة و ضمان علاقات عمل تعاونية معهم . [نوري منير ، 2010 ، ص 22] .

الفرع الثالث : مفهوم إدارة الموارد البشرية .

تعرف إدارة الموارد البشرية بكونها تخطيط ، تنظيم ، توظيف ، قيادة و رقابة الأفراد العاملين في المؤسسة ، و من التعريف نجد أنه يشتمل على النشاطات الآتية : [نوري منير ، 2010 ، ص ص 39-40] .

- التخطيط : و يتضمن وضع الأهداف و المعايير و تطوير القواعد و الإجراءات و وضع الخطط و توقع الأحداث المستقبلية القريبة .
 - التنظيم : تحديد مهمات و أعمال الأفراد العاملين و توزيعهم على الأقسام و منحهم الصلاحيات الكفيلة بانجاز أعمالهم ، زيادة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة .
 - التوظيف : تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم و استقطابهم و اختيارهم زيادة على وضع معايير الأداء و تحديد الأجور و المكافآت و تدريب الأفراد العاملين .
 - القيادة : توجيه الأفراد باتجاه أداء أعمالهم و رفع معنوياتهم و زيادة دافعيتهم للعمل .
 - الرقابة : وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات و معايير النوعية و مستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة .
- إذن فان إدارة الأفراد هي الإدارة المسؤولة عن تحقيق النشاطات السابقة للوصول إلى أهداف الفرد و المؤسسة . و يلاحظ أن نشاطات إدارة الأفراد تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المؤسسة ، كما أن هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الأفراد مع المؤسسة أكثر من كونها استثمارا للجوانب الإنسانية لهذا العنصر ، و هذا هو المدخل الوظيفي في مفهوم الإدارة ، و الشكل التالي يوضح مواءمات إدارة الموارد البشرية .

الشكل رقم (1-6) : يبين العلاقة بين البيئة الداخلية و الخارجية



المصدر : نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، طبعة 2010 ، ص 41 .

يظهر من الشكل أن إدارة الموارد البشرية و من خلال إنجازها لمجموعة من الوظائف تستهدف تحقيق نوعين من المواءمات :

- المواءمة الخارجية : و تتحقق عندما تتمكن المؤسسة من التكيف للمتطلبات البيئية .
 - المواءمة الداخلية : و تتحقق من خلال مواءمة الفرد مع الوظيفة و الوظيفة مع المؤسسة ، و المؤسسة مع الجماعات ، و الفرد مع الجماعة و الجماعة مع المؤسسة .
- و تتحقق هذه المواءمات لما تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما نوع العمل المراد إنجازاه ؟
- من المسؤول عن أداء العمل ؟
- كيف يؤدي العمل المطلوب ؟
- كيف ستظهر المؤسسة عندما يؤدي العمل ؟
- كيف يمكن قياس النتائج ؟

و وفق البعد الاستراتيجي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة الاستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية و استراتيجيات الأعمال و الهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري . [نوري منير ، 2010 ، ص 42] .

و يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات، بحيث تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها . [عمر وصفي عقيلي ، 2009 ، ص 14].

كما نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك للوصول إلى مفهوم أكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية. [صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 2000 ، ص ص 20 - 22] .

* تعريف إدارة الموارد البشرية :

يعرف فرنش French إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

كما يعرف Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد.

كما تعرف MARTIN'J إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشتمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.

من ناحية أخرى يعرف GIUECK إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بالإمداد بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيراً الاستغناء عنها.

-ويرى P. Myres و PIGROS أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد و الموارد البشرية بالمنشأة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.

ويعرف E. Filippo إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتوعيتهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها وأهمها:

- توصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
- الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور.
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.
- القيام بكافة أعمال شؤون الموارد البشرية كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية والترقيات والنقل .

المطلب الثاني : أهمية تسيير الموارد البشرية

ترجع أهمية تسيير الموارد البشرية إلى عاملين رئيسيين هما :

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية بحيث أن الإنسان بما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل ، فهو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية و إن الآلات و المعدات و العناصر المادية الأخرى هي عوامل مساعدة للإنسان .
- اكتشاف أهمية و قدرة تسيير الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية و من هنا فان تسيير الأفراد من خلال تحسين أدائه لوظائفه يستطيع أن يوفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة و المهارة و الاستعداد للعمل و العطاء المستمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية. [علي السلمي 1985 ، ص 18] - كونها مركز الجذب المهم في المؤسسة ، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة .
- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين .
- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المؤسسة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد .
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى ، و الخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب . [نوري منير 2010 ، ص 71] .
- و تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أن أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها مورد استراتيجي ، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة ، أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة ، فتحسين مردود المؤسسة مرتبط بتحسين قدرة و كفاءة مواردها البشرية ، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء و نجاح المؤسسات ، و هو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مسير الموارد البشرية نظرتة و تصرفه اتجاه هذه الموارد ، فعوض استعمالها كبقية الموارد المادية و المالية و الإعلامية ، يجب أن يقوم بتسييرها و الاهتمام بها لأنها تشكل مورد ديناميكي متغير باستمرار . [حمداوي وسيلة 2004 ، ص 29] .

المطلب الثالث: وظائف تسيير الموارد البشرية

لقد ساهمت التحديات البيئية في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة ، فتعدد الأهداف و المستويات يستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات ، و ذلك باستخدام وظائف تتناسب و طبيعة و حجم و مستوى تطور المؤسسة ، و لذا نجد :

3-1/ الوظائف الفنية : و تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية ، و تشمل تأمين و تهيئة قوة العمل و مكافئتها ، تطويرها ، حمايتها و تشمل هذه الوظائف مايلي : [حمداوي وسيطة 2004 ، ص 32] .

- تحليل ، توصيف و تصميم الوظائف : بمعرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة و الخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها .

- الاستقطاب و الاختيار و التعيين : من خلال تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم ، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة و تعيينهم .

- تكوين و تطوير العمال : بمعنى الاهتمام بتدريبهم و تنمية مهاراتهم و تغيير اتجاههم و سلوكياتهم .

- توجيه و تحفيز العمال : و ذلك بالاعتماد على الاختلافات بين الأفراد ، توجيههم إلى السلوك الإيجابي و مكافئهم على أدائهم .

- تسيير المسارات الوظيفية أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد و اهتمامهم المهنية على المدى الطويل .
- تقييم أداء العمال : بمعرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه .

3-2/ الوظائف الإدارية :

و تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة و تشمل التخطيط، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه و التحفيز ، و تحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية . [حمداوي وسيطة ، 2004 ، ص 33] .

و عليه و من خلال عرض الوظائف من فنية و إدارية يمكن ترتيبها كما يلي : [نوري منير ، 2010 ، ص 73] .

- تخطيط الموارد البشرية

- إدارة تدفقات العمل و تحليل الوظائف

- اختيار الموارد البشرية

- إدارة الأداء و تقويمه

- دوافع العمل و رضا العاملين

- تدريب و تطوير العاملين

- التخطيط و التطوير المهني

- أنظمة الأجور

- أنظمة الحوافز
- أنظمة الفوائد
- علاقات العمل
- انضباط العاملين
- السلامة المهنية و الأمن الصناعي
- نظام معلومات للموارد البشرية .

3-3/ وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية :

و يمكن ذكر وظائف أخرى أو نشاطات أساسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية و تتمثل في :

[خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، 2005، ص ص 35 - 38]

3-3-1/ فهم البيئة والإيفاء بمتطلباتها :

- يتطلب هذا النشاط إنجاز الوظائف الآتية:
- ✓ التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية على المدى القصير والطويل.
- ✓ استحداث برامج إدارة المسار الوظيفي.
- ✓ تحليل الوظائف.
- ✓ تصميم الوظائف في المنظمة.
- ✓ تحديدكم ونوع الأفراد المطلوبين للعمل في المنظمة.

3-3-2/ التوظيف:

- تصبح هذه الوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية:
- ✓ استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.
- ✓ الاختيار الأفضل في ضوء خصائص الوظائف الشاغرة. ويشترط في إنجاز هذه الوظيفة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها وذلك لتأثيرها على الاتجاه العام للمنظمة.

3-3-3/ تقويم سلوك العاملين وأدائهم:

- وتتضمن هذه الوظيفة قيام إدارة الموارد البشرية بالآتي:
- ✓ جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء.
- ✓ تحديد مستويات الأداء الفعلية.
- ✓ تقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه لتعزيز الأولى و محاولة معالجة الثانية.

3-3-4/ مكافئة الأداء:

تتضمن هذه الوظيفة إنجاز تقويم الوظائف وتحديد الأجر والمكافئة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة ويمكن أن تركز إدارة الموارد البشرية في هذا المجال على:

- ✓ المكافئة المباشرة.
- ✓ المكافئة المعتمدة على الأداء.
- ✓ المكافئة الغير المباشرة.

3-3-5/ التدريب والتطوير: تركز هذه الوظيفة على:

- ✓ تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين.
- ✓ تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.

3-3-6/ علاقات العمل:

تتركز هذه الوظيفة على الآتي:

- ✓ احترام حقوق العاملين.
- ✓ فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين.
- ✓ حل المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين.

3-3-7/ مراقبة وتقييم بيئة العمل:

تستهدف هذه الوظيفة مراقبة وتقييم بيئة العمل في جانبها المادي والاجتماعي لفرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية أولاً، ورفع الروح المعنوية للعاملين ثانياً. وبالرغم من معيارية هذه الوظائف، إلا أنها تتباين من حيث الاستخدام في المنظمات تبعاً للأسباب التالية:

- ✓ نوع عمل المنظمة (صناعية، سلعية/ أو صناعية خدمية)
- ✓ كثافة المورد البشري في المنظمة.
- ✓ الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية (أهميتها في البناء التنظيمي).
- ✓ دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية (الدعم المالي والمعنوي).
- ✓ خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة، إذ تتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية في البيئات سريعة التغير وخاصة في وظائف محددة كالتدريب والتطور والصيانة البشرية.
- ✓ دور حياة المنظمة، حيث تتنوع وظائف تلك الإدارة في مرحلتي النمو والاستقرار من دور حياة المنظمة، بينما تتقلص بشكل كبير في مرحلة الانحدار.

وبعض النظر عن المؤثرات البيئية الداخلية أو الخارجية فإن انجاز أي من الوظائف يحتاج إلى إدارة متخصصة تمثل مكان بارز في بناء المنظمة .

أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في ما يلي : [بشار يزيد الوليد ، 2009 ، ص 16]

- 1 - **الأهداف التنظيمية :** تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد الأفراد على تنمية و تطوير أدائهم .
- 2 - **الأهداف الوظيفية :** لكي تتمكن الإدارات و الأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة ، يجب أن تمددها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية و النوعية من الأفراد ، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها و سيتأثر تشغيلها و الاستفادة منها إن لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل .
- 3 - **الأهداف الاجتماعية :** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية و ذلك استجابة للمتطلبات و الاحتياجات و التحديات الاجتماعية ، و من هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية و المعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة .
- 4 - **الأهداف الشخصية :** من خلال تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين ، و ذلك بما يساعد على حمايتهم و الحفاظ عليهم و تنمية قدراتهم و بقائهم و حفزهم على العمل و الإنتاج و تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و متابعة مساراتهم الوظيفية .

المطلب الرابع: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية .

كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارات الموارد البشرية بمختلف المنشآت العاملة في هذا المجتمع.

وينبغي التأكيد منذ البداية أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المنشآت، وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل البيئية المحيطة. [صلاح الدين محمد عبد الباقي 2000 ، ص ص 37- 43] .

1-4/ الإطار العام للعوامل البيئية:

يمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين:

1-1-4/ مجموعة العوامل الداخلية:

وهذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنشأة، مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنشأة وإلى إدارة الموارد البشرية، حجم المنشأة وإمكاناتها المادية. وتنعكس هذه

البيئة التنظيمية للمنشأة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

4-1-2 / مجموعة العوامل الخارجية :

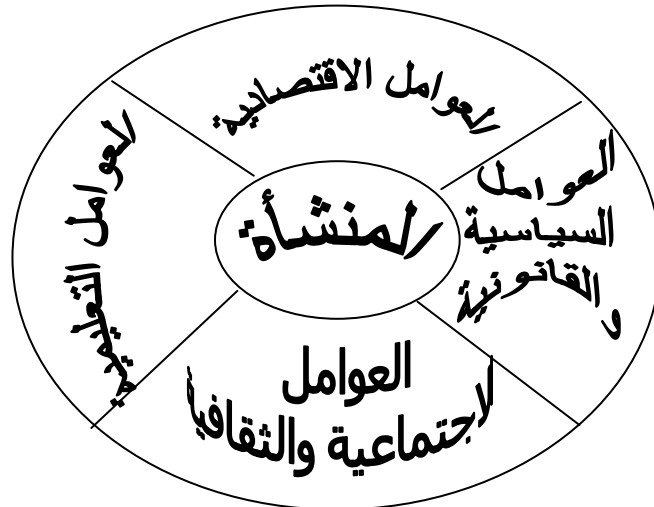
ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها، ذلك لأن المنشأة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه. ولا تتخذ قراراتها بمعزل البيئة التي تعيش فيها.

ولا بد للمنشأة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، ومعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المغلق للمنشأة Closed System، والنظام المفتوح Open System .

والشكل يوضح العوامل البيئية المختلفة والتي يؤثر على إدارة الموارد البشرية في المنشأة .

الشكل رقم (1-7) : يبين العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

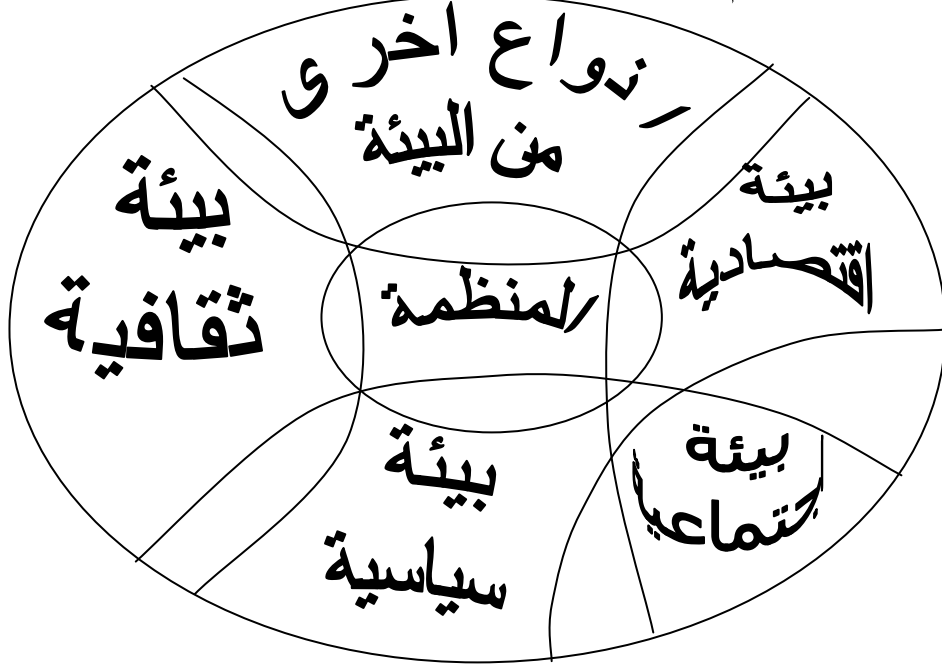
البيئة الخارجية



المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية- الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع- ط 2000 ، ص 40 .

وينبغي التأكد على أن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنشأة، بحيث لا يمكن فصلها من بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشأة وأنه هناك تداخل البيئات المختلفة للمنشأة، حيث يصعب تحديد معالم كل منها بدقة تامة.

الشكل رقم (1-8) : يبين تداخل البيئات المختلفة على المنظمة



المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

4-2 / الإطار العام للعوامل البيئية الخارجية:

وسوف نركز اهتمامنا في هذا المقام على دراسة مجموعة العوامل الخارجية، والتي سبق ذكرها وهي العوامل الاجتماعية، والاقتصادية العوامل الحضارية والثقافية والعوامل السياسية والقانونية. وسوف نستعرض المكونات أو العناصر الرئيسية التي تتكون منها هذه العوامل مسترشدين في ذلك بالتحليل الذي أورده R. Farmer و B. Richman ، ونعتقد أن هذه العناصر الواردة بالتحليل صالحة للتطبيق في منشآت الأعمال في مصر، حيث أن البيئة هي التي تشكل مدى تأثير العوامل البيئية قوة أو ضعف على النواحي المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنشآت وفيما يلي العوامل البيئية والعناصر المكونة لها: [صلاح الدين محمد عبد الباقي 2000 ، ص ص 42-43] .

4-2-1 / العوامل التعليمية

- ✓ المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في قطاع الأعمال، وكذلك مستوى الأمية.
- ✓ نوعية التعليم المهني الفني المقدم ونوعية الموارد البشرية الذين يتلقون مثل هذا التعلم ونسبة تمثيلهم في قطاع الأعمال.
- ✓ نسبة المتحقيين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان وكذلك نسبة الموجود منهم في قطاعات الأعمال.
- ✓ البرامج التخصصية في الإدارة، نوعيتها، وعددها ونوعية وعدد المتحقيين بها.

- ✓ النظرة إلى التعليم، مدى تقدير الموارد البشرية للتعليم والنابع من الخلفية التاريخية والتراثية وكذلك اختلاف هذه النظرة بالنسبة لبرامج التعليم.
- ✓ مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال.

4-2-2/ العوامل الاجتماعية

- ✓ النظرة للعمل الصناعي والمديرين في الصناعة. كذلك نظرة المدير للأعمال الإدارية.
- ✓ النظرة لمفهوم السلطة. والنظرة إلى المرؤوسين ومدى مفهوم المدير للسلطة والمعاونين معه في العمل.
- ✓ التعاون بين مختلف المنظمات مثل المؤسسات الصناعية، أجهزة الحكومة، المؤسسة التعليمية، والمؤسسات المشابهة وقدرة هذا التعاون في دفع عجلة الصناعة والتقدم الاقتصادي.
- ✓ النظرة إلى تحقيق المكاسب والانجاز.
- ✓ التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى لآخر.
- ✓ النظرة إلى الثراء والأثرياء وهل هذا مقبول اجتماعيا، ومدى نظرة العاملين في منظمات الأعمال لهذا الجانب.

- ✓ تقدير الموارد البشرية لاستخدام العلوم والتكنولوجية الحديثة في حل المشاكل الفنية والإدارية الاقتصادية والاجتماعية.
- ✓ النظرة إلى تحمل المخاطر والإقدام عليها.
- ✓ النظرة إلى التغيير الاجتماعي والثقافي.

4-2-3/ العوامل السياسية والقانونية

- ✓ مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال، والعمل، والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال.
- ✓ السياسة الدفاعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المؤسسات أو الدول الأجنبية، تطور الصناعة وسياسات الشراء والموارد البشرية.
- ✓ السياسة الخارجية وتأثير هذه السياسة على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية، الحصص، الجمارك والتبادل التجاري.
- ✓ الاستقرار السياسي.
- ✓ مرونة الأنظمة والتشريعات.
- ✓ الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أولا مركزية السلطة والتنفيذ.

4-2-4 / العوامل الاقتصادية

- ✓ البنيان الاقتصادي للدولة (النظام الاقتصادي)
- ✓ النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي، وكذلك دور الدولة في التسعير، احتياطي البنوك، فوائد القروض
- ✓ السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي، توقيت الإنفاق، العجز أو الفائض، نصيب الدولة من الإنفاق من جملة الإنتاج القومي الإجمالي.
- ✓ الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مجابهة تغيرات التضخم، الانكماش، واستقرار الأسعار ومعدلات النمو الاقتصادي.
- ✓ هيكل الأسواق المالية، ومدى تواجد سوق الإدارة المالية وفعاليتها، وأمانتها وتأثير الكلي في الاقتصادي القومي، دور البنوك كمؤسسات للإقراض.
- ✓ العرض النسبي من الأموال والأراضي (المواد الزراعية والخام)، حجم وصحة القوى العاملة وخاصة لقطاعات الأعمال.
- ✓ القوى الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج.
- ✓ مدى توفر المرافق العامة مثل: الكهرباء، المياه، النقل، الاتصالات، المخازن، المستودعات، والإسكان.

المبحث الثاني : أساسيات التوظيف .

من بين مهام وظيفة الموارد البشرية الأساسية قيامها بتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لمعرفة الحجم المناسب منها ، ثم استقطاب أكبر عدد من المتقدمين و إتباع أفضل السبل لاختيار العناصر الملائمة منهم للعمل ، وهذا حسب الاستراتيجية المسطرة من طرف المؤسسة .

و من هنا نجد أن عملية التخطيط مهمة في المؤسسة ، لأنها عملية جمع و استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة ، و هي ليست عملية منفصلة عن عمليات التخطيط لباقي الموارد الأخرى في المؤسسة ، إذن يقتضي التخطيط وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف و التدريب و تنمية العاملين في المؤسسة ، و نحن في هذا الصدد ما يهمنا حسب بحثنا عملية التوظيف .

المطلب الأول : مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يشير مصطلح التخطيط في مفهومه الاصطلاحي العام إلى الإعداد المقدم لما يجب عمله ، زمانه، ومكانه وأدوات التنفيذ، والأفراد القائمين على أمر التنفيذ.

و يقصد بتخطيط الموارد البشرية هي عملية تهتم بالمقارنة بين عرض القوى العاملة و الطلب عليها و العمل على توفير المهارات و الكفاءات اللازمة لسير العمل ، و تشمل عملية التخطيط أربع مراحل أساسية هي تحديد الطلب على الموارد البشرية ، تحديد عرض الموارد البشرية ، تحديد خطة العمل ، و أخيرا تنفيذ الخطة و متابعتها [أمين الساعاتي ، 1998 ، ص 26] .

و يعرف بأنه عملية التحديد و التأكد من أن المؤسسة سيكون لديها العدد المطلوب و المناسب من الأفراد المؤهلين في الوقت المناسب و توفير الوظائف التي تقابل احتياجات و تشبع حاجات هؤلاء الأفراد ، إذن هي عملية كونها تقوم على تحليل منظم و مستمر للجوانب المختلفة للموارد البشرية (جانبي العرض و الطلب) في المستقبل ، و ذلك بغرض الحد من عنصر عدم التأكد و المفاجأة . [محمد محمد إبراهيم ، 2009 ، ص 546] .

و يعرف كذلك على أنه عملية تحديد احتياجات المؤسسة الكمية و الكيفية من الأفراد المؤهلين و القيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية ، و هناك ارتباط وثيق بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة مما يتطلب تنسيق الإطار الزمني بين المخططين و كلما طالت مدة التخطيط كانت الرؤية أقل وضوحا ، حيث تؤثر التغيرات المختلفة (الاجتماعية ، الاقتصادية ، القانونية ، و التكنولوجية ، ... الخ) على تطور المؤسسة و هذا يؤدي إلى اختلال في احتياجات اليد العاملة . [حمداوي وسيلة ، 2004 ، ص 67] .

وهو أسلوب علمي منظم ، يتضمن التنبؤ بعدد و نوعية الأفراد العاملين اللازمين للعمل في المنظمة ، و الرقابة على تلبية هذه الحاجة في المكان و التوقيت الزمني المناسبين ، لضمان أداء المنظمة لواجباتها و مهامها المكلفة بها بكفاءة و فعالية ، و تأديتها لدورها الاقتصادي و الاجتماعي ضمن البيئة التي تشكل هي نظاما فرعيا منها ، مما يؤدي إلى خلق

نوع من التوازن بين عرض القوى العاملة و الطلب عليها . و لقد ذكرت عدة تعاريف تشير إلى التخطيط و لكن كلها تصب في معنى واحد فنجد :

- تخطيط الموارد البشرية يعبر عن فعاليات تحديد الاحتياجات من العاملين كما ونوعا خلال فترة زمنية محددة لوحدات المنظمة تحقيقا لأهدافها. [محمد حافظ حجازي، 2005، ص120] .
- وهو ذلك التعريف الذي يشير إليه بأنه عملية تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب، للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقق الرضا لهؤلاء الأفراد .
- يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية. إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا. [سهيلة محمد عباس ، 2003 ، ص 56] .
- هو التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات . [خالد عبد الرحيم مطر إلهيبي ، 2005، ص 69] .

إذن يمكن القول أن عملية الموارد البشرية هي مقابلة بين العرض و الطلب ، و ذلك من خلال دراسة العرض المتاح من الموارد البشرية حاليا ، و اتجاهه و سلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط .

و من هنا يتضح لنا مما ذكر أن تخطيط القوى العاملة يتصف بمجموعة من الخصائص منها : [محمد محمد إبراهيم ، 2009 ، ص 549] .

- عملية التخطيط عملية مستمرة و ليست عملية ثابتة .
- أن عملية التخطيط تشمل العديد من الأنشطة المتداخلة .
- أن الخطة يمكن تعديلها بما يتفق و يتغير في الظروف المحيطة .
- إن عملية التخطيط تتضمن برامج تخطيط و تنمية العنصر البشري مثل التعيين ، تقييم الأداء ، التدريب و ذلك للتأكد من أنه قد تمت مواجهة احتياجات المنظمة من العمالة .
- هذا و تنطوي عملية التخطيط أساسا على الاختيار الرشيد من بين مجموعة من البدائل المختلفة و تبرز الحاجة إلى التخطيط نظرا لتعدد المنظمات الاقتصادية و الظروف المحيطة بها ، فالمنظمات أصبحت تعمل في بيئة تتصف بعدم الاستقرار و عدم التأكد مما أدى إلى صعوبة التنبؤ بالظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و المستقبلية . و من هنا يتحتم على الإدارة أن تخطط عملياتها و احتياجاتها المختلفة من العمالة كما و كيفا لمواجهة التغيرات في البيئة المحيطة .

المطلب الثاني : أهمية تخطيط الموارد البشرية :

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المنظمة في معرفة و تقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية ، و تغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها . و يؤثر التغيير على عرض و طلب العمالة مما يتطلب بالتالي إعادة النظر من طرف المنظمة لتجديد احتياجاتها ، و يمكن أن نبرز أهمية تخطيط العمالة في أنها

تساعد على : [حمداوي وسيلة ، ص 67]

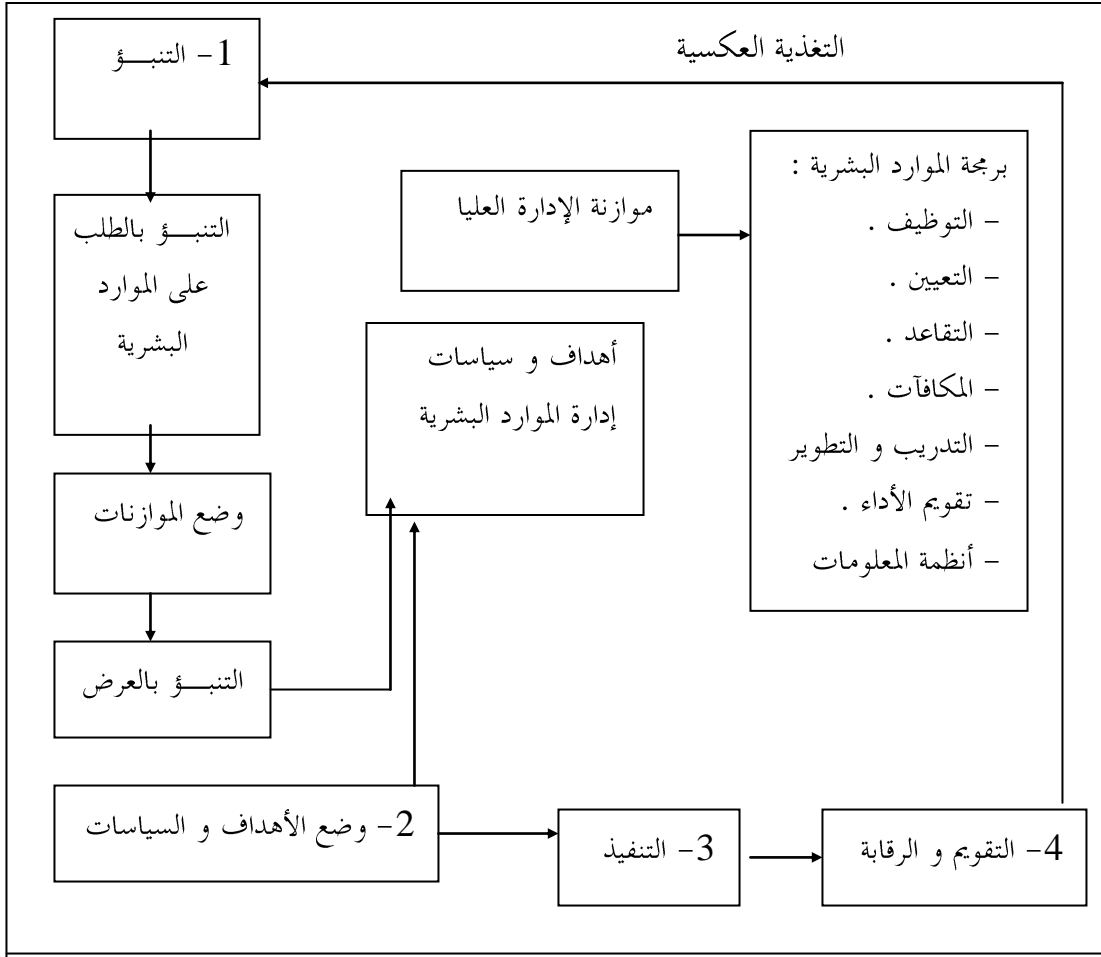
- تزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية ، بالمناصب الشاغرة و على معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت .
- كشف احتياجات المؤسسة الفجائية و على التعرف على عرض و طلب العمالة .
- تزويد المنظمة بالعمال ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك .
- ترشيد استخدام الموارد البشرية و على تقليل تكاليفها .
- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف ، التكوين ، الترقية ، الخ) .
- إدماج التغيرات الداخلية و الخارجية و على ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية .
- تغطية احتياجات المنظمة التنظيمية من وظائف ، هياكل ، الخ ، و الفردية من تسيير المسار الوظيفي ، تنمية المهارات الخ .

المطلب الثالث : مراحل تخطيط الموارد البشرية :**3-1/ خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية :** تمر عملية تخطيط الموارد البشرية الهادفة إلى تأمين التوازن بين

الطلب و العرض من القوى العاملة بمجموعة من الخطوات وفقا لشمولية العملية و أهميتها في المؤسسة و الشكل التالي يظهر خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية .

الشكل رقم (1-9) : يبين مراحل تخطيط الموارد البشرية .

البيئة الخارجية



المصدر : نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 128 .

3-1-1/التحليل : تركز هذه الخطوة على الاعتماد على نوعين من البيانات فنجد :
[محمد محمد إبراهيم ، ص 554].

❖ بيانات داخلية : و تتمثل في :

- الهيكل التنظيمي و التعديلات المنتظر إدخالها عليه .
- التغيرات المتوقعة على أساليب العمل بالمؤسسة .
- التجديدات و التحسينات الفنية المتوقعة .
- التغيرات المتوقعة على مستوى مهارة العاملين .
- الأنشطة الجديدة التي ينتظر القيام بها .

❖ بيانات خارجية خاصة بالمتغيرات التي تحدث في المجتمع و تؤثر على أنواع و عدد الوظائف و تشمل :

• سياسة العمالة في الدولة .

• سياسة الهجرة الخارجية للدولة .

• سياسة التعليم و التدريب على المستوى الكلي .

• خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .

• التطورات التكنولوجية المتوقعة .

وتركز المؤسسة على تحليل مخزونها من المهارات و قوة العمل و حجم الاستخدام ، أي التركيبة الحالية و المستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور ، عدد الوظائف ، و تحديد مستويات الإنتاجية الحالية و المستقبلية و هيكل المؤسسة الحالي و المتوقع و هيكل وظائفها . [نوري منير ، ص 129]

3-1-2/ تقدير الطلب على القوى العاملة : يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

(تحديد الطلب) على الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها . ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي : [سنان الموسوي ، 2008 ، ص 90]

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا .
- مواصفاتهم الشخصية .
- الوقت المناسب لتعيينهم في المؤسسة .

و تقدير الطلب على القوى العاملة معناه التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية . و مسألة تقدير الطلب على القوى العاملة و التنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية و النشاطات الفرعية ، و احتياجاتها من مختلف فئات العاملين و تخصصاتهم . [نوري منير ، ص 129] .

و بصفة عامة فإن تحديد الطلب على الموارد البشرية يتأثر بعدة عوامل نذكر منها : [مصطفى شاويش ، 1996 ، ص 194] .

- ✓ معدل النمو في الإنتاج و المبيعات في فترة الخطة .
- ✓ معرفة معدل النمو في إنتاجية العمل و معدلات الأجور و أثرها على التشغيل المرتقب .
- ✓ معرفة التغيرات و التحسينات النوعية التي يمكن إدخالها على الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة و مدى تأثيرها على البرنامج الإنتاجي .
- ✓ دراسة و تحليل مدى تأثير التغيرات التكنولوجية التي يمكن إدخالها على الميدان الإنتاجي و أثرها على طلب الموارد البشرية .

3-1-3/ التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية : تتعلق هذه المرحلة بخصر الموارد البشرية العاملة حاليا في المؤسسة

و تحليلها و كذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. ولا بد من دراسة الموارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة على ضوء ثلاثة مراحل أساسية هي :

- تحديد عدد العاملين في المنظمة و تثبيت ما يمتلكه من خصائص شخصية و مهارية .
- تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات و القدرات المطلوبة للقيام بالعمل .
- التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسوه من أعمال .

و يتم الحصول على هذه المعلومات من خلال إعداد قوائم خاصة توزع على جميع الأقسام أو من خلال طلبات الاستخدام أو من خلال تقارير تقييم الأداء . [سنة الموسوي ، 2008 ، ص 90] .

إذن عرض قوى العمل ما هو إلا عملية تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل ، حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف الوظائف و القطاعات ، و مخرجات الأجهزة التعليمية و التدريبية ، و على الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة . و تعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في سن معين و العاملين بأجور ، أو العاطلين رغم إرادتهم في العمل . و هنا يميز الدارسون بين المفهوم الأعم و الأشمل وهو مفهوم القوى البشرية الذي ينطوي تحته قطاع العاملين و العاطلين عن العمل ، و الخارجين عن قوى العمل كالمرضى و العجزة و الأطفال . [نوري منير ، ص 130] .

3-1-4/ الموازنة بين العرض و الطلب على القوى العاملة (تحديد العجز أو الفائض) : أي القيام بالمقارنة

بين المعروف و المطلوب من قوى اعمل و معرفة الفجوة و نمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات و التخصصات المطلوبة . و معالجة الخلل في التوازن بين العرض و الطلب من خلال تأهيل و تدريب العالمين و تحسين كفاءة المؤسسات التعليمية بحيث يكون هناك ربطا بين ما يتعلمه الأفراد و فرص العمل المستقبلية ، و التلاؤم و التكيف مع احتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر . و المتابعة و التقييم لتقديراتهم بشكل أو بآخر . [نوري منير ، ص 130] .

و نجد أن المؤسسة تقوم بعدة عمليات لإزالة الفروقات بين العرض و الطلب على قوى العمل و تعديلها . عندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات المؤسسة يصبح لديها فائض ، و في حالة العكس نجد أنه هناك نقص في الموارد البشرية . و يمكن معالجة الفائض من خلال إيقاف التوظيف لينقص عدد العمال بطريقة طبيعية مع الوقت عن طريق الاستقالات و التقاعد ، كما تستطيع المؤسسة أن تشجع التقاعد المبكر ، العطل دون مرتب ، تخفيض ساعات العمل و طرد بعض العمال ، أما العجز فيعالج بالقيام بالتوظيف الخارجي للبحث عن مصادر جديدة للعمال كما تستطيع تسهيل عملية الاختيار ، وضع برامج تكوين و تطوير للعمال الحاليين أو تغيير مخططات تسيير المسار الوظيفي لحل مشاكلها أو إحلال تكنولوجيا جديدة لإعادة توازن المؤسسة . [حمداوي وسيلة ، ص ص 81-82] .

3-1-5/ تنفيذ التخطيط للموارد البشرية : و تشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب و التعيين و التقاعد ، كما تتضمن تحديد و تنفيذ برامج التدريب و التطوير و سياسات الأجور و المكافآت و أنظمة المعلومات . [نوري منير ، ص 131] .

3-1-6/ تقييم لعملية التخطيط : لا بد في هذه الخطوة بمتابعة و تقييم مراحل التخطيط بكافة أبعاده بحيث في المستقبل لا بد و إن يحدث اختلافات و مفاجآت من اللازم على إدارة الموارد البشرية التعامل معها ، و من الأمثلة على العوامل التي تستدعي إعادة النظر في خطط القوى العاملة ما يلي :

- العودة المكثفة للقوى العاملة في الخارج أو الهجرة إلى الخارج لأسباب اقتصادية .
- تغير الظروف الاقتصادية ايجابيا أو سلبا تبعا لفترات الازدهار و الركود.
- التغيرات التكنولوجية في أساليب الإنتاج .
- تغير طبيعة الهرم السكاني .

إن هذه العوامل و غيرها تدل على أهمية متابعة المستجدات على سوق العمل للتمكن من التكيف مع المتغيرا ت بشكل ينعكس على الخطط ابتداء من المدارس و انتهاء بالجامعات التي تمثل أحد مصادر إعداد القوى العاملة اللازمة .

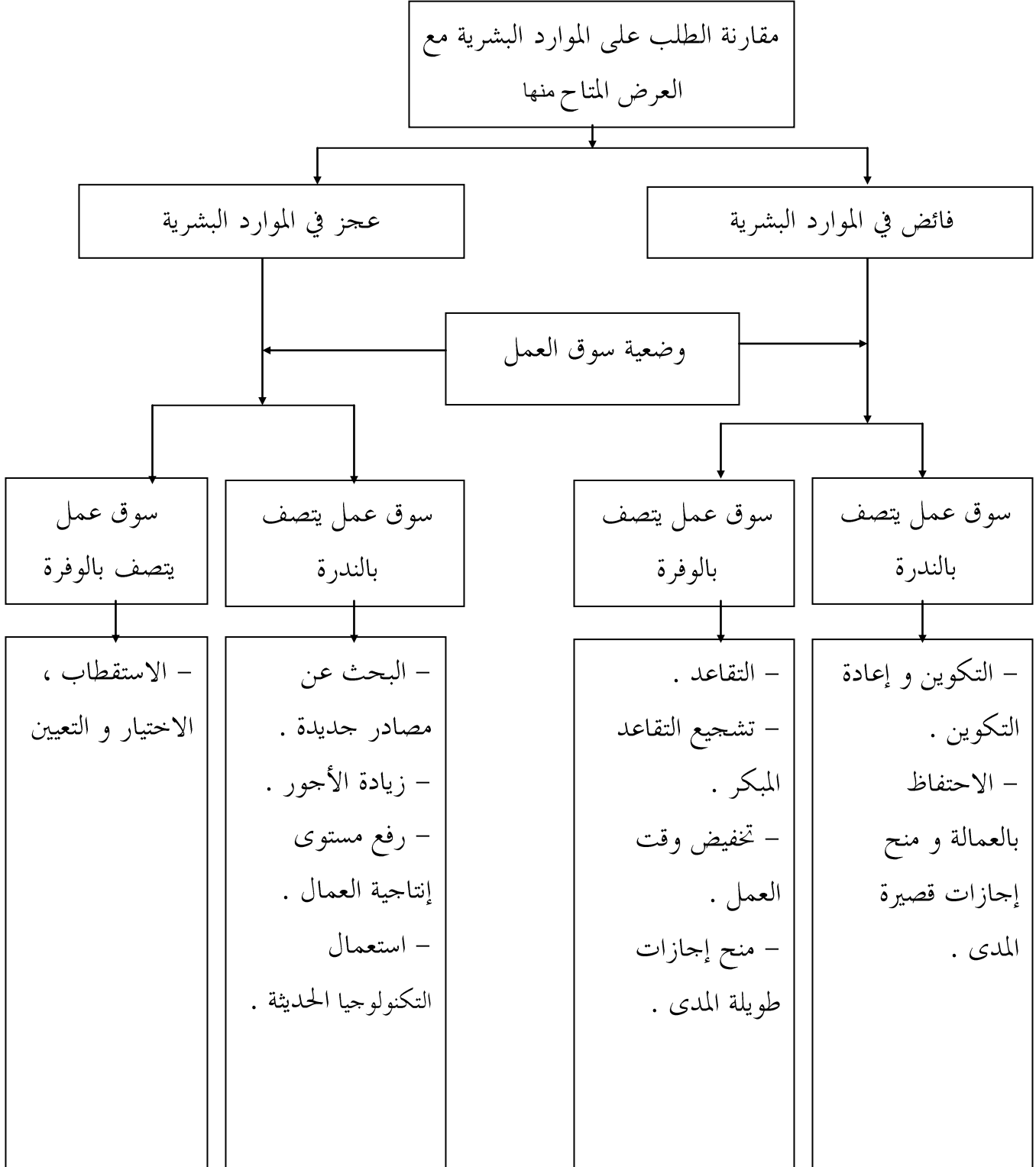
و تعد عملية التقييم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة و الضعف فيها و تمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية ، و قد تستخدم المؤسسة في التقييم واحد أو أكثر من المعايير الآتية :

- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة .
 - المعدلات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط فيها
 - المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها
 - نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة
 - كلفة العمل و لبرامج إزاء الموازنات
- و غالبا ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعة لتخطيط الموارد البشرية و التي تشتق من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة . . [نوري منير ، ص 132]

3-1-7/ وضع الأهداف : تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط و التي يشترط أن توضع في ضوء أهداف و سياسات إدارة الموارد البشرية ، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف و ذلك لأن استراتيجية المؤسسة هي التوسع المستقبلي للمؤسسة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي ، أما إذا كان توجه المؤسسة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي المهاري و المعرفي لقوة العمل في المؤسسة . [نوري منير ، ص 131] .

3-2/ استقطاب الموارد البشرية : إذا كان هناك عجز في الموارد البشرية المؤسسة تقوم بعملية الاستقطاب في حالة تكون السوق تتسم بالوفرة حسب ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (1-10) : تخطيط الموارد البشرية لتحديد العجز و الفائض منها



المصدر : أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 120 .

3-2-1/ تعريف الاستقطاب : يعرف الاستقطاب على أنه " ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة لترغيب

أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل الداخلي و الخارجي للتقدم للعمل فيها ل يتم اختيار أفضل العناصر من بين هؤلاء المتقدمين بما يتناسب مع المواصفات المحددة للعمل " [مسهل عبد الرحمان ماجستير في علوم التسيير ، 2006-2007 ، ص 16] .

و يعرف على أنه "عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة و تهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد و الوقت و المؤهلات المناسبة و تشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة " . [حمداوي وسيلة ، ص 88] .

و يعرف كذلك بأنه عبارة عن "عمليات البحث و الدراسة و التحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة و التأهيل للملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية ، و العمل على جذبها و انتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة" . [بشار يزيد الوليد ، 2009 ، ص 61] .

من خلال التعاريف السابقة فالاستقطاب هو الخطوة الأولى و الضرورية التي تقوم بها المؤسسة أو إدارة الأفراد ، لجذب الراغبين في العمل لديها ، و اختيار أحسن و أكفأ العناصر المترشحة لشغل المناصب الشاغرة في المؤسسة .

3-2-2/ نظريات الاستقطاب : هناك ثلاثة نظريات تشير إلى الاستقطاب و هي : [نوري منير ، ص 176]

نظرية العنصر الموضوعي : و وفقا لهذه النظرية فان الباحث عن العمل يوازن بين اختياره للعمل في مؤسسة أو أخرى بين ظروف العمل المادية من رواتب و تأمينات و فرص التقدم و الظروف الاجتماعية ... الخ .

نظرية الاتصال الحرج : و وفقا لهذه النظرية فانه ليس لدى الباحثين عن العمل في واقع الأمر فرصة للمقارنة بين ما توفره جهات العمل من مزايا لضيق الوقت المتاح لديهم و لرغبتهم السريعة في تأمين عمل ، لذلك فإنهم يقيمون و يقررون العمل في المؤسسة دون الأخرى وفقا لانطباعاتهم من خلال احتكاكهم السريع مع من يتولون شؤون اختيار الموظفين .

نظرية العنصر الشخصي : تفسر هذه النظرية عملية استقرار رأي الباحث عن العمل حول عمله من جهة معينة على أمور غير موضوعية ، و هي حصيلة تفاعل فكر الباحث و بالتالي لا يقرر الأمر على أسس موضوعية .

3-2-3/ أهمية عملية الاستقطاب : ترجع أهمية هذه العملية لكونها توفر الأساس لعمليتي الاختيار و التعيين ،

فاستقطاب العناصر المناسبة و بالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثيرا كبيرا على إنتاجية المنظمة و فعاليتها و مستوى أدائها . كما تنعكس فعالية هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو الوظائف الأخرى للمنظمة . [حمداوي وسيلة ، ص 88] .

3-2-4/ مصادر الاستقطاب : تعتمد معظم المؤسسات على المصادر الداخلية و المصادر الخارجية لاستقطاب احتياجاتها المختلفة من العمالة ، فنجد : [بشار يزيد الوليد ، 2009 ، ص 69]

1 المصادر الداخلية : تشير المصادر الداخلية إلى ما هو متاح من الموارد البشرية داخل

المنظمة بأي من مستوياتها ، و من أهم مزايا اعتماد المنظمة على المصادر الداخلية لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية ما يلي :

- المعرفة الكاملة بالمرشحين لشغل الوظائف ، بحيث يتم شغل الوظيفة بواسطة شخص معروف من حيث مهاراته و قدراته و معارفه .
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، فالترقية من الداخل تعد من أهم عوامل الدافعية و التحفيز للعاملين الحاليين مما يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق النمو المنشود .
- الاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي للأفراد ، إذ أن تأثير عوامل الانتماء و المعايضة لدى العاملين بالمنظمة يزيد بشكل ملموس في كثير من الأحيان عن تأثير عوامل المهارة و الطموح لدى العاملين الجدد .
- انخفاض الحاجة إلى التدريب و الرعاية نظرا لمعرفة موظفي المنظمة كل المعلومات المتكاملة عنها .
- سرعة إتمام الإجراءات الخاصة بالتعيين و استلام العمل ، بالإضافة إلى انخفاض التكاليف التي تتحملها في كافة خطوات الاستقطاب و الاختبار و التعيين .

إلا أنه هناك بعض السلبيات تأخذ على عملية الاستقطاب من الداخل من بينها :

- قصور المصادر الداخلية عن مواكبة احتياجات المنظمة من العمالة في حالة التوسعات السريعة خاصة في المستويات الدنيا .
 - صعوبة الإجراءات الخاصة بالاستقطاب الداخلي للمنظمة في بعض الأحيان ، لما يتطلبه ذلك من إجراءات بيروقراطية و نماذج متعددة و أوقات انتظار و قوائم و متطلبات... الخ .
 - عدم المرونة و الشعور بعدم التجديد و التطوير .
 - حرمان المنظمة من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من الخارج في حالة اعتمادها على المصادر الداخلية فقط .
 - حاجة بعض الوظائف الشاغرة إلى مستوى معين من المهارة و الخبرة قد لا تتوفر لدى العاملين بها .
- و يمكن الحصول على القوة العاملة منة المصادر الداخلية عن طريق : (مساهل عبد الرحمان ، 2006 ، ص 17)
- ✓ الترقية : و تتمثل في نقل الفرد العامل من رتبة أدنى إلى رتبة أعلى منها في الترتيب ، و عادة ما يصاحب ذلك رفع في أجره ، و زيادة سلطاته و تحمل مسؤوليات أكبر من السابق ، و تعتبر الترقية في حد ذاتها حافزا ايجابيا لدفع الفرد إلى زيادة إنتاجيته و رفع أدائه .

- ✓ **النقل و التحويل :** و يتمثل في نقل الفرد من منصب إلى منصب آخر مساو له تقريبا في المستوى و الأجر و المسؤولية ، و الهدف من ذلك خلق توازن في الكفاءات و الاستفادة منها و جعلها في مكانها الصحيح و المناسب .
- ✓ **التزليل إلى رتبة أدنى :** و يتمثل في نقل الفرد من منصب أعلى إلى منصب أقل منه في المستوى و الأجر و المسؤولية ، و هو عكس عملية الترقية ، تلجأ إليه المؤسسة عادة جزاء للعامل على اقترافه لبعض الأخطاء و عدم التزامه للقوانين و الأنظمة المنظمة للعمل أو محدودية كفاءته و مستواه .
- ✓ **الاستفادة من الكفاءات السابقة :** و يتم ذلك عادة في المؤسسات التي تحتاج إلى استشارات فنية و تقنية ، حيث تلجأ إلى الخبراء المتقاعدين لديها و الاستفادة من خبرتهم و معرفتهم بأحوال المؤسسة لأهم أفضل من غيرهم في ذلك .
- 2- المصادر الخارجية :** و تلجأ إليها المؤسسة عند عدم توفر الكفاءات اللازمة و المناسبة لديها ، و الاستفادة من الخبرات و الكفاءات الجديدة لإعطاء دفعة قوية للتنظيم ، و خاصة إذا تم إدخال تكنولوجيا متطورة أو أساليب جديدة في الإنتاج ، ففي هذه الحالة لا يمكن للمؤسسة إذا كانت في محيط سريع التغير و المنافسة الشديدة ، أن تقوم بعملية تكوين أفرادها على استخدام هذه الأساليب لأن الوقت لا يسعها لذلك . و يمكن الحصول على الأفراد من خارج المنظمة من خلال :
- **الإعلان :** و هو يعتبر من أكثر الوسائل استخداما في مختلف المؤسسات ، سواء الخاصة أو العمومية ، و يتم عن طريق المجالات و الصحف ، التلفزيون إلى غيرها من وسائل الإعلام المختلفة . و ما زاد أهمية الإعلان خاصة في المدة الأخيرة هو انتشار تقنيته عبر صفحات الانترنت .
 - **وكالات و مكاتب اليد العاملة :** و هي وكالات خاصة تنشأها الدولة في أغلب الحالات ، و يمكن أن تكون تابعة للقطاع الخاص ، و مهمتها الأساسية استقبال طلبات العمل من المترشحين و طالبي العمل ، و اقتراحها على المؤسسات التي ترغب في توظيف يد عاملة جديدة .
 - **الطلبات الشخصية الواردة :** و تتمثل في مجموع طلبات العمل الواردة من الأشخاص الراغبين في العمل ، و المقدمة إلى المؤسسة سالفا .
 - **المعاهد و المؤسسات التعليمية :** و هي تستخدم في حالة وجود ندرة في سوق العمل ، حيث تختلف ظروف و نوعية المنصب المقترح ، و تلجأ المؤسسة إلى المعاهد و الجامعات و المدارس ، و كذا مراكز التكوين المهني و ذلك بالتوقيع على بعض الاتفاقيات في ما يخص التكوين و الرسكلة لهذه الموارد .

- **الجماعات المرجعية :** وهم الأشخاص العاملين في المؤسسة و الذين تستعين بهم الإدارة في البحث عن الفرد المطلوب ، وترشيح من يعرفونه من أصدقائهم أو أقاربهم الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة ، و يعد هذا النوع أقل تكلفة و أكثر عائدا .
- **استعارة الخدمات :** و ذلك أن المؤسسة تقوم باستعارة الأفراد العاملين من مؤسسات أخرى و ذلك لسد النقص الذي تعاني منه في أقسامها ، و تكون هذه العملية مؤقتة ريثما تتوفر للمؤسسة ، وهذا بالاتفاق مع المؤسسات المعيرة مع تقديم عمولة مقابل ذلك .

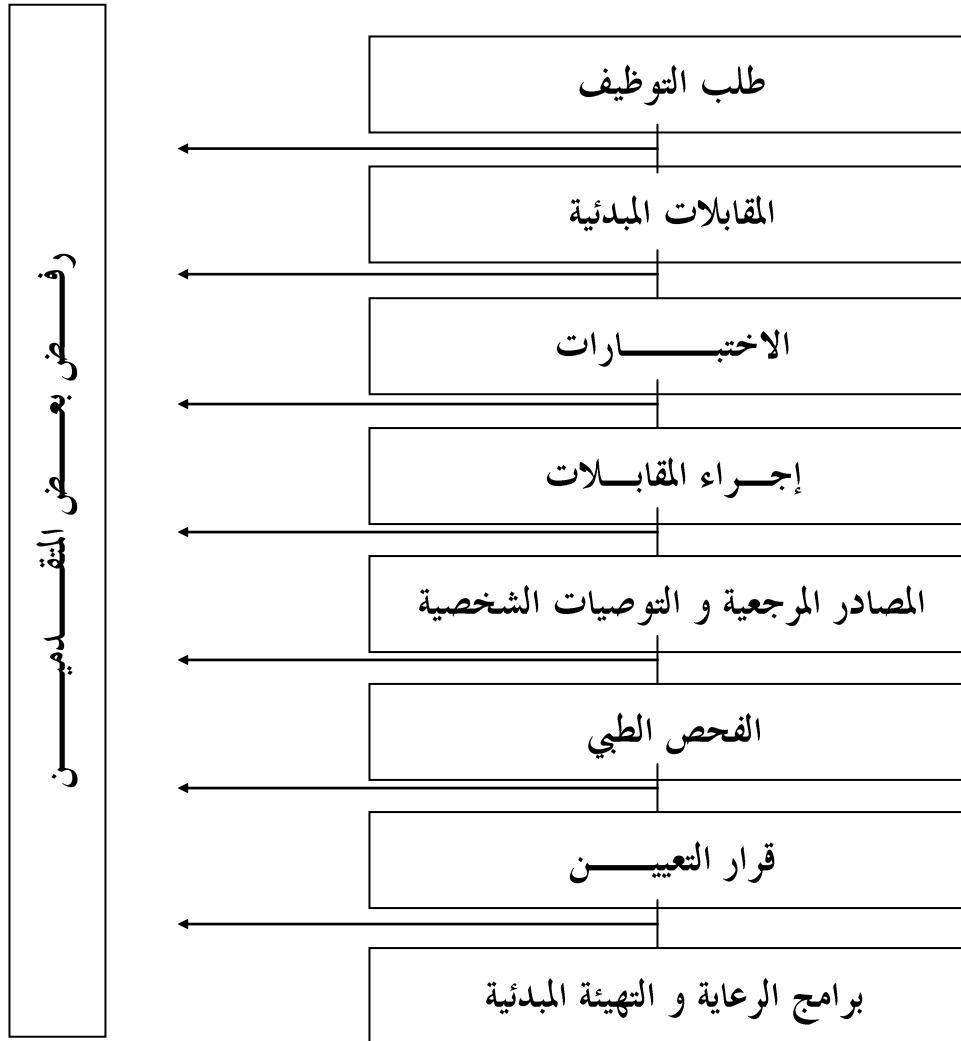
3-3/ الاختيار (الانتقاء) و التعيين :

تتبع خطوات الاختيار عملية الاستقطاب مباشرة ، و يمكن تعريف الاختيار على أنه العملية التي من خلالها يتم دراسة و تحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات و الشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم و اختبارهم و الاستفسار عنهم ، تمهيدا لانتقاء أفضلهم و تعيينهم بالمنظمة . [بشار يزيد الوليد ، 2009 ، ص 81] .

و يمكن كذلك تعريفه على أنه العمل الذي يتم بموجبه اختيار أفضل و أنسب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة لشغل وظيفة خالية فيها ، و ذلك على أساس موضوعي و عادل ، و في ضوء شروط و مواصفات معينة و مطلوبة توافرها فيهم ، و يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة من أجل تحقيق غاية أساسية و هي تمكين الفرد من أداء مهامه بكفاءة و فاعلية و تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة و تحسين إنتاجيته و بالتالي الإنتاجية الإجمالية لها . [مساهل عبد الرحمان ، 2006-2007 ، ص 20] .

و يمكن تلخيص خطوات عملية الانتقاء و التعيين في هذا الشكل :

الشكل رقم (1-11) : يوضح خطوات الاختيار و التعيين .



المصدر : بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار اليازة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، طبةة 2009 ، ص 83 .

و نجد أن إدارة المنظمة تضع بعض المقاييس للحكم على كفاءة سياسة الاختيار و التعيين و مدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل في المنظمة ، و لضمان سلامة عملية الاختيار و التعيين فغالبا ما تخضع العملية لتقييم عام للبرنامج ، و تستخدم المنظمات في الحكم على دقة العملية المؤشرات الآتية : [نوري منير ، 2010 ، ص 200] .

- متابعة الفرد في العمل ، و التعرف على مدى كفاءته في أداء عمله .
- التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه و ظروف عمله الجديدة .
- مدى انسجام نتائج الاختيار و مقاييس الأداء .

- التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد و أدائه و خبراته و مؤهلاته مع طبيعة العمل المناط به و مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف و بيئة العمل .
 - مدى تناسب قدرات الفرد و مؤهلاته مع العمل المسند إليه .
 - حساب معدل دوران العمل ، و معرفة مدى ترك الأفراد الجدد للعمل بالمنظمة و الانتقال إلى منظمات أخرى .
 - معرفة مشاكل العمل الأخرى كالغيابات و انخفاض الإنتاجية و تديني الروح المعنوية .
- و تستخدم هذه المؤشرات في إعادة النظر في استراتيجية الموارد البشرية بشكل عام و سياسات التوظيف في المنظمة بشكل خاص .

المطلب الرابع: مشاكل تخطيط الموارد البشرية:

تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية الكثير من المشاكل والتي تظهر بشكل أوضح في الدول النامية وتمثل أهمها كالاتي: [خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005 ، ص ص 88- 89]

- ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية حيث تنتقي أو تضعف القناعة بجدوى هذا النوع من التخطيط، والبديهي أن مثل هذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع وتنفيذ خطة الموارد البشرية، بل قد يؤدي الأمر إلى مقاومتها وللحد من هذه المشكلة أو معالجتها يستلزم الأمر خلق القناعة لدى إدارات المنظمات لأهمية الموارد البشرية أولاً، وأهمية التخطيط لهذا المورد ثانياً، إذ وكما أشير سابقاً بأن دقة التخطيط للموارد البشرية يمكن أن تنعكس بنتائج ايجابية على قدرة المنظمة في بناء مزايا التنافسية، كونها تستخدم مصدراً لهذه الميزة غير قابل للتقليد.
- ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة حجراتهم العلمية والثقافية مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي والوسيلة المستقبلية لخطة الموارد البشرية، وهذا بدوره ينعكس بضعفه الرابط بين التخطيط ونشاطات إدارة الموارد البشرية، وهذا بدوره ينعكس بضعفه الرابط بين التخطيط ونشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقدمها وافتقار أغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصة، بإدارة الموارد البشرية. **Hunan Resouces Information System** ، أو تقدم هذه الأنظمة بحيث تصبح عاجزة عن مواكبة التطورات الحديثة بنظم المعلومات عموماً، أو عجزها عن استقبال المعلومات الحديثة خاصة بالموارد البشرية على وجه الخصوص.

- صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، أو نشاط تحليل الوظائف فيها. فتعاني الكثير من المنظمات من الوظائف الهامشية تارة ومن الأتعاب الوظيفية التي لا تعبر عن المحتوى الحقيقي للعمل المراد إنجازها. ومثل هذه الحالة تنعكس إما بفائض تخطيطي أو عجز في غالب الأحيان. ولمعالجتها يستلزم الأمر إعادة النظر بهيكل الوظائف في المنظمة وتصميمه بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي تستهدف المنظمة إنجازها.
- الفصل بين مسؤولية وضع الخطة وتنفيذها، حيث يتهرب المخططون في أغلب الأحيان من مسؤولية التنفيذ بادعاء كون ذلك من مسؤولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة، ولكون وضع الخطة وتنفيذها مرحلتين في عملية تخطيط الموارد البشرية تستلزم المتابعة المستمرة والدورية فإن الفصل بينهما يبين للمنظمة أخطاء التنفيذ التي تنعكس بكلف عالية.
- تخطيط الموارد البشرية وإذا ما أريد أن يكون دقيقا فيجب أن يربط بالحاجات البيئية والمنظمية من خلال نظام المعلومات دقيقة يمتلك القدرة على الحصول على معلومات دقيقة وحديثة .

خاتمة الفصل :

إن وظيفة الموارد البشرية هي من بين الركائز التي يستند عليها التسيير ككل للمؤسسة لما لها من تأثير بصفة مباشرة و كبيرة على الأداء الكلي ، و من هنا تبين أنه هناك وجود علاقة مباشرة للموارد البشرية بالتوظيف ، بحيث أن هذه العلاقة هي نتاج لمسار ترسمه المؤسسة حسب استراتيجيتها المنتهجة ، هذا المسار الذي نقصد به تخطيط الموارد البشرية يمر بعدة مراحل آخرها نجد مرحلة التعيين التي هي اعتراف من المؤسسة لمؤهلات و قدرات الفرد المعين في المنصب الجديد ، لكن لا يتم ذلك إلا بتوثيق عقد العمل بين الطرفين يوضح الحقوق و الواجبات و كل ما تم الاتفاق عليه .

الصبغة القانونية للعقد تجعله وثيقة يعتمد عليها في حالة ما حصل إخلال طرف من الأطراف لبنود العقد و هذا ما هو إلا انعكاس لتشكيل العقود ، فنجد في الكثير من الأحيان هذه العقود تؤثر في أداء الأفراد سواء بالسلب أو الإيجاب هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي بالتفصيل .

مقدمة الفصل :

لكي تتمكن إدارة الأفراد من تهيئة القوى العاملة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال التخطيط للقوى العاملة كما تطرقنا إليه في الفصل الأول و هذا من خلال الاختيار و التعيين ثم التطوير عن طريق التدريب بشكل فعال فلا بد من وضع معايير و مقاييس لتقييم أداء الأفراد بحيث تتمكن إدارة الأفراد من التعرف على كفاءة بعض وظائفها كالاختيار و التعيين و التدريب من جهة و من جهة أخرى الحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية و بالتالي تكون نتائج التقويم أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة في الزيادات الأجور و منح العلاوات و الترقية و منح حوافز أخرى عن أداء أعمالهم بشكل مناسب ، و لكن هذا التقييم و وضع هذه الأسس هل يمكن لها أن تكون ذو دلالة ، لأنه هناك معيار آخر لا بد من أخذه بعين الاعتبار لتأثيره في الأداء ككل و هي عملية تشكيل عقود العمل ، إذن فهذه الانعكاسات التي سوف نتطرق إليها من الناحية النظرية في هذا الفصل بالتفصيل .

المبحث الأول : تقييم أداء الأفراد

تقييم الأداء عملية ذات طبيعة تتسم بالاستمرارية ، لأنه يترتب عنها قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد و من ذلك الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل و استحقاقهم للترقية أو العكس . و هناك منهجين لتقييم الأداء ، الأول يستند إلى تقديم معلومات لمتخذ القرارات في المؤسسة ، و الثاني يستند إلى فلسفة تنمية و تطوير العامل نفسه .

ففي المنهج الأول يكون التركيز على وصف أداء الفرد من خلال تقييم لأدائه في الماضي و الاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل أو ترفيقته ، و تقرير راتبه ، أو إنهاء خدماته .

أما المنهج الثاني فيعني التركيز على إرشاد الفرد و تحديد الأهداف المطلوبة منه من خلال الاتصال المباشر بينه و بين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لعمل أفضل في المستقبل ، و استخدام المعلومات النهائية في وضع الفرد في الجهة المناسبة أو معرفة احتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة و المهارات . [نوري منير ، 2010 ، ص 335] .

المطلب الأول : مفهوم الأداء و أنواعه .

لكي تكون عملية تقييم الأداء ناجحة لابد قبل ذلك أن نعرض على مختلف المفاهيم للأداء التي قام الباحثون بالوصول إليها ، فان اختلفت هذه المفاهيم و لكنها تصب في مفهوم واحد للأداء الذي تركز عليه المؤسسة لإتمام التقييم و الرفع من أداء المؤسسة .

1-1/ تعريف الأداء :

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني (Performance) و لكن اللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح to perform . بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، أو القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة . [علي عبد الله ، 1999 ، ص 05] ، و يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ، و هو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها . أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى الأنظمة إلى تحقيقها ، و يشمل مفهوم الأداء العنصرين التاليين : [علي عبد الله ، 1999 ، ص 05]

– الأهداف

– النظام في حالة الحركة لتحقيق هذه الأهداف .

أ/ الأهداف : فبالنسبة للعنصر الأول فان مفهوم الأداء يركز على الأهداف أي النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها خلال مدة معينة . فإذا كانت الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد فهي أهداف استراتيجية أو أهداف طويلة الأجل ، فإذا كانت الأهداف المطلوب تحقيقها في الأجل القصير فهي أهداف تكتيكية أو أهداف قصيرة الأجل

ب/ النظام : أما بالنسبة للنظام فهو في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم و تركيب بين عناصر و أجزاء تنظيم معا في تكوين متناسق لتحقيق أهداف أو أهداف محددة .

و هناك فرق بين الأداء و السلوك و الانجاز : [عبادي ، 2007 ، ص 64]

* السلوك : هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل .

* الأداء : هو التفاعل بين السلوك و الانجاز إذن هو مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا .

الجدول رقم (2-1) : الفرق بين الأداء ، السلوك و الانجاز

السلوك	الانجاز	الأداء
أعمال الفرد	نتائج أعمال الفرد	التفاعل بين السلوك و الانجاز

المصدر : من إعداد الطالب (بتصرف)

هذا بصفة عامة ، أما الأداء على مستوى المؤسسة فيشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التنظيمية [طارق طه ، 2007 ، ص 359] ، و هو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة [عبد المحسن ، 2008 ص 03] ، و لقد قدم Patrice Roussel تعريفا للأداء التنظيمي بأنه قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف المشاركة فيها (المساهمين ، العمال ، الزبائن و المجتمع) ، و مدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف هذه الأبعاد [Roussel , 2007 , p 18] ، فبالنسبة للمساهمين نجد أن الأداء التنظيمي يترجم من خلال رفع قيمة عوائدهم مقارنة بما يستثمرونه في جهات أخرى ، و لكن نجد عند العمال يرونه بأن نوعية مناخ العمل تمثل واجهة مهمة لأداء المؤسسة ، أما بالنسبة للزبائن يتمثل الأداء التنظيمي في جودة المنتجات و الخدمات المعروضة .

و يعرفه P.Drucker بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال [Drucker , 1999 , p 73] .

أما Camron فيرى بأن الأداء الشامل يغطي بتحقيق الأهداف ، استخدام الموارد ، أمثلية العمليات الداخلية و إرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة [De la Villarmois , 2001 , p 10] .

و يعرف كذلك أداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه : " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب ، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما . " [أحمد زكي بدوي ، 1992 ، ص 310] .

أما من الناحية السلوكية التنظيمية فإن أداء الموارد البشرية هو : " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور و المهام ، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و إدراك الدور ."
[راوية حسن ، 2000 ، ص 210] .

و يعرف (هايتز) الأداء البشري بأنه : " الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال ، و يعبر الأداء الوظيفي عن الجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لانجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت و أقل جهد ."

الجدول رقم (2-2) : أنواع الأداء داخل المؤسسة و أهدافه

نوع الأداء	الأداء التنظيمي	الأداء الشامل	الأداء الإداري	الأداء السلوكي التنظيمي
الهدف	1/خلق القيمة : - رفع العوائد بالنسبة للمساهمين . - تحسين جو العمل بالنسبة للعمال . - جودة المنتجات و الخدمات المعروضة . 2/ تحقيق الرضا بين الأفراد داخل المؤسسة .	- تحقيق الأهداف - إرضاء الأطراف الفاعلة - الاستخدام الأمثل للموارد .	القيام بأعباء المسؤوليات و الواجبات حسب معدل مفروض أدائه من طرف العامل الكفء.	العلاقة المتبادلة ما بين الجهد و القدرات و إدراك الدور و المهام .

المصدر : من إعداد الطالب (بتصرف) .

الفرق بين الكفاءة و الفعالية :

تعرف الكفاءة (l'efficacité) بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي تكون قد سطرت من طرف مسؤوليها [Cohen, 2000, p 130] ، بحيث تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي تبقى على التكلفة في حدودها الدنيا ، و الأرباح في حدودها القصوى ، و الكفاءة مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة ، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات ، و هنا نجد أن الكفاءة تعتبر كمقياس في استخدام الموارد ، العمل و رأس المال و إنتاجيتها .

أما الفعالية (l'efficience) نجد لها عدة تعاريف من أبرزها :

تعرف على أنها تقرير بين وسائل الإنتاج المستخدمة و النتائج المحققة
[Charles Martinet ,2005,p 224] .

و يرى Kahn و Katz أن الفعالية يمكن تعريفها من خلال العديد من الأبعاد و الجوانب ، فالفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق ، كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد و الإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل ، أيضا هي القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم في البيئة [علي عبد الله ، ص 7] .
و يعرفها All و Kast بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و زيادة حصتها في السوق ، و تحقيق رضا العاملين و العملاء ، و تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو و الربحية [علي عبد الله ، ص 7] .

و من هنا نجد أن هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة و الفعالية ، و لكن لا يعني هذا أنهما مترادفان حيث قد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف و لكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد ، كما قد تتميز بالكفاءة و لكن لا تتميز بالفعالية .

إذن إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية فان الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية .

خلاصة القول الأداء مرتبط بمدى بلوغ المنظمة أهدافها من جهة و مدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى ، أي يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المنظمة .

[Barillot , 2001 , p 136]

1-2/ أنواع الأداء :

لتحديد أنواع الأداء يفرض علينا اختيار معايير التقسيم ، و هذا من خلال مصدر الأداء ، معيار الوظيفي . كل معيار يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة .

1-2-1/ حسب معيار المصدر :

يمكن تقسيم هذا المعيار إلى نوعين : الأداء الداخلي و الأداء الخارجي .

1-الأداء الداخلي : يطلق عليه اسم أداة الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو

ينتج أساسا من : [Martory , 1999 , p 236]

أ/ الأداء البشري : و هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

ب/ الأداء التقني : و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ج/ الأداء المالي : و يكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية و مادية .

2-الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ، فالمؤسسة

لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، هذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج

الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو انسحاب أحد المنافسين ، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد و اللوازم و الخدمات . فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب .
إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها و هذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديدها . [Martory , 1999 , p 237] .

1-2-2/ حسب المعيار الوظيفي : يرتبط هذا المعيار بالتنظيم خاصة ، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المؤسسة ، ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية : وظيفة المالية ، وظيفة الإنتاج ، وظيفة الأفراد ، وظيفة التسويق ، وظيفة التموين .

أ/ أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة ، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها ، و تحقيق معدل مردودية جيد و تكاليف منخفض .

ب/ أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه ، و إنتاج منتجات بجودة عالية و بتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها و تخفيض نسبة توقف الآلات و التأخر في تلبية الطلبات .

ج/ أداء وظيفة الأفراد : قبل تحديد ماهية هذا الأداء ، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة ، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى و توجيهها نحو هدف المؤسسة فضمامان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد ، كذلك وجود المؤسسة و استمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية و سلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة ، فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء و ذوي المهارات العالية و تسييرهم تسييرا فعالا ، و تحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لانجاز عمله .

[Terry et Franklin , 1985 , p 325] .

و يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات و المعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية :
عائد الأفراد .

حدد الحوادث و الإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

-التغيبية و يقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل ، و الأداء

حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية و اتجهت نحو الصفر .

علاقات أرباب العمل و النقابات : و يمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل

المؤسسة و انعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها .

د/ أداء وظيفة التموين : يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين ،

و الحصول على المواد بجودة عالية و في الآجال المحددة و بشروط دفع مرضية و الحصول على الآجال

تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء ، و تحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين .

هـ/ أداء وظيفة التسويق : يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ،

هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن

ذكر منها :

- حصة السوق : مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو مؤسسة .

- إرضاء العملاء : يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد

مقدار مردودات المبيعات .

- السمعة : و تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد .

و يمكن لنا تلخيص معايير تقسيم الأداء بالجدول التالي :

الجدول رقم (2-3) : معايير تقسيم الأداء

المعيار الوظيفي		معيار المصدر			
مؤشرات الأداء	مصدر الأداء	مؤشرات الأداء	كيفية تحقيقه	مصدر الأداء	نوع الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - توازن مالي - مردودية جيدة - توفير السيولة - تكاليف منخفضة - تغطية كل التكاليف - تحقيق فائض مالي 	الوظيفة المالية	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق قيمة و ميزة تنافسية . - رفع القيمة المضافة 	<ul style="list-style-type: none"> فعالية تسيير المهارات 	الأداء البشري	الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الإنتاجية - تخفيض التكاليف - تقليص مدة تحقيق الطلبات - جودة عالية - تخفيض نسبة الأعطاب و التوقفات 	وظيفة الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع رقم الأعمال 	<ul style="list-style-type: none"> فعالية استعمال الاستثمارات 	الأداء التقني	
<ul style="list-style-type: none"> - صورة المنتج - تحقيق ميزة تنافسية لعلامة المؤسسة - إرضاء العملاء - تحقيق حصة سوقية معتبرة - زيادة المبيعات 	وظيفة التسويق		<ul style="list-style-type: none"> فعالية الوسائل المالية 	الأداء المالي	
<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على المواد بجودة عالية - تقليص مدة التسليم و الاستلام - انخفاض في أسعار الشراء - الاستقلالية عن الموردين - تسيير الجيد للمخازن 	وظيفة التموين		<ul style="list-style-type: none"> فعالية التغييرات الخارجية 	الأداء الخارجي	الخارجي
<ul style="list-style-type: none"> - المردود الفوري - قلة أو ضعف التغيب - قلة أو انعدام الإضرابات - غياب الإجراءات التأديبية 	وظيفة الأفراد				

المصدر : من إعداد الطالب (بتصرف)

المطلب الثاني : تعريف تقييم الأداء .

يعرف تقييم الأداء على أنه دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و كذلك للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترفيته لوظيفة معينة . [صالح عبد الباقي ، 2000 ، ص 285] .

و يعرف على أنه الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن قوى و مكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها و القيام بها. و عرف " Fisher " و رفاقه تقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسة خلال فترة زمنية محددة [حسن إبراهيم بلوط ، 2002 ، ص 360] . كما يعرف على أنه نشاط إدارة الموارد البشرية و ال ذي يركز على إعطاء حكم عام و هادف على الموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم في فترة زمنية محددة و لذلك بالاعتماد على مؤشرات واضحة و ثابتة. [Sekiou , Blondin , 2004 , p 304] .

و يعرف كذلك على أنه فحص تحليلي انتقادي شامل للخطط و الأهداف و طرق التشغيل ، و استخدام الموارد البشرية و المادية ، بهدف التحقق من كفاءة و اقتصادية الموارد ، و استخدامها أفضل استخدام و بأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف و الخطط المرسوم لها . [عقيل جاسم عبد الله ، 1999 ، ص 189] .

و بناء على ما جاء في التعاريف السابقة يمكن القول بأن تقييم أداء المؤسسة يعني الحكم على كفاءتها و ذلك بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف ، و من ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة و الضعف في مجالات العمل ، ليتسنى اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتغطية الخلل في أداء تلك الوحدة و تنمية و تطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها . [علاوي عبد الفتاح ، 2009] .

و من وظائف تقييم الأداء نجد هناك :

- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للمؤسسة الكمية و النوعية .
- الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام المؤسسة بممارسة نشاطاتها و تنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة .
- تحديد الجهات و المراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ
- البحث و التحري عن الحلول و الوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة و بأقل التكاليف . [علاوي عبد الفتاح ، 2009] .

المطلب الثالث : أهمية تقييم الأداء .

إن عملية تقييم الأداء ظهرت لأجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية ماضية، ولهذا الغرض فإن أهمية هذه العملية تتجلى فيما يلي : [عمر وصفي عقيلي، 2005، ص ص 374 – 376] .

- يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل النهج المعاصر في إدارة المنظمات، ه ذه المنهجية تؤكد و إلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعاً وخدمات يرضون عنها، متوقفة على جودة الأداء و تحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية فيعالجها، وينمي الانحرافات الايجابية فيه، في مسعى إلى تطوير و تحسين الأداء التنظيمي، و تحقيق الفاعلية التنظيمية، و بالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء .
- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المنظمة حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته و سلبياته، و بسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط به ذه النتائج يتوقع أن تتولد لديه في ه ذه الحالة دافع و رغبة لتطوير أدائه و تحسينه، سواء عن طريق الذات أو عن طريق برامج التعلم و التدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة
- يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية و ذلك من خلال التفاهم و العلاقة الحسنة التي تسود العاملين في المنظمة، عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم مكان تقدير واهتمام من قبل المنظمة التي يعملون فيها.
- يضمن تقييم الأداء الموضوعي تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة فوجود نظام تقييم عادل و موضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم و القواعد التنظيمية الموضوعية، يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده و نشاطه المبذول في عمله، و ه ذا ما يضمن أن كل ما يعمل في المنظمة يلقي نفسه معاملة الآخرين دون تحيز أو تمييز.
- تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين بواسطة إدارة الموارد البشرية من ترقية و فصل من العمل، و تعويضات ... الخ. و ذلك أمام الحكومة الممثلة بوزارة العمل، و المحاكم و النقابات العمالية، على اعتبار أن جميع القرارات مبررة لأنها متخذة في ضوء نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التي تعمل لديها.

المطلب الرابع : مؤشرات قياس الأداء و خطواته .

4-1 / خطوات قياس الأداء :

قبل التطرق إلى المؤشرات لابد من معرفة مفهوم القياس ، فنجدّه يعبر عن عملية جمع معلومات و ملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه ، و هو تقدير الأشياء و المستويات تقديرا كميا وفق إطار معين ، مع الأخذ بعين الاعتبار الكلفة و الفعالية في ذات الوقت . و للقيام بتجسيد هذا المفهوم و تحديد قياس أداء العاملين يجب أن نتبع الخطوات التالية : [نوري منير ، 2010 ، ص ص 345-347] .

الخطوة الأولى : التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه و هو ما يعني تحليل و وصف و تصنيف و تقييم الوظائف .

الخطوة الثانية : تحديد أسس أو معايير التقييم و إعلام المقيمين و المقيمين بها ، و لابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما و نوعا في أذهان الطرفين من عاملين و مشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن :

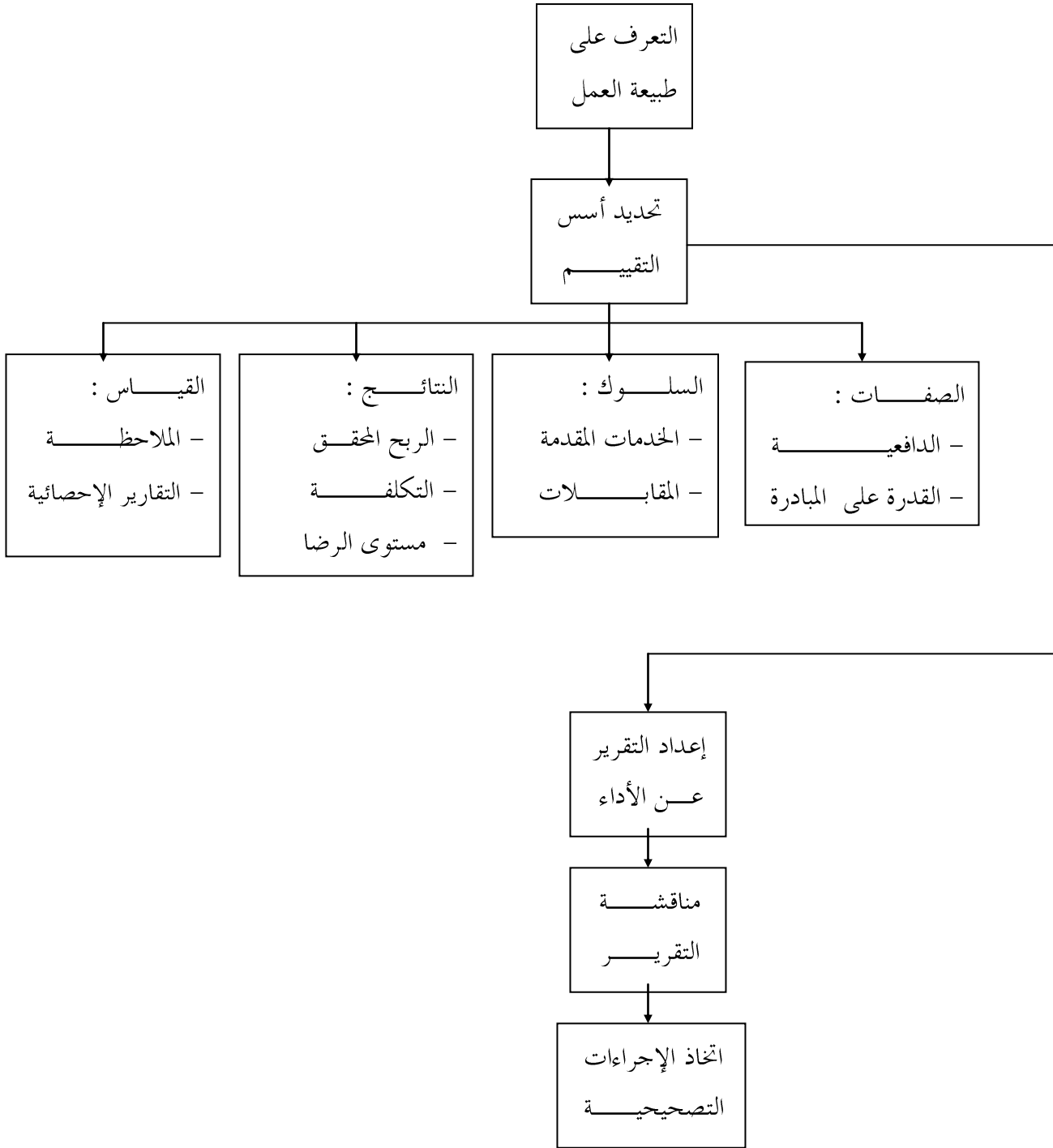
- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون و التي قد تؤثر على مستويات أدائهم ، و من تلك الصفات مستوى الدافعية ، و القدرة على المبادرة للعمل ...
- السلوك و التصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل ، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها ، أو عدد المقابلات التي يقوم بها و ما إلى ذلك من وحدات العمل .
- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة ، أو مستوى رضا المتعاملين معه ، و ذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف .
- قياس الأداء بالطرق المناسبة ، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية .

الخطوة الثالثة : اطلاع الرؤوس و مناقشته بالتقرير عن أدائه .

الخطوة الرابعة : اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار و عدم الخروج عن المعايير المحددة .

و هو ما قد نوضحه في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-2) : خطوات قياس الأداء



المصدر : من إعداد الطالب (بتصرف)

4-2/ مؤشرات قياس الأداء :

إذن الخطوات المتبعة تجعلنا نحدد بدقة أداء العاملين و لكن لا يكون ذلك إلا بالاعتماد على مؤشرات خاصة بذلك . المؤشر هو عبارة عن أداة لقياس الأداء ، و يكون عادة في شكل رقمي يسمح لمسؤولي المؤسسة من مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية . تختلف مؤشرات قياس الأداء باختلاف المعيار المعتمد حسب ما يلي : [Gervais , 2000, p609-611]

4-2-1/ مؤشرات قياس الأداء حسب المعيار :

4-2-1-1/ المؤشرات الشخصية و المؤشرات الموضوعية :

* المؤشرات الشخصية : هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات و تقييمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة ، فرأي العمال في ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من المؤشرات الشخصية .
* المؤشرات الموضوعية : هي التي لا يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية ، أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم ، و مثال على ذلك مؤشر الإنتاجي ، عدد حوادث العمل داخل المؤسسة ، معدل التغيبية ، ... الخ .

4-2-1-2/ المؤشرات النوعية و المؤشرات الكمية :

* المؤشرات النوعية : هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات و من أمثلة ذلك نجد رضا العمال عن ظروف العمل ، القدرة على الاتصال ، رضا العملاء عن الخدمات المؤسسة .
* المؤشرات الكمية : فتسهل عملية حسابها ، و هي على نوعين المؤشرات المالية (النقدية) و المؤشرات غير النقدية (العينية) .

* المؤشرات المالية : يعبر عنه في شكل تكاليف و موازنات ، و هي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الإطارات ، الوظائف) و هذا يرجع إلى طول مدة حساب التكاليف من جهة ، و من جهة أخرى إلى طبيعة انشغال الإطارات العليا الذي لا يتمثل في معالجة الانحرافات فوراً بل التفكير في الإجراءات التي تمنعها مستقبلاً .

* المؤشرات العينية : التي يتم الحصول عليها بسرعة تتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة . و يمكن كذلك تقسيم المؤشرات العينية إلى مجموعة أخرى نذكر منها مايلي :

- مؤشرات أداء اليد العاملة المباشرة : الوقت المحقق و الوقت المعياري .
- مؤشرات الأمن : عدد حوادث العمل ، العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث .
- مؤشرات أداء الآلات : عدد القطع المصنوعة يوميا ، عدد القطع المصنوعة في الوقت المحدد ، عدد الأعطال .
- المؤشرات الشاملة و المؤشرات الجزئية : المؤشرات الشاملة حسابها يقدم نظرة كلية عن أداء المؤسسة (نظام الكلي) أما المؤشرات الجزئية فتسمح بقياس كفاءة وفعالية الأنظمة التحتية .

4-2-2 / مؤشرات أخرى لقياس الأداء : و بعد التطرق إلى أنواع المؤشرات التي تختلف حسب المعايير المعتمدة نجد انه هناك عدة مؤشرات لقياس الأداء نذكر منها :

4-2-2-1 / مؤشرات قياس أداء العمليات الداخلية :

و التي يكون لها انعكاس على رضا الزبائن ، و من خلال قدرتها على توفير منتجات جودة عالية و زيادة الإنتاجية و تقييم الكفاءات و تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف و معالجة الانحرافات و تطوير أداء العمليات الداخلية [عبد اللطيف تركمان ، 2006 ، ص 147] و يتكون هذا المؤشر من ثلاثة أبعاد فرعية هي :

- عملية الابتكار : تتعلق بخلق المنتجات و الخدمات و العمليات التي تلبى احتياجات الزبائن .
- عملية التشغيل : تمثل عمليات الإنتاج و توصيل المنتج و الخدمة للزبائن .
- خدمة توصيل المبيعات : تعمل على توفير الخدمة و مساندة الزبون بعد البيع .

4-2-2-2 / مؤشرات قياس أداء النمو :

و في ظل التطورات الراهنة في البيئة أصبح بقاء المؤسسة و استمراريتها يعتمد على قدرتها على الابتكار و التطوير و التحسين المستمر بامتلاكها طاقات بشرية لها استعدادات و قدرات دائمة على الابتكار تمكنها من خلق القيمة [Magakian et Payaud , 2007 , p 203] . أي يتم ضمن هذا المؤشر تحديد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء و المساهمين ، و من بين المؤشرات التي تعتمد في القياس ضمن هذا المؤشر مايلي : [Huteau , 2006 , p 223] .

1 كفاءات الموارد البشرية : على المؤسسة أن تمتلك القدرة على جذب الموارد البشرية ذات الكفاءات

العالية و تتميز بمعارفها و تطوير خبراتها و مهاراتها من خلال الاستثمار في التدريب المستمر و تنمية الكفاءات من أجل تطوير قدرات هذه الموارد في مجال الابتكار و الإبداع ، اتخاذ القرار ، القيادة ، الاتصال ... و تمكينها من التكيف مع التغيير و إدارته و مواجهة المشاكل و ابتكار الحلول . و يتم تصميم برامج التدريب في ضوء نتائج التقييم الذي يشمل ثلاثة عناصر أو معايير هي : [عقيلي ، 2005 ، ص 410] .

- **معايير متعلقة بالصفات الشخصية :** و هي المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء عمله حتى يمكنه من أدائه بنجاح و كفاءة و من أهمها ، الانتباه ، الدافعية ، الاتزان الانفعالي .
- **معايير متعلقة بالسلوك :** و هي السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه ، و من هذه السلوكيات ، المواظبة ، درجة الاعتماد عليه ، استعمال وقت العمل ، التعاون .
- **معايير متعلقة بالنتائج :** توضح ما يراد تحقيقه من الفرد من إنجازات يمكن قياسها من خلال عوامل : الكمية (حجم ما تم انجازه مقارنة بالمتوقع) ، النوعية (نوعية العمل الذي أنجز مقارنة مع النوعية

المتوقعة) ، الوقت (انجاز العمل في الوقت المحدد و مدى التأخير في الانجاز و أسبابه) ، التكلفة (تكلفة تحقيق النتائج و مدى الانحراف بين التكلفة الفعلية و المستهدفة) .

2 - التحفيز : إن جذب و تنمية الموارد و الكفاءات البشرية غير كاف لتحقيق التميز في الأداء و الاستمرارية بل يجب القدرة على الاحتفاظ بهذه الموارد و الكفاءات بالتأثير على مؤشرات الرضا الوظيفي و الاستقرار الوظيفي و الروح المعنوية و ذلك من خلال :

✓ تصميم أنظمة فعالة للمكافآت و الحوافز تقوم على معايير الكفاءة و نتائج التقييم من أجل تشجيع الموارد البشرية على استغلال معارفهم و طاقاتهم و قدراتهم .

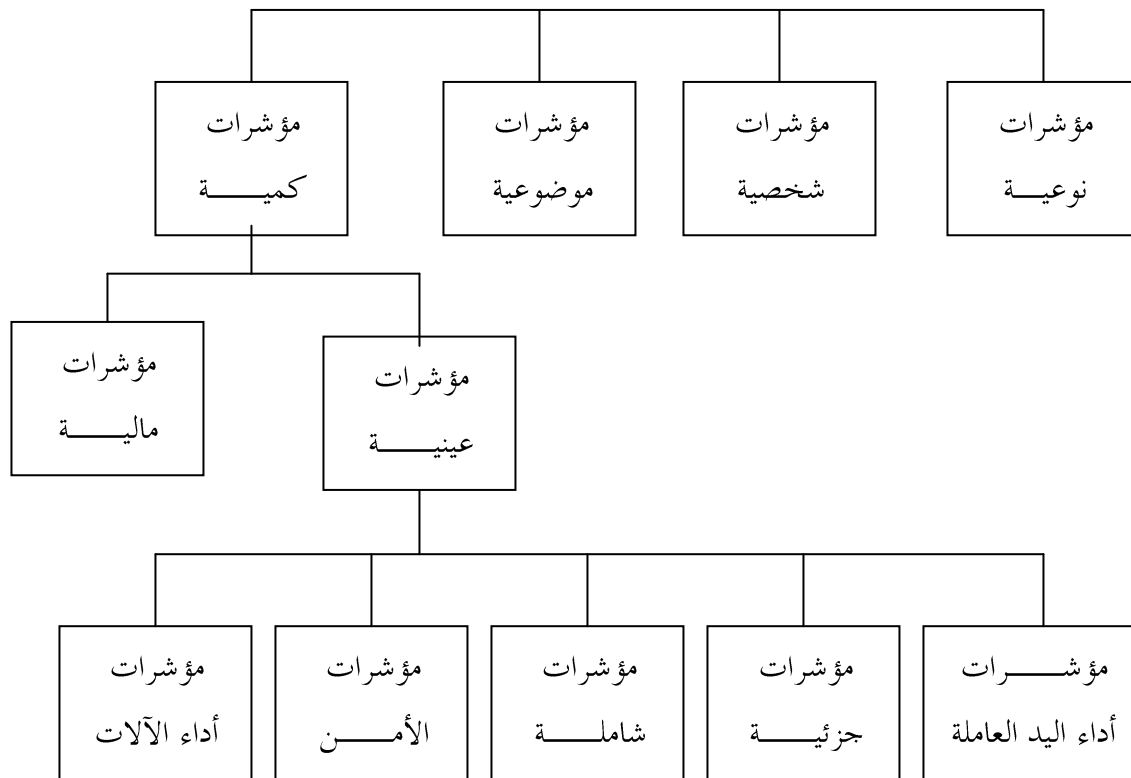
✓ التمكين : مشاركة العاملين في وضع سياسات و أنظمة العمل و قراراته الحاكمة (عدد اقتراحات كل موظف و معدل تطبيق الاقتراحات) .

✓ تهيئة بيئة العمل المناسبة : صحة و سلامة ظروف العمل و العناية برفاهية العاملين و حل مشاكلهم خارج بيئة العمل و التي تؤثر على مستوى فعالية الأداء .

✓ نظام المعلومات و الاتصالات : توفير نظام معلوماتي يضمن وصول المعلومات إلى العاملين في كافة المستويات و في جميع الاتجاهات من أجل أداء العمل في ظل درجة عالية من التأكد و توفير نظام اتصالات لضمان نقل آرائهم و مقترحاتهم إلى الإدارة العليا .

و يمكن أن تمثل أنواع المؤشرات في شكل بياني كالآتي .

الشكل رقم (2-2) : أنواع مؤشرات قياس الأداء حسب المعيار



المصدر : من إعداد الطالب (بتصرف)

المبحث الثاني : دور عقود التوظيف في التغيير من أداء الأفراد

لقد تطرقنا في المبحث السابق إلى تقييم الأداء و مؤشرات قياسه ، و تبين أنه هناك العديد من المعايير جانب منها يصب في طبيعة الفرد من الناحية النفسية و السلوكية و كيفية امتثاله للسلوك التنظيمي الموجه من طرف المؤسسة ، فعملية التحفيز و الزيادة في العلاوات هي نتيجة لعملية التقييم للأداء و لكن هل يمكن لعقد العمل في حد ذاته أن يكون سببا في تراجع الأداء ؟ ، لأننا إذا لاحظنا من ناحية المدة القانونية للعقد إن كان محدد المدة فهذا يمكن أن يراه الفرد على أساس أنه تهديدا لمساره الوظيفي و بالتالي يكون سببا في عدم الرضا الوظيفي داخل المؤسسة و بالتالي يتراجع أدائه ، و يمكن لهذه الفرد أن يمنح ما له من قدرات إن كان يعلم بأنه من عقود الغير محددة المدة .

المطلب الأول : تعريف عقد التوظيف و عناصره .

إن عقد التوظيف هو وثيقة رسمية و قانونية يلزم بها الطرفين (المؤسسة و الفرد) على تطبيق بنوده التي توضح الحقوق والواجبات ، مع التفصيل في محتواه لمدة العقد ، الأجر ، التبعية و الإشراف ، و هذا كله يأتي بعد تفاوض في كل البنود ليكون هناك رضا بين الطرفين .

الفرع الأول : تعريف عقد العمل : كان يطلق على عقد العمل قديما " بعقد إجارة الأشخاص

أو الخدمات " و ذلك في القانون الروماني القديم ، أما مصطلح " عقد العمل " ظهر في أواخر القرن 19 ، و أصبح حديثا مصطلح " علاقة العمل " الأكثر تعبيرا . [بشير هدي ، 2006 ، ص 55] .
يعرف عقد العمل بأنه " اتفاق يتعهد بمقتضاه أحد الأطراف بإنجاز أعمال مادية ذات طبيعة حرفية على العموم لصالح طرف آخر و تحت إشرافه مقابل تعويض " ، و يعرف كذلك على أنه " اتفاق يلتزم بمقتضاه شخص بوضع نشاطه في خدمة شخص آخر و تحت إشرافه مقابل أجر " .

كما يعرفه آخرون بأنه " اتفاق يتعهد بمقتضاه أحد طرفيه بأداء عمل مادي تحت إدارة طرف آخر في مقابل أجر يحصل عليه " [أحمية سليمان ، 2002 ، ص 15] .

و نجد أن التشريع الجزائري قد قام بتقنين عقود العمل التي تربط بين المستخدم و العامل من خلال القانون تحت رقم 11/90 الصادر بتاريخ 1990/04/21 و المتعلق بعلاقات العمل ، و الذي يعتبر عقد العمل حسب ما تنص عليه المادة 08 من قانون علاقات العمل أنه : " تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي ، و تقوم هذه العلاقة على أية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما . و تنشأ عنها حقوق المعنيين و واجباتهم وفق ما يحدده التشريع و التنظيم و الاتفاقيات الجماعية و عقد العمل " . [بشير هدي ، 2006 ، ص 56] .

كل هذه التعاريف تشترك كلها في ثلاثة عناصر أساسية و هي العمل أو النشاط ، التبعية أي الإشراف و الإدارة ، و الأجر أو التعويض أو المقابل . إذن و من خلال هذه العناصر الرئيسية يمكن أن نصوص تعريفها أكثر شموليا وأكثر تعبيرا على حقيقة هذا العقد فهو : " اتفاق يلتزم بموجبه أحد الأشخاص بالعمل لحساب شخص آخر صاحب العمل

و تحت إشرافه وإدارته و توجيهه لمدة محددة أو غير محددة ، مقابل أجر معين و محدد سلفا " . [أحمية سليمان ، 2006 ، ص 15] .

و يمكن أن يكون العقد فردي أو جماعي ، و يمكن تقديمه تحت أشكال مختلفة :
(الاتفاق ، الانسجام و التفاهم اللفظي أو الشفوي كالاتفاق غير الرسمي حول ثقافة المؤسسة أو السلوك التنظيمي)

الفرع الثاني : عناصر عقد العمل : يتكون عقد العمل أو التوظيف من :

1-2/ عنصر العمل : و هو العمل لصالح الآخر حيث يتحقق العمل لصالح المستأجر أو صاحب العمل .

[Stéphanie Lambert , 2003 , p 110] .

و يعتبر عنصر العمل في عقد العمل ، محل التزام العامل و بسبب التزام صاحب العمل ، عكس الأجر الذي يعتبر محل التزام صاحب العمل و بسبب التزام العامل ، و هو بذلك عنصر مزدوج المركز .
و العمل ليس له تعريفا محدد فهو يشمل كل نشاط أو مجهود أو نتيجة أو غاية معينة يلتزم العامل بتحقيقها أو إنجازها لصالح صاحب العمل .

و قد يتم تحديد نوع أو حجم أو مكان العمل بصورة محددة في العقد .

1-1-2/ مميزات عنصر العمل :

- الأداء الشخصي للعمل المحدد أو المتفق عليه: فالعامل ملزم بأداء العمل الموكل بصفة شخصية و دون أن يستغل أو يستعين في ذلك بشخص آخر .

- تنفيذ العمل وفق توجيهات و أوامر صاحب العمل فالعامل ليس حرا في أداء عمله و بالتالي فهو من الناحية القانونية و التنظيمية و التقنية تابع لصاحب العمل ، لذلك يجب عليه تنفيذ عمله ضمن الإطار الذي يحدده له صاحب العمل .

- التزام صاحب العمل بتوفير الأدوات اللازمة و الظروف الملائمة للعمل و هذا الالتزام طبيعي لنصل إلى تنظيم العمل بالشكل الذي يسمح للعامل من تجديد قوته و نشاطه . [أحمية سليمان ، ص 25] .

2-2/ عنصر الأجر : Une Rémunération

تعتبر العلاقة بين عنصر العمل و الأجر تكاملية و شرطية [Stéphanie Lambert ,2003, p 109]

إذا كان العمل هو محل التزام العامل ، فان الأجر هو محل التزام صاحب العمل و بالتالي لا يمكن الحديث عن عنصر العمل دون أن يقابله الحديث عن الأجر .

إذن إذا لم يكن هناك أجر مقابل العمل فيتحول العقد مباشرة إلى عقد تبرعي من العامل .

و يمكن تعريف الأجر على أنه القيمة المالية التي يلتزم صاحب العمل بدفعها للعامل مقابل الجهد أو العمل الذي يقدمه هذا الأخير ، و لقد عرف مفهوم الأجر عدة تطورات ، فاعتبر في المراحل الأولى على أنه مجرد ثمن للعمل المؤدي ليتحول و يتخذ أبعادا اجتماعية و اقتصادية من حيث أهدافه و مكوناته ، باعتباره الوسيلة الوحيدة الذي يضمن به العامل حياته و معيشتة لاسيما بعد تدخل الدولة بفرضها لبعض القواعد القانونية لحمايته من الأزمات الاقتصادية

و التقنية التي تؤثر على منصب العمل ، و على ظروف و شروط العمل و هذا بوضع الحد الأدنى للأجر و يمنع التزول إلى ما دونه . [أحمية سليمان ، 2002 ، ص ص 28-31]

و يتكون الأجر من حيث المحتوى ، من عنصرين هما :

- **العنصر الثابت** : و الذي يعرف بالأجر الأساسي (le Salaire de Base) . و يحسب على أساس سلم معمول به في تصنيف الوظائف في المؤسسة مع اتفاق بين الطرفين بصفة محددة .

- **العنصر المتغير** : و يتكون من جميع التعويضات و الحوافز المالية المرتبطة بالإنتاج و الأقدمية و الظروف الاجتماعية ، كما يمكن تحديد الأجر بمقتضى الاتفاقات ، أو الاتفاقيات الجماعية للعمل التي تتمتع بصلاحيات واسعة فيما يتعلق بتحديد و تنظيم شروط العمل و تحديد العلاقة بين العمال و أصحاب العمل ، و ضبط الحقوق و الالتزامات الناتجة عن هذه العلاقة و بالتالي فان الاتفاقيات الجماعية تحدد كفاءات تزايد و تطور و رفع الحدود الدنيا للأجر

2-3 / عنصر التبعية و الإشراف :

أي التبعية من أجل تنفيذ المهام (Une Subordination) و تكون هذه المهام تحت سلطة صاحب العمل الذي له الحق في إعطاء الأوامر و التعليمات ، و مراقبة تنفيذ العمل و الحق في العقاب في حالة التقصير . [Stéphanie Lambert , p 110] .

و تكون سلطة الإشراف و الإدارة و الرقابة التي يخضع لها العامل تأخذ ثلاثة أوجه في علاقات العمل و هي : [أحمية سليمان ، ص 33] .

- **الوجه القانوني و التنظيمي** : و هي الأحكام التنظيمية و القانونية التي تفرض على العامل ، و الامتثال للإجراءات و التعليمات التي يحددها القانون و النظم المعمول بها ، مع وضع نظام داخلي للعمل و سلطة التأديب و فرض الانضباط و غيرها من المسائل التنظيمية .

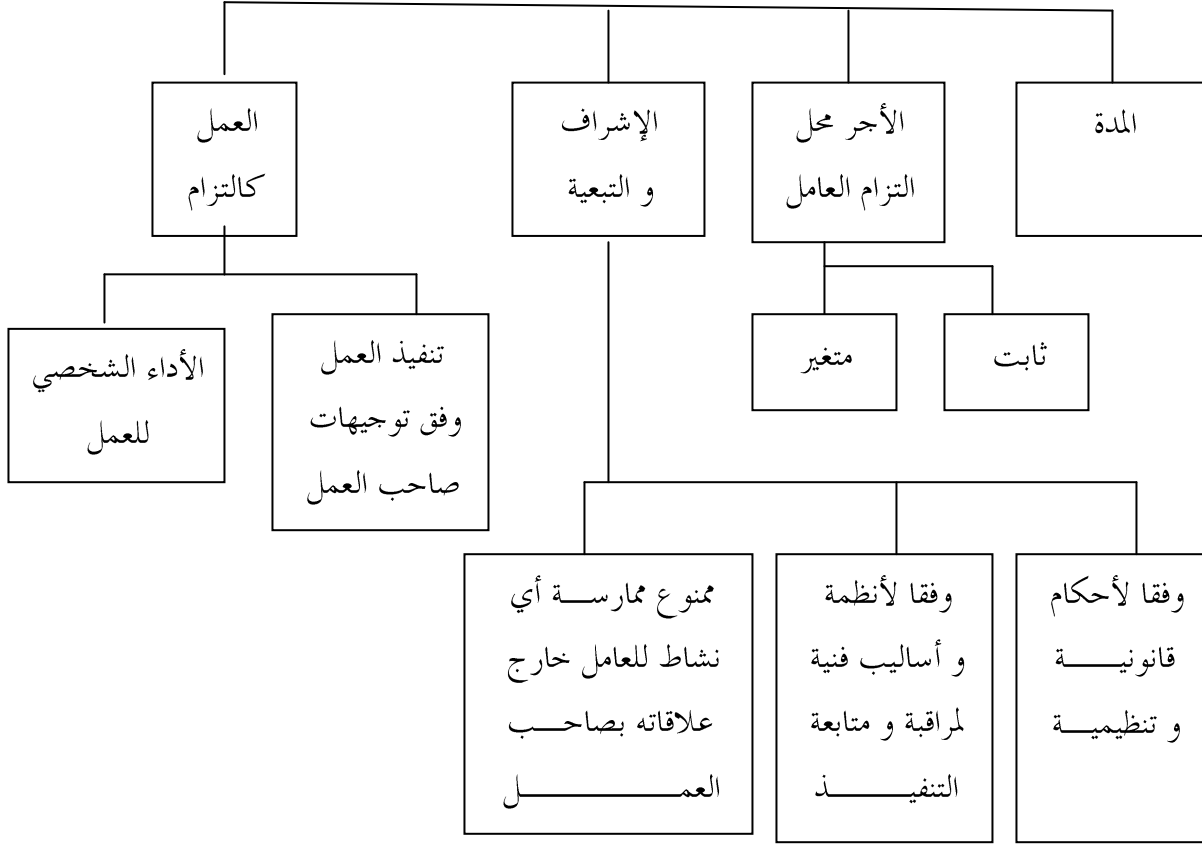
- **الوجه الفني و التنفيذي** : و هذا من خلال تكوين و تخصص العمال ، و إقامة أنظمة و أساليب للمراقبة و المتابعة الميدانية للعمال أثناء أدائهم لمهامهم و الإشراف عليها . و هنا نجد أن العامل في وحدات العمل الحديثة يبدو متحررا و مستقلا نوعا ما عن صاحب العمل ، ذلك بأن كافة أعمال و نشاطات العامل محددة مسبقا ضمن منصب العمل .

- **الوجه الاقتصادي** : يتمثل في اعتماد العامل في حياته العامة الاجتماعية و الاقتصادية على ما يحققه من دخل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل ، إذ يمنع عليه ممارسة أي نشاط يدر عليه دخلا خارج علاقته بصاحب العمل .

2-4 / عنصر المدة : و هي المدة الزمنية التي يضع فيها العامل نشاطه و خبرته و جهده في خدمة و مصلحة صاحب العمل أو إدارته و هي المدة التي تحدد بحرية من قبل المتعاقدين مع الأخذ بعين الاعتبار النصوص القانونية و التنظيمية المعمول بها في هذا الشأن . و توجد في المجال العملي عدة أشكال و أصناف لعلاقات العمل المحددة و غير المحددة المدة العمل المؤقت الخ ، و هي نماذج يلعب فيها عنصر المدة دورا هاما في تحديد الالتزامات و الحقوق لاسيما بالنسبة لإنهاء علاقة العمل و الحقوق المترتبة عنها .

و يمكن توضيح عناصر عقد العمل بالشكل التالي .

الشكل رقم (2-3) : عناصر عقد العمل



المصدر : من إعداد الطالب (بتصرف)

المطلب الثاني: أنواع العقود .

الفرع الأول : تصنيف العقود حسب المدة : [Stéphanie Lambert , p 111]

قد تتنوع عقود العمل وفقا للمدة الزمنية التي تربط العامل بمنصبه و قد تكون إما عقود محددة المدة مؤقتة أو غير محددة المدة و من هنا نجد أن :

– عقد العمل محدد المدة (Le Contrat à Durée Déterminée) (C D D) :

يكون الوقت في هذا العقد محدود و يخضع لشروط دقيقة و حازمة يجب كتابته و تحريره .

– عقد العمل غير محدد المدة (Le Contrat à Durée Indéterminée) (C D I) :

تكون فترة العقد غير محدودة ، و هو عبارة عن عقد حول قواعد مشتركة ، يمكن كتابتها ، أو تركها شفويا ، ما عدا الاتفاقية الجماعية (La Convention Collective) التي تستوجب ضرورة كتابتها .
أما العناصر المكونة لهذا العقد^(*) و هي :

- هوية الأطراف Identité des Parties .
- مكان العمل Lieu de Travail .
- صنف العمل Catégorie d'emploi .
- وقت بداية العمل Date de Début de Travail .
- الأجر Salaire .
- وقت العمل Durée du Travail .
- وقت العطل القانونية Durée du Congés Payés .
- الاتفاقية الجماعية La Convention Collective .

كما يمكن تسريح العامل لأسباب اقتصادية أو لأسباب أخرى حقيقية ، و في حالة التسريح غير المبرر ، تحكم العدالة بالتعويض المالي (Indemnité) ، أو الحكم تحت ما يسمى الضرر- و الفائدة (Dommage – Intérêts) التي يتم التفاوض عنها بين الطرفين أو توضع من طرف العدالة .
من جهة أخرى يمكن فسخ العقد بتقديم العامل لاستقالته .

– عقد العمل المؤقت (Le Contrat de Travail Temporaire) : يكون في حالة استخلاف لعامل

مؤقتا حتى يرجع لمنصبه ، يتم اختيار هذا النوع من العقود في حالة تجنب لعقد محدد المدة ، و يمكن بعث العامل الجديد من وكالة خاصة و يسمى عامل في مهمة (Le Salaire en Mission) .

كانت هذه أهم أنواع العقود ، لكن عوامة السوق تحتم على المؤسسات البحث عن عقود أكثر مرونة مثل العقود المحددة المدة .

^(*) حسب الإدارة الأوروبية و منذ 01 جويلية 1993 .

الفرع الثاني : تصنيف العقود حسب خاصية الفرد أو الجماعة :
[Sekiou et Blondin ,2004 , p 113]

1-2 / عقد العمل الفردي : Contrat individuel de travail

- عقد العمل الفردي هو في الجوهر عبارة عن عقد لقواعد مشتركة بين طرفين معروفين ، و من أهم خصائصه :
- عقد الاندماج **contrat d'adhésion** : و يدل عقد العمل الفردي على أن العامل يقبل مجموعة شروط صاحب العمل ، باستثناء شروط الخاصة بالقوانين الاجتماعية التي تحميه من التعسف و سوء استعماله و استغلاله من قبل المستأجر .
 - خاص بشخص معين (**contrat conclu à titre personnel**) : يمكن لأطراف العقد تحديد عناصر فرص التوظيف ، و كذا جودة و نوعية العامل في العقد حسب الحاجة له .
 - عقد متتابع التنفيذ (**contrat d'exécution successives**) .

المصادر المختلفة للعقد الفردي :

- 1 - المصدر القانوني : (**sources législatives**) الذي يكون وفق :
 - التأسيس بحيث أن قانون العمل هو الذي يحدد هذا المصدر .
 - القوانين و القواعد التي قد تجمع و تبين و تربط بين القوانين الاجتماعية و قوانين العمل التي تحدد الشروط الأدنى لتطبيق عقد العمل .
 - التعليمات و التوجيهات العالمية مثل عدم عمل المرأة في الليل حسب القانون الفرنسي ، و عدم استغلال الأطفال في العمل .
- 2 - المصدر التفاوضي : (**sources négociées**) : يعتبر التفاوض المصدر الثاني لإعداد أو تحضير ما ينص عليه عقد العمل بحيث يأخذ أشكال عديدة يمكن أخذها بعين الاعتبار ، منها :
 - الاتفاقيات المهنية (**les accords professionnels**) الذي يعمل على تكييف القواعد حسب شروط المهنة .
 - القواعد الداخلية للمؤسسة (**les règlements internes de l'organisation**) مثل قواعد العمل التي تضمن الأمن في العمل ، كضرورة استعمال التجهيزات التي تعمل على وقاية و حماية الفرد ، أو تلك القواعد العامة المتعلقة بنظام الانضباط الذي يفرض ضرورة احترام الجدول الزمني للعمل ، و تجنب تكرار الغيابات و التأخيرات .

2-2 / عقد العمل الجماعي (Le Contrat Collectif) :

عقد العمل الجماعي يعبر عن شروط العمل التي تربط بين مجموعة من العاملين مقابل مستأجر واحد أو مجموعة من المستأجرين خلال مدة محددة من قبل كل الأطراف . كمثل عن ذلك الاتفاق الحاصل بين أرباب العمل و النقابات بهدف تحسين من شروط العمل و ظروفه .

و تعرف أيضا الاتفاقية الجماعية أنها : " اتفاق بين طرفين متعاقدين أحدهما يمثل العمال عن طريق التنظيم النقابي ، أو التنظيمات النقابية المكلفة بالتفاوض و إبرام العقد ، و الطرف الثاني ممثلا من قبل صاحب العمل أو عدد من أصحاب العمل و ذلك للتفاوض حول شروط العمل . " [بشير هدي ، ص 195]

و ما يميز العقد الجماعي كونه يعالج كل الصعوبات أو العراقيل التي تواجه أداء العمل الجماعي وفق طرق سلمية بعيدة عن التوترات و النزاعات .

2-2-1 / شروط إبرام الاتفاقية الجماعية :

1 -الشروط الموضوعية : تتمثل في أهلية المتفاوضين بالنسبة لمثلي العمال و الأقدمية في العمل ، و يجب أن يكون سبب الاتفاقية مشروعاً يتوافق مع الأحكام القانونية و يهدف إلى تحسين شروط العمل و تنظيمه .

2 -الشروط الشكلية : يشترط كتابتها ، و يكون مضمون الاتفاقية يتكون من :

- التصنيف المهني و ما يتعلق به من أجر و تعويضات .
- تحديد مقاييس العمل ، منها توزيع ساعات العمل الأسبوعي .
- تحديد فترة التجربة و مدة الإخطار المسبق .
- تحديد الإجراءات المتبعة في حالة الوقوع في النزاع الجماعي .
- الإجراءات المتبعة بشأن تعديل الاتفاقية أو إنهاؤها .

كما يتأثر عقد العمل الجماعي عند تطبيقه بعوامل داخلية و أخرى خارجية .

- **العوامل الداخلية :** مثل نمط التسيير و المناخ الداخلي الذي يكمن في نوعية الاتصالات و العلاقات الإنسانية ، أيضا الهيكل التنظيمي ، و سلوك العاملين الذي يؤثر على علاقات الانسجام في العمل .
- **العوامل الخارجية :** فتتمثل في الشرعية و ذلك من خلال دراية مسؤول الموارد البشرية بالقوانين و المعايير الخاصة بحقوق العامل ، لأن مضمون العقد الجماعي لا يجب أن يتعارض مع القوانين ، نجد كذلك العوامل الاجتماعية و ذلك بتحديد الحاجات المختلفة لفرق العمل ، لنصل إلى العوامل الاقتصادية و هذا بالدراسة التامة بالمؤثرات الاقتصادية كالتضخم و نسبة البطالة ، لما لها من تأثير على عملية التفاوض أثناء القيام بالعقد الجماعي .

2-2-2/ تسيير عقد العمل الجماعي (Gestion du Contrat Collectif) : [Sekiou , p 573] .

- يتحمل مسؤول الموارد البشرية تسيير عقد العمل الجماعي انطلاقا من :
- 1- تعرف و فهم مضمون العقد من أجل تطبيقه بالشكل المناسب .
 - 2- تكون القرارات وفق الأحداث الحقيقية ، إذا كان يجب تسريح العمال مثلا .
 - 3 إعلام العاملين الجدد بسياسة العمل و التنظيم و أهداف المؤسسة ، و أيضا مضمون العقد و كل أمر ضروري .
 - 4 معرفة التفاوض مع العاملين انطلاقا من النتائج السلبية التي تمس الإنتاجية و حتى رضا العامل .

المطلب الثالث : آثار عقد العمل على أداء الأفراد .

تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة خاصة في البقاء و النمو أصبح مرتبط بفعالية الأداء الذي يقدمه المورد البشري كونه هو الوحيد الذي يستطيع أن يتأقلم مع متغيرات البيئة. لذا يتطلب منه تحقيق الأداء المعياري وفق ما هو مخطط له من قبل الإدارة الإستراتيجية، لأنه هو المنفذ لإستراتيجية المؤسسة و عليه تطبيقها بنجاح. تدل معادلة: **فعالية أداء الأفراد = < نجاح المؤسسة** على وجود صفقة بين الطرفين، تجسد بنود هذه الصفقة في إبطار العقد القانوني للعمل الذي يحمي الحقوق و الإلتزامات التي يقدمها كل طرف. إذن لعقد العمل انعكاسات على هذه المعادلة و التي تظهر جليا من خلال الآثار على أداء الأفراد، حيث نميز بين الآثار الإيجابية و السلبية.

قبل التطرق إلى هذه الآثار ينبغي بداية التطرق إلى الآثار التي تنجر عن عقد العمل فيما يجب أن يلتزم به العامل و يقوم به اتجاه العمل و صاحب العمل .

الفرع الأول : آثار العقد اتجاه منصب العمل : تظهر آثار عقد العمل على : [بشير هدي ، ص 79]

- أداء العمل المعين و يتطلب تنفيذ و أداء المهام المتفق عليها في عقد العمل (علاقة العمل) ثلاثة شروط :
- 1- **التنفيذ الشخصي للعمل** : تم إبرام العقد على أساس كفاءة و مقدرة الفرد على أداء العمل و الوجوب الصفة الشخصية تأكده المادة 07 من قانون علاقات العمل الجزائري ، و أيضا نص المادة 169 من القانون المدني الجزائري التي أوجبت الصفة الشخصية في الإلتزام بالعمل ، مع إمكانية حلول شخص آخر لكن بموافقة صاحب العمل .
 - 2- **بدل العناية المعتادة في تنفيذ العمل** : و هذا ما نصت عليه المادة 07 من قانون علاقات العمل حيث لا بد على الطرفين الاتفاق على درجة العناية ، و المقصود بها بمعيار الأداء و على العامل تحقيقها و إلا يعد مقصرا و خارقا للإلتزام .
 - 3- **المحافظة على وسائل العمل الموجودة داخل المؤسسة .**

- طاعة أوامر صاحب العمل بتنفيذ كل المهام المنوطة بالعامل و تحقيق الفعالية في ذلك .
 - عدم إفشاء أسرار العمل : تنص المادة 07 الفقرة 08 من قانون علاقات العمل : " لا تفسى المعلومات المهنية المتعلقة بتقنيات التكنولوجيا و أساليب الصنع و طرق التنظيم ، و بصفة عامة مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها السلطة السلمية . " فالالتزام يعبر عن حسن النية الواجب توافرها في عقد العمل .

- الالتزام بعدم منافسة صاحب العمل : يدرج كشرط مستقل للمحافظة على مصلحة العمل ، حتى لا يصطدم هذا الشرط بمبدأ حرية العمل . لكن أشار التشريع الجزائري في المادة 07 الفقرة 07 من قانون علاقات العمل إلى أنه : " لا تكون لهم مصالح مباشرة و غير مباشرة في المؤسسة أو شركة منافسة أو مقابلة من الباطن ، إلا إذا كان هناك اتفاق مع المستخدم و أن لا تنافسية على نشاطه ، و هو ما يفهم منه اقتصار شرط عدم المنافسة أثناء قيام علاقة العمل فحسب دون امتداد أثره إلى ما بعد انتهاء علاقة العمل ، إذ لا يوجد ما يبرر هذا الشرط باستثناء بعض الحالات المتعلقة بالسـر المهني و المنصوص عليها صراحة كما سبقت الإشارة . [بشير هدي ، ص 87] .

الفرع الثاني : الآثار الايجابية و الآثار السلبية لعقد التوظيف على الأداء .

1-2/ الآثار الإيجابية :

- وجود عقد قانوني يشعر الفرد بقدر من العدالة التي تزيد من إحساسه بذاته، و بأنه عنصر فاعل في المؤسسة، مما قد يدفعه هذا إلى تقديم الأداء المنتظر منه (ليس عبداً أو خادماً).
- إن الاتفاق يسمح بتخطي ذلك الانفصال أو الاختلاف الموجود بين العقلية الفردية و العقلية الجماعية ، و هو ضروري للتوصل إلى التناسق بين المصالح المتعارضة لهدف استمرارية المؤسسة هذا حسب ما يراه Boltanski و Thévenot [R.Reard et P.Pastor , 2004 , P116]
 إذا حدث أي خلل في الاتفاق ، له الحق في اللجوء إلى العدالة من دون أن يغير من مستوى أدائه، هذا بالنسبة للفرد المسؤول و الذي يتميز بالسلوك التنظيمي الذي أصبح مطلوب في المؤسسات.
- يحفز عقد العمل الفرد لتقديم الأداء الجيد، لأن في أحد بنوده يتم ذكر التحفيزات المالية المضافة على الأجر، أو حتى الترقية و التي تقدم مقابل الأداء الجيد.
- يساعد على حل النزاعات الظاهرة باللجوء إليه كقاعدة لاسترجاع الحقوق.
- العقد الجماعي المتمثل في الاتفاقية الجماعية التي قد تحدث بين المسيرين و ممثلي النقابات، لها تأثير قوي على أداء الأفراد. لأنه عبارة عن اتفاق جماعي يلتزم به كلا الطرفين و الذي ينصب في مصلحة الجميع. مما يؤثر هذا النوع من العقود على ضمان المناخ الملائم لتنفيذ المهام (ضمان عدم وجود التوتر و النزاعات التي تؤثر سلبيا و بشكل كبير على إنتاجية الأفراد) مادام الكل متمسك بنود العقد.

2-2 / الآثار السلبية .

- عقد العمل عبارة عن وثيقة مجردة حتى وإن كان لها قوة قانونية شرعية، لكن العمل يحتاج إلى بناء علاقات اجتماعية و إنسانية ناجحة كقاعدة أولى لضمان المناخ المليء بالثقة و الذي يدفع كل فرد إلى تقديم الأداء الجيد، لأن الفرد بطبيعته البشرية يحتاج إلى شعوره بالانتماء إلى جماعة، و هذا ما لا يستطيع ضمانه و توفيره، لأن بناء العلاقة الإنسانية لا تكون وفق عقد رسمي مبني على أساس المصلحة. فمثلا إذا نظرنا إلى العامل الياباني نجد أنه يعتبر المؤسسة كالبيت الذي ينتمي إليه.
- لا يستطيع عقد العمل ضمان النجاح في الاتصال بين الأفراد. فنجد مصادر المعلومات الرسمية محدودة في إشباع حاجة الأفراد ، و خاصة في المؤسسات التي تطبق نظام البيروقراطية أو عند استعمال المعلومات كمصدر للسلطة [دادي عدون ، ص 94] ، و هنا سوف يؤثر ذلك لا محالة على أداء الأفراد بالسلب ، بحيث أنه تنشأ علاقات بين الأفراد في قالب غير رسمي . هذه العلاقات التي قد تصبح وسيلة لإشباع حاجتهم من المعلومات و الإلمام بما يجري ، و كثيرا ما يلتف الأفراد في الجماعات غير الرسمية حول من يملك المعلومة و الذي هو غالبا يحتل مركز القائد ، و بالتالي نجد أن نسوج هذه العلاقات يؤثر بكثير على الهيكل الرسمي و نتيجة لذلك على القرارات في المؤسسة .

- الاختلاف في وجهات النظر و في المصالح يؤدي إلى الانشقاق بين الأفراد

Forsyth

أو المجموعات ، و هو ما يعرف بالتزاع الذي يمر بخمسة مراحل كما جاء بها

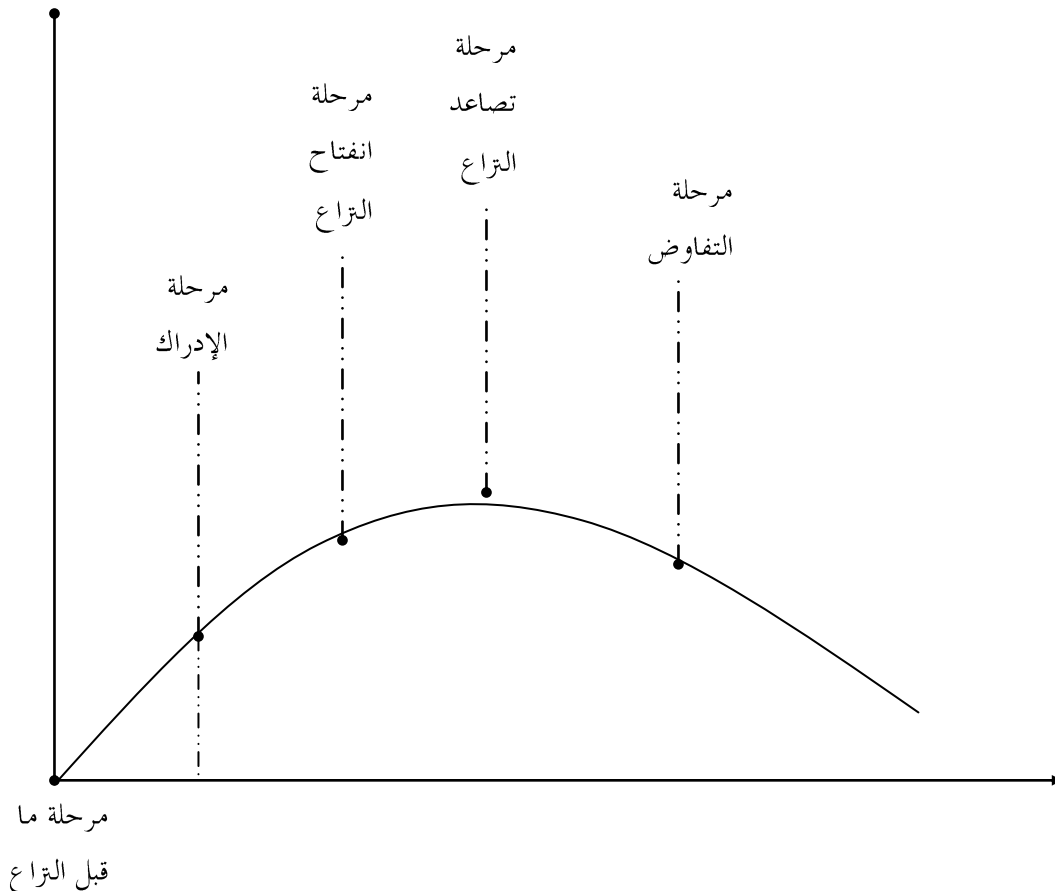
: [M.Barabel et O.MEIER ,2006 , p 790]

- مرحلة ما قبل التزاع : أي لا يوجد نزاع بعد ، لكن مناخ العمل يوحى بإمكانية ظهور التزاع مستقبلا .
- مرحلة الإدراك أو الوعي لوجود التباعد : في هذه المرحلة يدرك الفاعلين عدم التوافق أو التباعد في الآراء .
- مرحلة انفتاح التزاع : فعدم التوافق ما زال في هذه المرحلة ضمني لا يصرح به ، حيث يسعى الفرد إلى دفع الآخرين أو الفريق إلى إحداث التزاع أو جعله ظاهرا .
- مرحلة بروز أو تصاعد التزاع : يتزايد عدم التوافق و حتى عدم الثقة بين الأفراد ، مما يسهل بروز التزاع ، و الذي يتخذ في هذه المرحلة سلوك معين .
- مرحلة التفاوض : التفاوض هو وسيلة لإيجاد الحل للتزاع ، فيجب على الأطراف المتخاصمة أن يتفقوا على التفاوض الذي يأخذ شكلين :

* الشكل الأول تفاوض توزيعي : و فيه يكون أحد الأطراف رابحا و الآخر خاسرا .

* الشكل الثاني التفاوض الإدماجي : و يركز فيه على البحث عن الحل المقبول من كلا الأطراف .

الشكل رقم (2-4) : دورة حياة النزاع .



المصدر : من إعداد الطالب (بتصرف)

هذه المراحل التي تظهر لنا دورة حياة النزاع الذي يأخذ الشكل الظاهري و الباطني و المتداخل بينهما ، و لكن في عقد العمل لا يحتوي على كيفية معالجة النزاعات الضمنية و الخفية التي تضعف من أداء الأفراد، خاصة إذا أشرنا إلى مختلف النزاعات التي تثبت ذلك و منها :

- نزاع الأهداف و فيه تكون أهداف الفرد أو المجموعة غير متوافقة مع أهداف الخصم .
- النزاع السلوكي تكون سلوك أو أفعال الفرد أو المجموعة غير منسجمة مع الطرف الآخر .
- النزاع العاطفي و يتعلق خاصة بالمشاعر و الأحاسيس الغير المنسجمة مع الخصم .
- نزاع حول كيفية إدراك المعرفة من خلال العقائد و آراء الأفراد .
- نزاع في العلاقات بسوء الاتصال بين الأفراد ، و العامل الثقافي يلعب دور في إعاقه عملية الاتصال .
- نزاع في المعلومات الناتج عن النقص في المعلومات أو الخطأ في إيصالها أو احتكارها أو استخدامها بهدف تقوية أو إبراز السلطة .

● نجد في عقد العمل أنه يبرز التحفيز المادي و هو ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها ، و التحاق العامل بالمؤسسة و بقاءه فيها ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها منها ، مع توضيح العلاقات داخل المؤسسة ، و لكن هذا العقد مجرد من التحفيز المعنوي الذي يدفع الفرد لتقديم الأداء الجيد ، لأننا إذا تكلمنا عن الحوافز المعنوية يجب أن نتطرق إلى نقاط مهمة و هي :

- معرفة مكان وجود القوى الدافعة داخل الفرد حتى يصدر منه سلوكا معيناً يكون في صالح المؤسسة .
 - معرفة طبيعة التكوين الداخلي للفرد ، و التي توجهه بطريقة معينة للقيام بأعمال محددة .
 - معرفة كيفية تكوين الدوافع المختلفة داخل الفرد .
- معرفة هذه النقاط يمكن أن تساهم في الرفع من الاعتزاز بالانتماء إلى الجماعة لكون الفرد عضواً فيها ، فالحوافز ترتبط بشبكة من المتغيرات و العوامل الفيزيولوجية و النفسية و الاجتماعية (معتقدات الجماعة) . [دادي عدون ، 2004 ، ص 74] .

خاتمة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بتقييم الأداء و أهميته و كذا مختلف المؤشرات لقياس الأداء لنخرج بعد ذلك على دور عقد التوظيف في التغيير من أداء الأفراد ، باستعراضنا عقود التوظيف و أنواعها ثم الآثار الإيجابية و السلبية المنعكسة من تشكيل هذه العقود ، و كان هناك عدة آثار توضح كيف أنه هناك وجود متغير العقود الذي يؤثر مباشرة على أداء الأفراد ، هذا السلوك يعبر عدم الرضا الفرد لما يكون العقد لا يحتوي على كيفية بناء العلاقة الإنسانية بعقد رسمي ، كذلك الإحساس دائما بالتهديد لمنصب العمل لما يعلم مسبقا بأنه هناك مدة معينة للعقد ثم يلغى ، كذلك في العقد يحتوي على المرونة و خاصة عند حدوث إخلال للعقد لطرف ما ، حتى و لو أن في المؤسسات لها نظام يتبع عند نشوب نزاعات ، و كل هذا فان العملية الاتصالية غير واضحة مما يؤثر بعد ذلك في التحفيز خاصة منح العلاوات و بالتالي فان الأداء يكون متذبذب .

و بغية إظهار مدى تقارب ما تمت دراسته نظريا و ما يجري فعلا داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، اخترنا البعض منها لتكون محل دراستنا و ذلك في الفصل الموالي .

مقدمة الفصل .

بعد أن تناولنا في الفصلين السابقين لأساسيات حول إدارة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى انعكاسات تشكيل العقود على أداء الأفراد حيث وضحنا أهم آثار عقد العمل على أداء الموارد البشرية سواء كانت ايجابية أو سلبية . فسنحاول من خلال هذا الفصل إحداث نوع من التقارب بين ما تم دراسته نظريا في الفصلين السابقين، وذلك من خلال دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات العمومية و الخاصة بولاية سعيدة لمعرفة مدى تأثير التوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد داخل هذه المؤسسات .

و على هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى دراسة تعريفية لمجموع المؤسسات العامة و الخاصة ، أما في المبحث الثاني فقد خصصنا لدراسة تحليلية ل واقع التعاقد بالتوظيف في هذه المؤسسات و التعرف عن قرب على مدى فعالية هذا النمط من التوظيف على أداء الأفراد داخل المؤسسات المعنية بالدراسة .

لنصل في الأخير إلى الوقوف على مجموعة من النقائص الموجودة في المؤسسات وإعطاء بعض الإقتراحات التي من شأنها أن تسهل من الرفع من الأداء لدى الأفراد ، خاصة إذا ركزنا على المؤسسات الخاصة التي يجب عليها أن تكيف نمط التوظيف بالتعاقد مع الرفع في إنتاجية الأفراد و بالتالي بقائها في السوق التي تعرف منافسة شديدة حاليا .

المبحث الأول: تقديم المؤسسات المعنية بالدراسة

تصب الدراسة التطبيقية على مجتمع إحصائي متكون من 13 مؤسسة عمومية و 7 مؤسسات خاصة تزاوّل نشاطها الصناعي على مستوى ولاية سعيدة ، و تشغل هذه المؤسسات حوالي 1993 عامل ، كما يوجد على تراب الولاية مؤسسات صغيرة و عددها 1384 مؤسسة تنشط في الحرف و مختلف النشاطات المهنية . و لقد تم استعانة ببرنامج SPSS لمعالجة نتائج الدراسة و هو برنامج خاص بمعالجة البيانات للعلوم الإنسانية ، و نعتمد على ذلك خاصة على مقاييس التزعة المركزية و التشتت (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسبة ،) ، هذه المقاييس يمكن بها أن نختبر فرضيات البحث التي نعالجها لنصل إلى تحقيقها أو نفيها و هذا من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة .

المطلب الأول : تقديم المؤسسات

انصبت الدراسة على اختيار مجموعة من المؤسسات العمومية و الخاصة ، الناشطة على مستوى ولاية سعيدة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية ، و قد وقع الاختيار على هذا القطاع الاقتصادي لأنه يستعمل التوظيف بالتعاقد بصفة كبيرة و خاصة في المؤسسات الخاصة التي تلجأ إلى هذا النوع للتقليل من التكاليف ، و يأتي هذا البحث الميداني للوقوف على مدى تبني هذه المؤسسات لهذا النوع من العقود و اختبار تأثيراته على أداء العمال . و يتكون هذا البحث الميداني من مجتمع الدراسة و الذي يشمل على 631 عامل من بينه 571 ذكر و 60 أنثى ، و قد تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع المدروس حيث قدرت بـ 100 عامل كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-1): يبين الإطار العام للمجتمع و عينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	طبيعة المؤسسة	تاريخ الإنشاء	عدد العمال			العينة
				ذكر	أنثى	المجموع	
01	شركة ذات المسؤولية المحدودة (شركة المياه المعدنية و المشروبات الغازية) SARL AEMBG	خاصة	نوفمبر 2006	72	10	82	15
02	الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA	عمومية	1969/10/11	17	11	28	10
03	شركة الحليب و مشتقاته " وحدة سعيدة (المنبع) OROLAIT	عمومية	1988/02/13	99	07	106	15
04	مؤسسة الماء المعدني سعيدة EURL EMSAIDA	خاصة	2008/04/04	83	12	95	15
05	مؤسسة الورق و الورق المقوى بسعيدة PAPCAS	عمومية	1981/05/21	180	20	200	25
06	شركة ذات أسهم مجموعة النحلة SPA GROUPE NAHLA	خاصة	1988/05/21	59	05	64	10
07	شركة الأجور بسبيدي عيسى EURL SOBRIS	خاصة	2005/11/07	70	00	70	10
				المجموع			
				580	65	645	100

المصدر : من إعداد الطالب .

إذن من خلال الجدول نجد أنه هناك ثلاثة (03) مؤسسات عمومية منها واحدة ذات طابع خدماتي و أربعة (04) مؤسسات إنتاجية خاصة ، ولكن إذا رجعنا للطبيعة الأصلية للمؤسسات الخاصة نجد أنه هناك مؤسستين كانتا عموميتان قبل خصوصتهما و هما " مؤسسة المياه المعدنية سعيدة " التي كانت تسمى قبل خصوصتها بتاريخ 2008/04/04 بـ EMSS و شركة الأجور قبل خصوصتها بتاريخ 2005 كانت تسمى EPRO ، كذلك نجد ضمن هذه العينة مؤسسات متنافسة كمؤسسة المياه EURL EM SAIDA المعروفة بالعلامة التجارية " سعيدة " و مؤسسة المياه SARL AEMBG المعروفة بالعلامة " سفيد " ، مؤسسة الأجور بسبيدي عيسى لها منافس آخر على تراب الولاية في نفس النشاط . هذه المعطيات جعلت من المؤسسات التي تتبع سياسة العقد بالتوظيف أن تكون حذرة خاصة على مستوى الإطارات . فعند خصوصة "مؤسسة المياه سعيدة " ، لجأ

صاحب "مؤسسة سفيد" على استقطاب اليد العاملة ذات الخبرة من هذه المؤسسة و عقد معها عقود محفزة جدا و كانت طبيعتها غير محددة المدة للاستفادة منها إلى أقصى حد .

المطلب الثاني : التوظيف بالتعاقد في المؤسسات محل الدراسة .

أصبح التوظيف بالتعاقد المحدد المدة سمة كل المؤسسات بما فيها مؤسسات موضوع الدراسة .

1- مؤسسة المياه المعدنية EMSS سابقا :

تم خصوصيتها في 2008 بعدد عمال يقارب 183 عاملا و بمعدل عمر متوسط 46 سنة ، نتج عن عملية الخوصصة تسريح العدد الكبير منهم بطرق مختلفة كالتقاعد و التقاعد المسبق ، التسريح الإرادي و فسخ العقود المحددة المدة إلى أن أصبح العدد المتبقي يقدر بـ 95 عاملا . التوظيف الجديد بني على أساس سياسة العقود الغير المحددة المدة بالنسبة للكفاءات و أخرى محددة المدة بالنسبة للعمال العاديين و هي قابلة للتجديد حسب الظروف ، و من خلال إتباعه سياسة استثمارية توسعية عبر بعث خط إنتاج جديد قام المستثمر الجديد بالبحث عن إطارات ذات كفاءة كي يعقد معها عقود غير محددة المدة ، كما قامت المؤسسة على توظيف سائقين للوزن الثقيل لهم خبرة كبيرة في الميدان على أساس أن المؤسسة اقتنت شاحنات كبيرة الحجم لتوزيع المنتج إلى كل ربوع الوطن و هذا لإتباعها سياسة توزيعية متوسعة و بالتالي الرفع من الإنتاج .

2- مؤسسة عزوز للمياه " سفيد" :

اعتمدت عند إنشائها على توظيف الإطارات التي تقوم بتسيير الآلات الباهظة الثمن معتمدة في ذلك على تكوينهم في تربصات مكثفة قصيرة المدة بداخل الوطن و خارجه ، و لهذا الغرض كان توظيفهم بعقود غير محددة المدة و عددها 63 عقد ، أما العقود المحددة المدة و الخاصة بالعمال المنفذين تقدر بـ 19 عقدا . و تعمل هذه المؤسسة جاهدة للحفاظ على اليد العاملة لديها خاصة المؤهلة و ذلك بسبب المنافسة القوية الموجودة في السوق ، مع إتباع سياسة ترويجية للمنتوج بأساليب جد متطورة من خلال الغلاف أو التوزيع للوصول إلى مكان الزبون و تقليل التكاليف عليه حتى يبقى و فيا لها ، و هنا لجأت المؤسسة إلى توظيف عمال متخصصين في ميدان التسويق مع تكوينهم لمدة شهر بغرض الرفع من أدائهم .

3- الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي : CRMA .

هو مؤسسة خدمتية في التعاملات المصرفية و البنكية توظف 28 عامل ، مجمل العقود المضوية من طرف الصندوق غير محددة المدة بسبب نشاطه المصرفي الذي يعتمد أكثر على إطارات جامعية مؤهلة و التي في كل مرحلة يقوم الصندوق بإعادة تأهيلها و رسكلتها . و من الملاحظ أن عدد النساء يقدر بـ 12 ما يقارب عدد الرجال 16

و هذا للطابع الخدماتي للصندوق ، عكس المؤسسات الأخرى المعنية نجد بها نسبة الرجال كبيرة جدا مقارنة بنسبة النساء بسبب الطابع الإنتاجي لهذه المؤسسات .

4- شركة الحليب و مشتقاته (وحدة المبيع) :

طريقة التوظيف المتبعة لدى المؤسسة هو التوظيف التعاقدية . نشاطها الإنتاجي و طابعها العمومي جعل من نسبة العقود الغير محددة المدة كبيرة ، و هي تتزايد من سنة إلى أخرى إذ يقدر حاليا العدد بـ 106 عامل ذوي عقود غير محددة المدة مقارنة بالثلاثة سنوات الماضية حيث كان العدد يقدر بـ 86 عامل . ضرورة المادة الأساسية التي تنتجها هذه المؤسسة جعلتها غير خاضعة للخصوصية ، و هذا ما ساعد كثيرا على تحسين و رفع الأداء حسب رأي العمال . و نجد أن الطلب على مادة الحليب هو في تزايد مستمر بسبب التوسع الديمغرافي الحاصل الأمر الذي يتطلب الزيادة في الإنتاج بكل الطرق بما فيها طريقة استعمال غيرة الحليب المستوردة من الخارج أو الحليب الطازج المجمع من الفلاحين . و كاستراتيجية متبعة من طرف الدولة ، التي تطمح إلى الرفع من الحليب الطازج في حدود 70 % في السنوات القليلة المقبلة ، فان الوحدة تعمل على شراء صهاريج خاصة بجمع الحليب ثم توضع لدى الفلاح على مستوى سعيدة و البيض و النعامة ، و بعد مدة معينة يتم جمعه من طرف عمال الوحدة ، و من خلال استراتيجية الجمع و الرفع من الإنتاج فان المؤسسة تطمح إلى الزيادة في مناصب العمل ذات العقود الغير محددة المدة و هذا لتشجيع العمل أكثر و زيادة الإنتاج .

5- مؤسسة الورق و الورق المقوى PASCAS :

هي مؤسسة عمومية تنتج ورق التغليف و الورق المقوى ، اعتمدت منذ نشأتها على التوظيف الدائم بنسبة كبيرة ، و وصل العدد بها إلى 276 عامل إلى غاية 2003 ، و لكن بعد هذا التاريخ دخلت هذه المؤسسة في مرحلة الإنعاش و أصبحت غير قادرة حتى على تسديد ديون الكهرباء مثلا . مما جعل المؤسسة لا تهتم بالتوظيف بقدر ما تحاول الخروج من هذه الوضعية الحرجة . أصبح عدد العمال في 2010 يقدر بـ 200 عامل بسبب التقاعد أو التسريح الإداري ... و نظرا لأهمية المؤسسة في السوق فمن المتوقع لأن تحصل على إعانات من الدولة مما يجعلها تواكب النشاط الإنتاجي و بالتالي خلق مناصب شغل جديدة ، و ما لاحظناه أن سعر الورق منافس جدا لوجود عوامل عديدة ساهمت في ذلك كالمياه الموجودة في المنطقة بكثرة ، و اليد العاملة الغير مكلفة مقارنة مع الخارج ، كذلك الموقع الجغرافي للمؤسسة بمحاذاة الأودية لتصريف المياه المستعملة ، و لقد كانت هناك عدة طلبيات خاصة من تونس فالشاحنات تأخذ مسارها من تونس إلى الجزائر و بالضبط المؤسسة بسعيدة لأخذ السلعة ، حتى و إن كان هناك منافس قوي و هو مؤسسة تونيك " TONIC " و لكن كلفة الورق المقوى المستعمل للتغليف قليلة مقارنة بالمنافس إذن نجد اليوم المؤسسة غير قادرة على خلق مناصب و حتى أن رأسمال المؤسسة اهتلك بنسبة 68 % و هي نسبة كبيرة جدا توضح الوضعية الموجودة عليها المؤسسة ، و لذا و ما لاحظناه في المؤسسة ميدانيا هو أن التريث و القلق باديان على العمال من مصير المؤسسة و هو ما ينجر عنه تناقص الأداء باعتبار أن مصير المؤسسة مجهول .

6- شركة ذات أسهم مجموعة النحلة SPA GROUPE NAHLA :

هي مؤسسة خاصة نشاطها يتعلق بإنتاج المشروبات الغازية ، تعتمد عند التوظيف على العقود المحددة المدة خاصة إذا علمنا أن منتوجها يزداد الطلب عليه خاصة في موسم الصيف ، هذه الوضعية جعلت الاعتماد أكثر على العقود الغير المحددة المدة إلا بالنسبة للإطارات الدائمة و المتحركة في الآلات و العمل عددها 20 عامل تعمل على مدار السنة من أجل توفير المنتوج في السوق ، أما منتوجات الشركة تتنوع ما بين منتوجات غازية و غير غازية و بفعل إتباع سياسة تسويقية محكمة عبر سياسة التغليف أصبح للمنتوج طلب أكبر خاصة في الولايات الجنوبية و الشمالية كمعسكر و وهران ، مما ساعدها على الحفاظ على المنتوج طيلة السنة و عند حدود 20 عاملا بعقود غير محددة المدة . أما في فصل الصيف فان الطلب على المنتوج يزيد مما تضطر المؤسسة للعمل 24/ 24 بنظام ثلاثة (03) أفواج لمدة ثمانية (08) ساعات و مما ينتج عنه إنشاء مناصب جديدة (حوالي 40 عامل ذات عقود محددة المدة) .

7- شركة الأجرور بسيدي عيسى EURL SOBRIS :

هي شركة لإنتاج مواد الأجرور المستعملة في البناء ، تم خصصتها في سنة 2005 ، يبلغ عدد عمالها فيها 70 عامل كلهم ذكور و هذا راجع لطابع النشاط المتبع من طرف المؤسسة . تعتمد في التوظيف على العقود المحددة المدة .

المطلب الثالث : انعكاسات التوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد .

بعدما تطرقنا في المطلب الأول إلى نمط التوظيف بالعقود في المؤسسات محل الدراسة ، سنتطرق إلى انعكاسات ذلك التوظيف على أداء الأفراد .

فمن خلال المعاينة الميدانية لاحظنا تشكيل عقود الغير محددة المدة ينصب في المؤسسات الخاصة على الإطارات و أصحاب الخبرة في بعض الأحيان أما الأعوان التنفيذ فمعظم عقودهم محددة المدة ، أما المؤسسات العمومية فالعقود الغير المحددة المدة تتوزع على الجميع المستويات ، و هذا شكل من أشكال التحفيز ، أما من الناحية التنظيمية نجد المؤسسات الخاصة أكثر تنظيما من المؤسسات العمومية ، و هذا ما يساعد على أن يكون هناك نظام اتصال فعال في المؤسسة . و في مجمل هذه المؤسسات كذلك نجدها توظف العمال في إطار جميع الآليات المتخذة من طرف الدولة على شكل عقود محددة المدة مقابل الحصول على امتيازات ضريبية و جبائية و بالتالي فان هذه المؤسسات تخفض من تكاليفها في آخر المطاف من خلال الدخول في هذه الآليات ، و لكن هذه العقود تؤثر بالسلب على أداء الأفراد داخل المؤسسة ، بحيث أنه يعلم الفرد مسبقا بأنه مدمج في إطار عقد محدد المدة (عقد خاص بآليات الجديدة في التشغيل و الذي يهدف إلى كسب الفرد لمهارة و خبرة اللازمين للتولوج في عالم الشغل دون إشكال) و بالتالي سوف تكون إنتاجيته قليلة خاصة إذا علم بان جزء من الأجر يحصل عليه من الدولة و نصيب آخر من المؤسسة و في كثير من الأحيان النصيب الثاني يكون أقل من الأول استنادا على المؤسسات الخاصة أما العمومية فالنصيب المدفوع يكون حسب القوانين السارية المفعول .

لاحظنا كذلك بأن كل المؤسسات المعنية تسخر وسائل لنقل عمالها من أماكن وجودهم إلى مكان عملهم باستثناء الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي و هذا شيء من التحفيز المادي للتقليل من المصاريف و معنوي بحيث يشعر العامل على أن المؤسسة مهتمة به .

من خلال الميدان و الدراسات السابقة نجد بان ليس العقد في حد ذاته حسب المدة يؤثر على الأداء و لكن هناك متغيرات أخرى كالتراعات ، نظام التحفيز ، الاتصال ، كل هذا يدرج في الرضا الوظيفي ، و هو الأساس الذي به يرفع الفرد من أدائه . و خلال الدراسة الميدانية و بعد تحليل البيانات في المبحث الثاني سيتضح جليا ذلك .

المبحث الثاني : تأثير التوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية .

بغرض تقييم مدى فعالية التوظيف بالتعاقد ، و قصد معرفة مدى استجابة المتغيرات المستقلة التي تدخل في أداء الأفراد إتجاه هذا النوع من التوظيف ، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عمال بعض المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع العمومي و الخاص و الذي كان الهدف منه دراسة فيما اذا كان هناك تأثير على أداء الأفراد من خلال عملية التوظيف بالتعاقد ، و هذا بغية إستنتاج فيما إذا كان لهذا النوع من التوظيف آثار ايجابية على أداء الأفراد و بالتالي على أداء المؤسسة ككل .

سنحاول من خلال هذا البحث التطرق إلى مراحل الدراسة في المطلب الأول ، ثم سنقوم بتحليل كمي لعناصر الاستبيان في المطلب الثاني ، أما في المطلب الثالث سنتطرق لذكر جل النقاخص المستمدة من التوظيف بالتعاقد في المؤسسات المعنية بالدراسة ، وكذا إلى بعض الحلول المقترحة.

2-1-1- مراحل الدراسة :

2-1-1- مجتمع الدراسة و اختبار العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة الورق ، مؤسسة الحليب و مشتقاته ، مؤسسة مياه سعيدي ، مؤسسة سفيد ، شركة الأجر بسيدي عيسى ، شركة مشروبات النحلة) ، حيث تشكلت العينة من 120 عامل من مختلف عمال المؤسسات المعنية ، تم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. ولكن واجهتنا صعوبات في عملية الإستقصاء بسبب عدم المساهمة الفعلية لمسيرى المؤسسات المعنية وعدم إستعداد أفراد المجتمع للمساهمة في الإجابة على الإستبيان ، لأن هدفنا كان جمع أكبر عدد ممكن من المجتمع المدروس و هذا لعلمنا أنه كلما كبر حجم العينة كلما كانت نتائجه مرضية و لها حلول ، إلا أننا بذلنا قصارى جهدنا و إستعملنا معارفنا الشخصية حتى نجمع أكبر عدد ممكن من الإستبيانات خاصة ما تعلق بعمال المؤسسات الخاصة .

وقد وضع 120 إستبيان لغرض جمع المعلومات وتوزيعها على عمال المؤسسات ، وبعد التأكد من صدق و سلامة الإستبيان تم توزيعها على العينة المدروسة، وتم فقد 15 إستبيان لعدم إمكانية إسترجاعه ، وإستبعاد 05

100 إستبيان فارغة لم يتم إدراجها في الإستبيانات الخاصة للدراسة ، وبذلك تكون الإستبيانات الخاصة للتحليل
 إستبيان كامل قد تم إتمامها في تحليل النتائج ، أي أن نسبة معدل الإجابة 83.33 % و التي تعتبر نسبة معتبرة في
 العرف الإحصائي في الميدان العملي.

2-1-2 / أداة الدراسة:

لقد تم إعداد الإستبيان حول موضوع أثر التوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد ، حيث يعتبر هذا الإستبيان

كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة ، بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال ملاحظة
 و مقابلة مسيرين لبعض المؤسسات محل الدراسة .

ويتكون إستبيان الدراسة من قسمين رئيسيين وهما :

القسم الأول : ويتمثل بأسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المبحوثة وتتمثل في
 العوامل الديمغرافية وهي:

- **الجنس :** والهدف منه هو الإطلاع هل إن التوظيف بالتعاقد يشمل الجنسين وبالتالي يكون واسع الإنتشار، أم
 هل هو يركز على جنس دون الأخر.

- **السن :** وكان الهدف منه معرفة هل المؤسسات الاقتصادية تتعامل مع مختلف فئات الأعمار في هذا النوع
 من التوظيف .

- **المستوى التعليمي :** وذلك للإطلاع على تأثير الثقافة على إدراك العامل لهذا النوع من التوظيف
 والتعامل معه.

- **سنوات الخبرة :** وذلك لمعرفة إن كان لهذا النوع من التوظيف حدود من ناحية الخبرة بحيث لما يصل العامل لمدة
 معينة من الخبرة هل يمكن أن يخرج من قفص العقد المحدد المدة ، لاسيما في حالة العامل الذي كل سنوات خبرته هي
 في نفس المؤسسة .

- **طبيعة المؤسسة :** وذلك للإطلاع على تأثير نوع المؤسسة على إدراك العامل لهذا النوع من التوظيف

- **نوع العقد :** وذلك عند إبراز نوع العقد يمكن لنا أن نقرأ التحليل للبيانات قراءة صائبة
 تصب في صلب الإشكالية .

القسم الثاني : وهو عبارة عن محاور الدراسة حيث إشمطت على 43 عبارة موزعة على خمسة محاور و هي :

* المحور الأول: " التوظيف "

ويتكون هذا المحور من 06 عبارات تعكس بنود عقد العمل الفردي الذي هو عبارة عن عقد لقواعد مشتركة بين طرفين معروفين أي عقد تنسيقي بحيث يعتمد على مصادر مختلفة كالمصدر القانوني و المصدر التفاوضي و هذا ما تعرضنا إليه في الدراسة النظرية ، و محاولة معرفة مدى تطبيقها في المؤسسات محل الدراسة و سنقوم بتوضيح هذه العناصر فيما يلي :

- نوع العقد المفضل : من خلال العبارة رقم 1 .
- التفاوض : من خلال العبارة رقم 2.
- التوافق المهني و تحديد المهام : من خلال العبارات رقم 3 ، 4 ، 5 ، 6.

* المحور الثاني: " الاتصال داخل المؤسسة "

ويتكون هذا المحور من 12 عبارة ، حيث تبرز عبارات هذا المحور عن درجة رضا العامل عن الاتصال و قنواته داخل المؤسسة .

* المحور الثالث : " نزاعات العمل داخل المؤسسة "

ويتكون هذا المحور من 07 عبارات ، حيث تبرز عبارات هذا المحور مسببات النزاعات داخل المؤسسة

* المحور الرابع : " نظام التحفيز في المؤسسة "

ويتكون هذا المحور من 07 عبارات ، حيث تبرز عبارات هذا المحور عن درجة رضا العامل عن نظام التحفيز في المؤسسة .

* المحور الخامس : " الرضا الوظيفي "

ويتكون هذا المحور من 11 عبارة ، حيث تبرز عبارات هذا المحور عن درجة رضا الوظيفي لدى العامل في المؤسسة .

وقد تم إستخدام مقياس "ليكارت" لقياس إستجابات العمال لفقرات الإستبيان ، ويعتبر هذا المقياس أكثر شيوعا حيث يطلب فيه من العامل أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة ، وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي :

جدول (2-3) : يبين درجة مقياس ليكارت

الإستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق لحد ما	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وحتى نتمكن من قياس الإتجاهات فإننا نقوم بإعطاء نقاط أو درجات إلى هذه الإختبارات تتدرج من (1) إلى (5) بحيث تعطي الدرجة (5) إلى الإجابة موافق بشدة في حالة العبارات المواتية للإتجاه الموضوع الدراسة ، وتعطي الدرجة (1) إلى إجابة لا أوافق بشدة في حالة العبارات المواتية كذلك [محفوظ جودة ، 2008 ، ص 23] .

2-1-3/ صدق الإستبيان :

نقصد بصدق الإستبيان دراسة دقة أسئلته ، فبعد صياغة الإستبيان بمساعدة وتوجيه الأستاذة المشرفة ، عرض الإستبيان على أستاذين جامعيين على مستوى جامعة سعيدة ، بالإضافة إلى إستشارة متخصص له خبرة في صياغة الاستبيان ، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة . وفي ضوء التعديلات المقترحة ، تم إعادة النظر في بعض العبارات من الحذف وتعديل إلى أن خرج الإستبيان في صورته النهائية للتوزيع كما هو موجود في الملاحق وذلك باللغة العربية وذلك قصد إستقطاب و استجابة أكبر عدد من العمال وخاصة العمال المنفذين الذين هم معنيون بهذا النوع من التوظيف و نقصد بذلك التوظيف بالتعاقد .

2-1-4/ ثبات الإستبيان :

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط ، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبيان يعني الإستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات الإستبيان الموجه للدراسة من خلال طريقة معامل " ألفا كرونباخ" وذلك كمايلي :

• معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient .

أستخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان ، وكانت النتائج كما في الجدول .

جدول رقم (3-3) : يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان.

معامل ألفا كرونباخ	المحور	
0.524	مدى معرفة البنود العريضة للتوظيف بالتعاقد في المؤسسة (05 عبارات)	1
0.624	معرفة نظام الاتصال داخل المؤسسة (12 عبارة)	2
0.596	معرفة نزاعات العمل الموجودة داخل المؤسسة (07 عبارات)	3
0.619	معرفة نظام التحفيز المتبع داخل المؤسسة (07 عبارات)	4
0.723	مدى الرضا الوظيفي عن المؤسسة (10 عبارات)	5
0.831	جميع عبارات الإستبيان (41 عبارة)	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS (بتصرف)

واضح من النتائج الموضحة في الجدول (3-3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة وتراوح بين 0.524 و 0.723 بالنسبة لمحاور الإستبيان ، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان 0.831 ، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ، ويكون الإستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق قابل للتوزيع.

وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الإستبيان الموجه للدراسة ، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الإستبيان و صلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

2-1-5/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

بعد جمع معلومات من الإستبيان الموزع قمنا بتفريغها و تحليلها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف بإسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية. (SPSS) الذي يستعمل بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها كإحصاءات الوصفية والإرتباط والإنحدار مما يساعد في فهم و تحليل المعلومات اللازمة لأجل إتخاذ القرارات الرشيدة.

وقد تم إستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- النسب المئوية و التكررات و الإنحرفات المعيارية و المتوسط الحسابي: ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيدنا في وصف عينة الدراسة.
- ألفا كرونباخ لمعرفة Cronbach's Alpha ثبات فقرات الإستبيان.
- معامل الإرتباط (Spearman Corrélation) لقياس درجة الإرتباط يستخدم هذا الإختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
- الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإستجابة قد وصلت لدرجة الحياد أم لا.

2-2- / تحليل كمي لمواقف و وجهات النظر لعمال المؤسسات محل الدراسة بسعيدة

2-2-1- / تحليل وتفسير محاور الدراسة و إختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية.

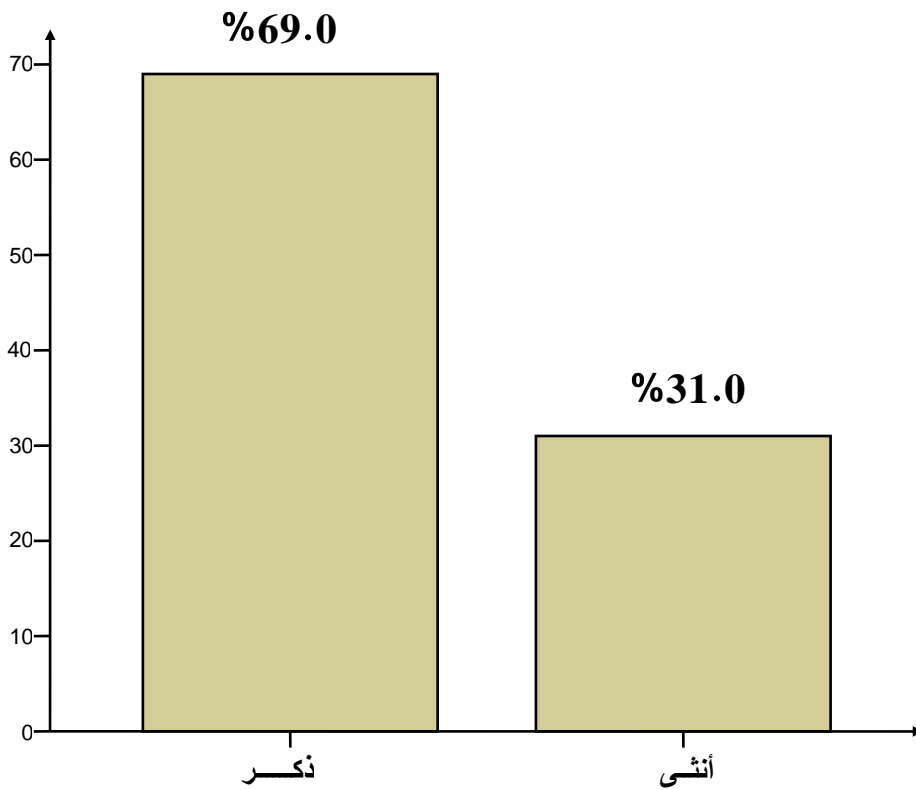
(1) - توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (3-4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس	
69.0	69	ذكر	1
31.0	31	أنثى	2
100.0	100	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (بتصرف)

التكرارات



مدرج تكراري يوضح الجنس

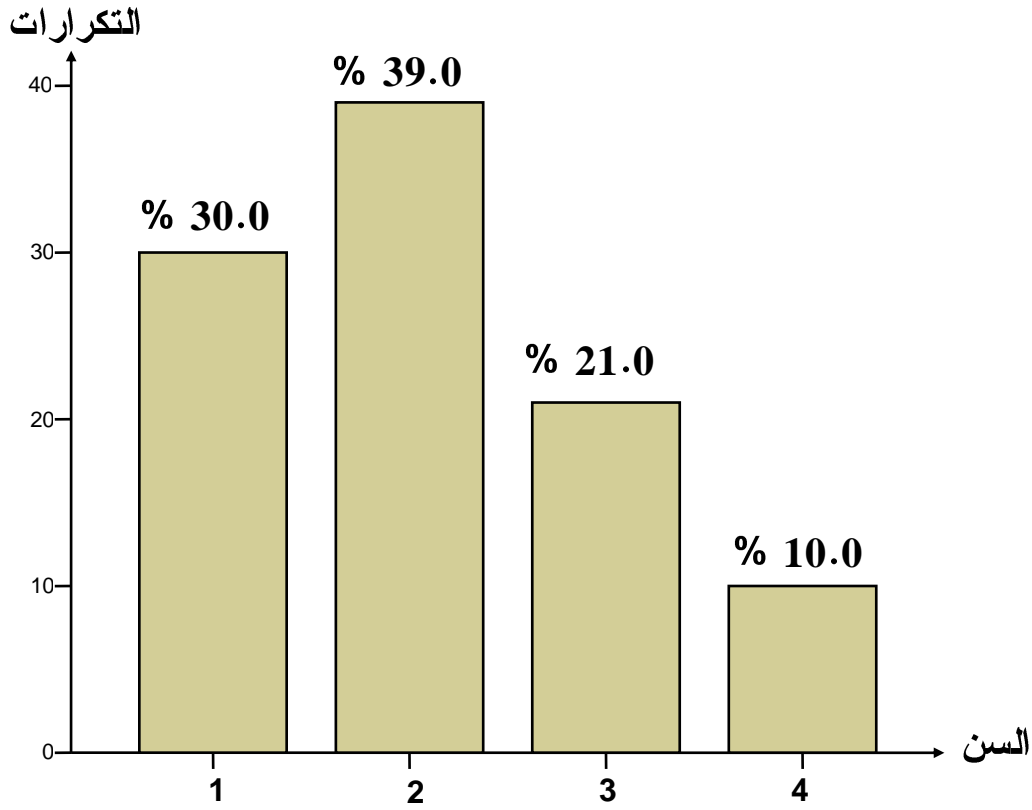
يوضح الجدول (3-4) إختلاف النسبة المئوية بين تنوع الجنس للفئة المبحوثة ، وكانت أعلى نسبة هي من العمال المستجوبين هي من فئة الذكور بنسبة 69.0 % في المرتبة الأولى ، وجاءت نسبة الإناث في المرتبة الثانية بنسبة 31.0 % .

(2) - توزيع أفراد العينة حسب السن :

جدول (3-5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	العدد	العمر	
30.0	30	أقل من 30 سنة	1
39.0	39	من 30 إلى 39 سنة	2
21.0	21	من 40 إلى 49 سنة	3
10.0	10	50 سنة فأكثر	4
100.0	100	المجموع	

1 المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح السن

يوضح الجدول (3-5) إختلاف النسب المئوية بين الأعمار للفئة موضوع البحث. وبناء على الجدول والمدرج أعلاه نلاحظ أن الفئة المزاولة للعمل في المؤسسات هي الفئة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة فهي تمثل 39.0% من مجموع العمال المستقسين ، وهي نسبة متقاربة مع نسبة الفئة التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة والتي تمثل 30.0% .

وعليه فإن نسبة 69.0% من عمال المؤسسات بسعيدة سواء كانوا ينتمون إلى مؤسسات خاصة أو عمومية تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة و 40 سنة ، ويعود ذلك إلى أن هذه الفئة هي الأكثر إندماجاً في عالم الشغل ، وهناك أيضا عامل آخر أثر على النسبة وهو أن المؤسسات المعنية بالاستبيان نجد أربعة (04) مؤسسات خاصة فنية و جديدة في السوق و بالتالي فالتوظيف يكون فيها للفئة الشبانية التي تكون فيها الاستخدامية (l'employabilité) كبيرة جدا ، أما بالنسبة للمؤسسات العمومية ففي مرحلة معينة كان هناك عامل السن مرتفع و لم يطرأ أن وظفت عمال جدد بسبب ارتباطات الدولة مع الهيئات المالية الدولية التي كانت تفرض عدم اللجوء إلى توظيف عمال جدد للحفاظ على التوازنات الكلية للمؤسسات العمومية و لكن بعد الانتعاش الاقتصادي قررت الدولة أن تمنح الضوء الأخضر للمؤسسات بتوظيف عمال جدد في مناصب شغرت بسبب من الأسباب

كالتعاقد مثلاً ..، و بالتالي ارتفعت في المؤسسات المذكورة سالفا الفئة الشبانية الأقل من 40 و انخفضت عن ذلك .

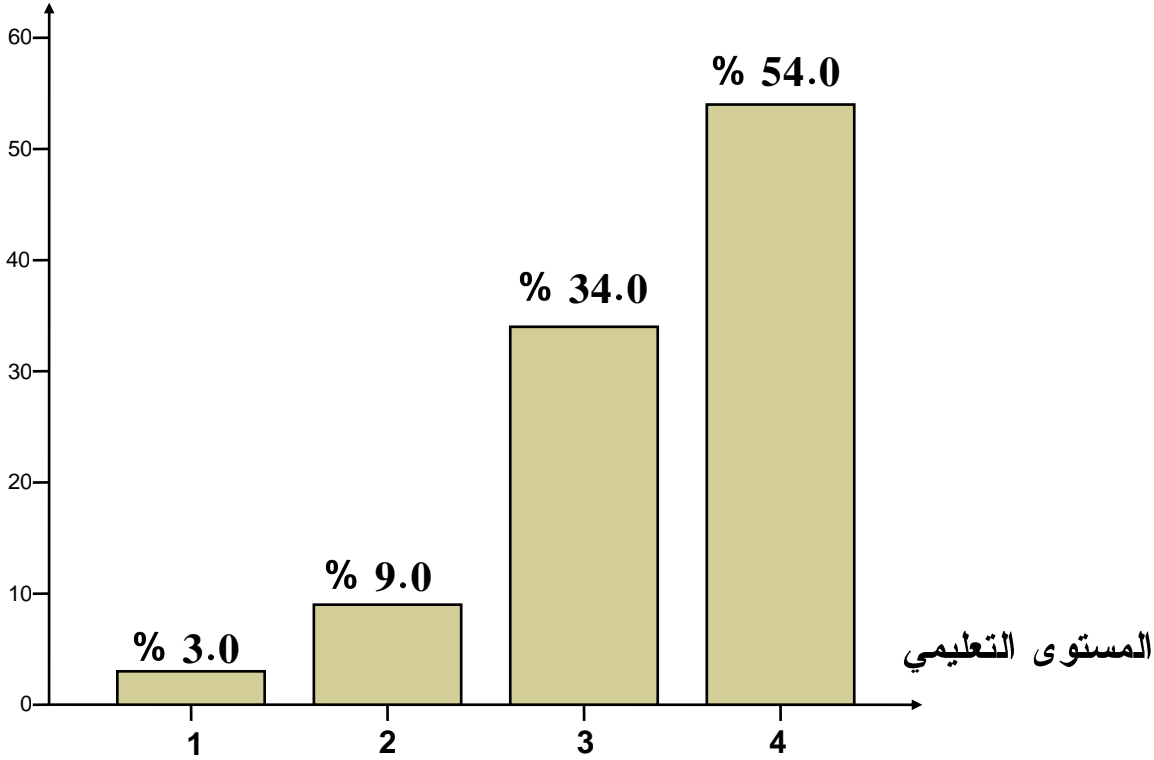
(3) - توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

جدول (3-6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى التعليمي	
3.0	3	إبتدائي	1
9.0	9	متوسط	2
34.0	34	ثانوي	3
54.0	54	جامعي	4
100.0	100	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS (بتصرف)

التكرارات



مدرج تكراري يوضح المستوى التعليمي

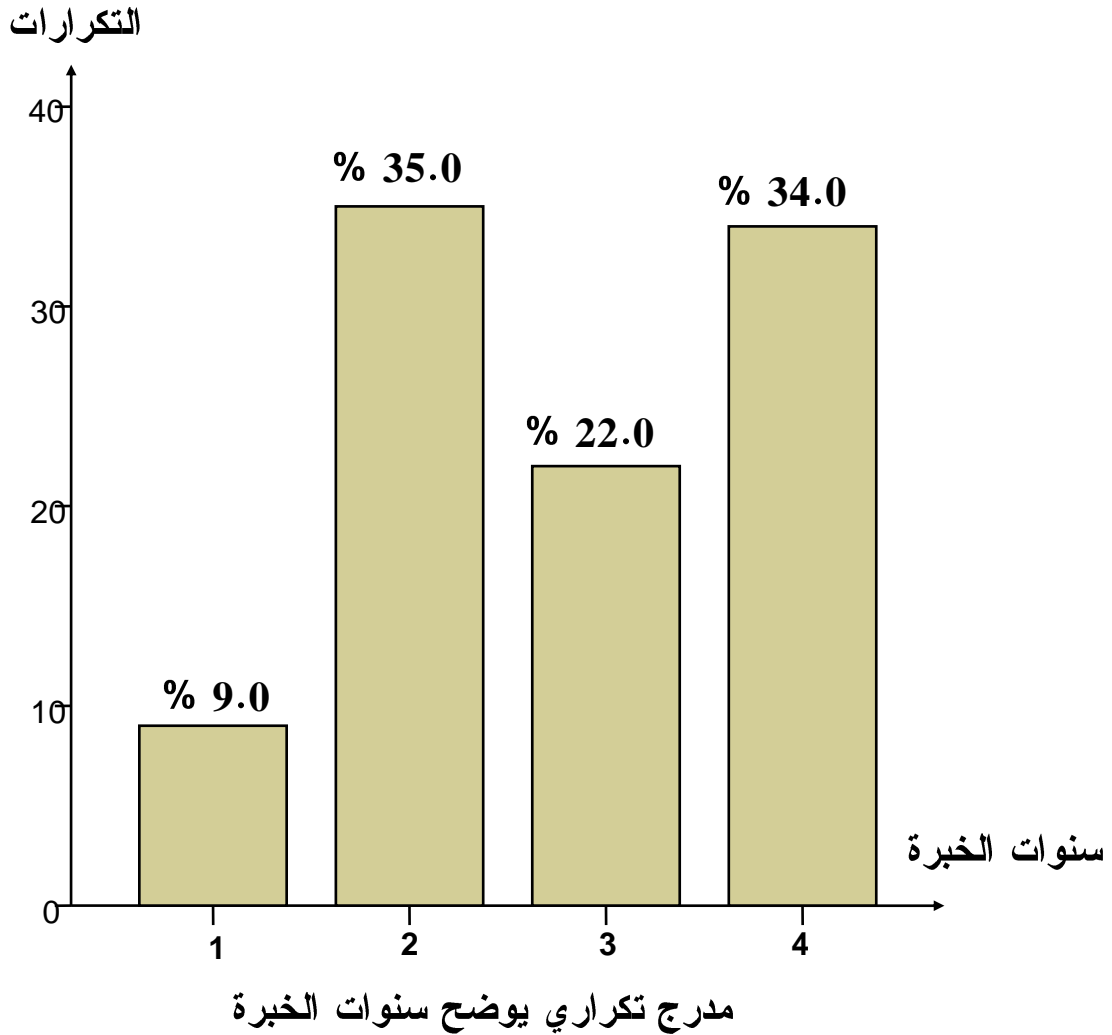
من خلال الجدول و الأشرطة البيانية أعلاه نلاحظ أن نسبة 54.0% من المستقنين ذوي تكوين جامعي، أما نسبة المستقنين ذوي التكوين الثانوي فتقدر بـ 34.0% ، معنى ذلك أن حوالي 88.0% من العمال المستقنين يتراوح مستواهم بين التكوين الجامعي و الثانوي وهي نسبة مهمة وفي صالح المؤسسات للرفع من الإنتاجية ، فالمؤسسات الاقتصادية الإنتاجية اليوم تحتاج إلى يد عاملة مؤهلة تتأقلم و تتكيف بسرعة مع هذا النوع من النشاط الاقتصادي عكس القطاع الفلاحي الذي لا يحتاج إلى مستوى عالي لمزاولة هذا النشاط ، و هناك أيضا عامل آخر هو أن المستوى التعليمي في الجزائر ارتفع و أصبح لزاما بأن لا يكون التسرب المدرسي أقل من 16 سنة ، و بعد هذه المرحلة أصبح ممكنا جدا الالتحاق بالتكوين المهني و هي فرصة أخرى للحصول على شهادة تؤهله إلى عالم الشغل و ترفع من مستواه و بالتالي فلا عجب أن نجد النسبة الخاصة بالمستقنين لديهم ابتدائي لا تتجاوز 3.0% و هي نسبة مرتبطة جدا بعامل السن فإذا نظرنا إلى المعنيين بهذه النسبة نجد أعمارهم أكثر من 50 سنة و التي نستطيع إسقاطها إلى سنوات السبعينات التي كانت فيها نسبة التمدرس قليلة مقارنة بما هو حاصل اليوم .

(4)- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

جدول (3-7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة	
9.0	9	أقل من سنة	1
35.0	35	1 - 5 سنوات	2
22.0	22	6 - 10 سنوات	3
34.0	34	أكثر من 10 سنوات	4
100.0	100	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



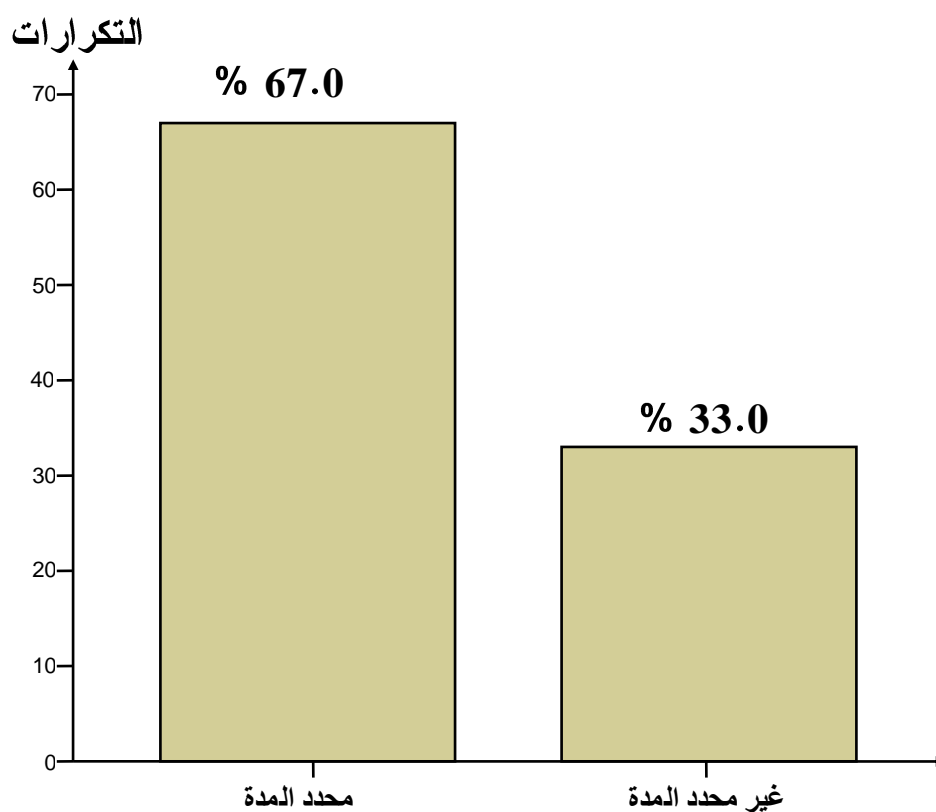
5 نلاحظ من خلال الجدول و البيانات السابقة أن معظم المستقيمين تتراوح سنوات خبرتهم بين سنة و سنوات بنسبة 35.0 % ، أما نسبة 34.0 % لأكثر من 10 سنوات نجدها خاصة في المؤسسات العمومية التي أنشأت منذ مدة طويلة ، أما ما بين سنة و 10 سنوات فتتقاسمها المؤسسات العمومية و الخاصة بينها في المنتمين لها من العمال في سنوات الخبرة . و هنا نشير بأن سنوات الخبرة تكون في صالح المؤسسات للرفع من المردودية و لكن شريطة أن تكون مرتبطة بعامل السن ، فإذا كان السن أقل من 39 سنة مع خبرة أكثر من 10 سنوات يكون العائد من هذه الفئة كبير جدا بدون أن ننسى عامل إعادة التأهيل عند الضرورة ، لذا يفترض على المؤسسات و نحن في عالم المنافسة أن ترافق الطلبة الجامعيين أو المنتسبين للمعاهد التكوينية بإدراجهم و السماح لهم بمزاولة الجانب التطبيقي حتى تستطيع أن تفجر طاقات كامنة للطلبة و تجعلهم ينتسبون لهذه المؤسسات بصفة رسمية بعد ذلك و بالتالي العائد يكون أكبر ، عكس استراتيجية الانغلاق إن اتبعث و التي لا تجدي شيئا .

(5)- توزيع أفراد العينة حسب أنواع العقود :

جدول (3-8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد .

النسبة المئوية %	العدد	أنواع العقود	
67.0	67	عقود محددة المدة	1
33.0	33	عقود غير محددة المدة	2
100.0	100	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح نوع عقد التوظيف

نلاحظ من خلال الجدول و البيانات السابقة أن معظم المستقيمين لهم عقود محددة المدة بنسبة 67.0 % ، وهذا منطقي لوجود أربع (04) مؤسسات خاصة معنية بالمعاينة و التي نجدها تستعمل هذا النوع من العقود لتجنب الدخول في نزاعات قضائية خاصة عندما تلجأ المؤسسة للتقليل من التكاليف من خلال اللجوء إلى تقليص عدد العمال و هو إجراء تلقائي و بالمقابل تحفز فئة العمال ذات مؤهلات عالية من خلال إبرام عقود غير محددة المدة للحفاظ عليها ، أما المؤسسات العمومية فنجدها تبرم عقود غير محددة المدة و هذا لطابعها العمومي و لكنها أيضا تبرم عقودا محددة المدة و نجد هذا خاصة في المدة الأخيرة لأن هذه المؤسسات يطلب منها أن تندمج في الاستراتيجية الجديدة للدولة لعالم الشغل بكل أشكالها و التي يفرض عليها أن تقبل بعقود كل الآليات المتاحة للتشغيل ثم تقوم بإدماجهم ، و لكن المؤسسات تضطر إلى أن تعقد عقودا محددة المدة قابلة للتجديد حتى و لو أنها في وضعية سيئة كما هو حاصل لشركة الورق ، أما شركة توزيع الحليب فبالدعم المطلق من الدولة لهذه المادة مع الرفع من الطاقة الإنتاجية جعلها تبرم عقودا محددة المدة قابلة للتجديد لفئة شبانية ، و بناء على ما ذكر نجد أن العقود غير محددة المدة أصبحت قليلة و ما نسبة 33.0 % هي في الواقع إلا لعمال المؤسسات العمومية الذين لهم أكثر من 10 سنوات خبرة و بالتالي كانوا بعيدين عن ما يجري الآن من عولمة للاقتصاد التي تفرض أن يكون هناك مرونة كبيرة في حركة العمال ، و كذلك نجد في نفس النسبة بعض الإطارات المدرجة التي لا يمكن في أي حال من الأحوال أن تستغني عنها المؤسسات الخاصة لحساسية نشاطها كمؤسسة سفيد و مياه المعدنية سعيدة و مؤسسة الأجور ، و التي قام مسؤوليها بتكوين هذه الإطارات في الخارج و الداخل لتسيير هذه المؤسسات و كان ذلك مكلفا فلا يمكن لها أن تجعل لها عقودا محددة المدة ، و هذا الإجراء هو نوع من التحفيز إن أهملنا جوانب أخرى التي تؤثر على البقاء في المؤسسة كما سنرى ذلك فيما بعد .

(6) - توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المؤسسة :

جدول (3-9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المؤسسة .

النسبة المئوية %	العدد	طبيعة المؤسسات	
49.0	49	مؤسسات عمومية	1
51.0	51	مؤسسات خاصة	2
100.0	100	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



نلاحظ من خلال الجدول و البيانات السابقة أن معظم المستقصين ينتمون إلى المؤسسات الخاصة بنسبة 51.0% وهذا منطقي لوجود أربع (04) مؤسسات خاصة معنية بالمعينة و كلها مؤسسات إنتاجية يكون العدد بها كبير نوعا ما ، أما النسبة الباقية فهي 49.0% تمثل العمال المنتمين إلى القطاع العام و المتكون من ثلاثة (03) مؤسسات من بينها مؤسسة خدماتية بنكية .

ثانيا : تحليل و تفسير محاور الدراسة

المحور الأول : " التوظيف " .

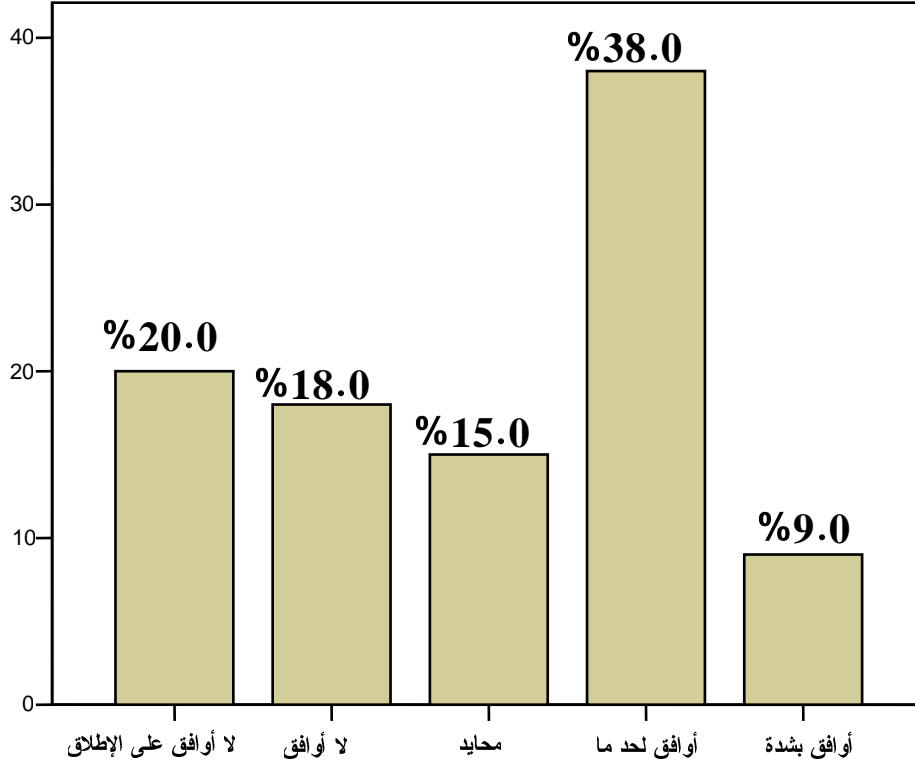
العبارة رقم 1 : " كانت بنود العقد محل تفاوض أثناء عملية التوظيف "

جدول رقم (3-10) يوضح إجابة المستجوبين على العبارة رقم 1

التراكم %	النسبة %	التراكم	التكرار		
20.0	20.0	20	20	لا أوافق على الإطلاق	1
38.0	18.0	38	18	لا أوافق	2
53.0	15.0	53	15	محايد	3
91.0	38.0	91	38	أوافق لحد ما	4
100.0	9.0	100	9	أوافق بشدة	5
-	100.0	-	100	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

التكرارات



العبارة رقم 1

أشرطة بيانية توضح درجة الموافقة المستجوبين عن العبارة رقم 1

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 47.0% من العمال المستقصين صرحوا بدرجة أوافق أو أوافق بشدة بأن بنود العقد كانت محل تفاوض أثناء عملية التوظيف في المؤسسات الاقتصادية المعنية ، وهذه النسبة معتبرة تدل على أن مسيري المؤسسات يعملون بجهد من أجل إقناع عارضي قوة عملهم على البنود المطروحة و شرحها و التي غالبا ما تكون تصب في صالح المؤسسة خاصة إن كان المتقدم للعمل من بين الإطارات النادرة فتلجأ المؤسسة للتفاوض حتى تجد نقاط للالتقاء أين يكون الطرفين راضيين على العقد ، و كذلك نشير إلى أن ارتفاع هذه النسبة يرجع إلى أن نسبة المستقصين هي من فئة الجامعيين الذين يحاولون أن يتفاوضوا في بنود العقد ، بينما بقيت نسبة 53.0% توزعت بين عدم الموافقة و الحياد وهذا يمكن إرجاعه للبطالة المتفشية في الواقع و التي تجعل من المتقدم للوظيفة أنه لا يشترط شيئا و يقبل ما يفرض عليه و خاصة لدى الجامعيين في المؤسسات الخاصة أين يقبلون بأي وظيفة حتى و إن كانت أقل من مؤهلاتهم العلمية ، كذلك نجد أن المتقدمين للعمل يجهلون القوانين أو يتجاهلوها لحدة سوق العمل في الواقع و التي تفرض عليهم أن لا يضيع منصبا في الوقت الحالي .

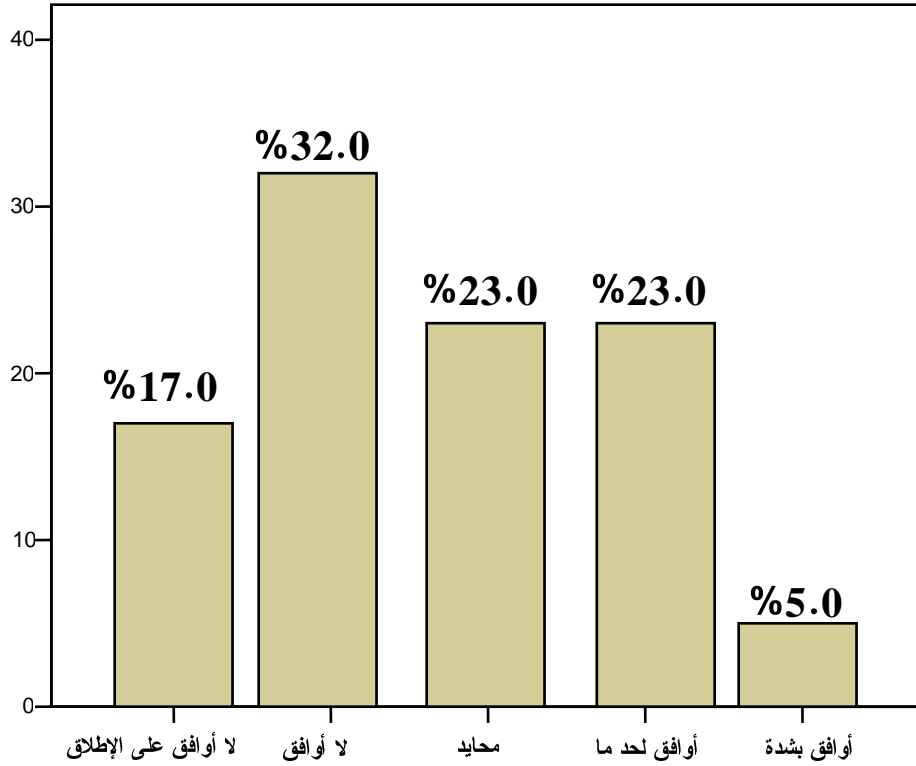
العبارة رقم 2 : " أعتقد أن العقد المحدد المدة يكسبني مرونة أكبر في مساري المهني " .

جدول (3-11) يوضح إجابة المستجوبين على العبارة رقم 2

التراكم %	النسبة %	التراكم	التكرار		
17.0	17.0	17	17	لا أوافق على الإطلاق	
49.0	32.0	49	32	لا أوافق	
72.0	23.0	72	23	محايد	
95.0	23.0	95	23	أوافق لحد ما	
100.0	5.0	100	5	أوافق بشدة	
-	100.0	-	100	المجموع	ع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

التكرارات



أشرطة بيانية توضح درجة الموافقة المستجوبين عن العبارة رقم 2

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 49.0% من العمال المستقيين صرحوا بدرجة لا أوافق ولا أوافق بشدة بأن العقد المحدد المدة لا يكسب مرونة أكبر في المسار المهني ، وهذه النسبة معتبرة تدل على أن العمال يرون بأن العقد المحدد المدة يكبح المسار المهني فيجعل العمال متخوفين من المستقبل و ينصب تفكيرهم إلا على المنصب و كيفية الحفاظ عليه ، و هنا يخنزل إدراكهم و بالتالي تنقص فعاليتهم لمعرفتهم مسبقا بأن منصبهم في المزداد بين البقاء أو الضياع ، هذه الصعوبة المتوخاة من الفهم الغير الصحيح للعقد المحدد المدة و المتداول عالميا تجعل مسار العامل متذبذب ، و لذا يجب على المؤسسات أن تدرك هذا المشكل الذي يؤثر على مردوديتها و على بقائها من خلال توضيح الصورة للعمال الذين لديهم هذا النوع من العقود و الوصول إلى التأثير بالإيجاب على مسارهم مع الموافقة الدائمة لتنمية أدايتهم و الرفع من العائد ، بينما بقيت نسبة 51.0% توزعت بين الموافقة والحياد وهذا يمكن إرجاعه إلى أن هذا النوع من العقود يمكن أن يمنح العامل الخبرة اللازمة مؤقتا و التي سوف يستعملها عند الانتقال إلى مؤسسة أخرى و بالتالي سيكسب مرونة أكبر في مساره مستقبلا .

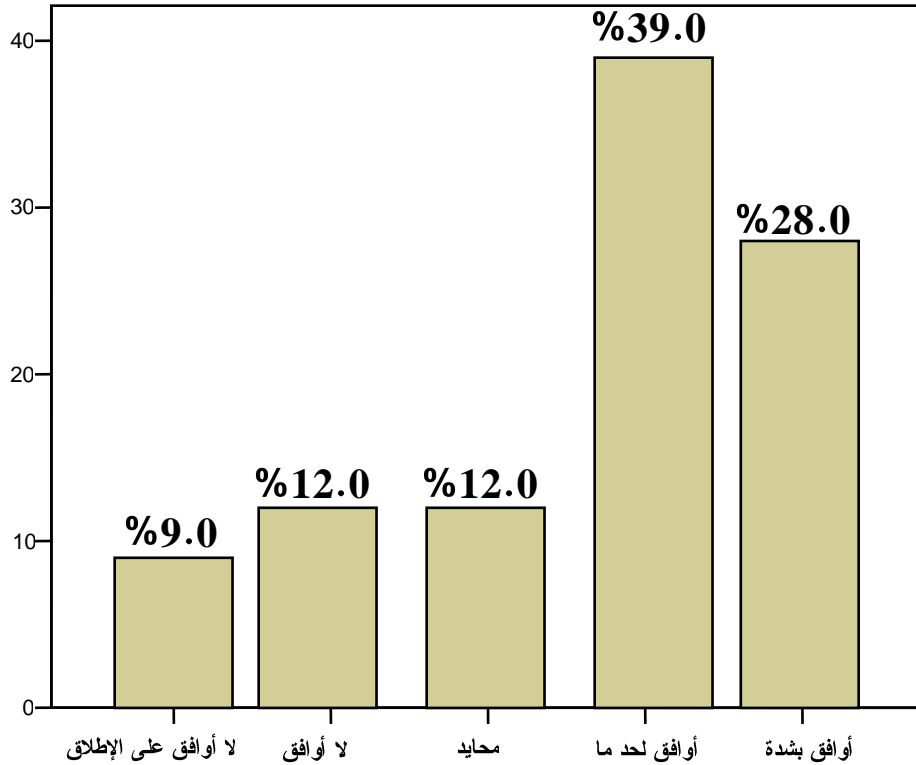
العبارة رقم 3 : " العقد المحدد المدة يشكل لك تهديدا لأمنك الوظيفي " .

جدول (3-12) يوضح إجابة المستجوبين على العبارة رقم 3

التراكم %	النسبة %	التراكم	التكرار		
9.0	9.0	9	9	لا أوافق على الإطلاق	1
21.0	12.0	21	12	لا أوافق	2
33.0	12.0	33	12	محايد	3
72.0	39.0	72	39	أوافق لحد ما	4
100.0	28.0	100	28	أوافق بشدة	5
-	100.0	-	100	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

التكرارات



أشرطة بيانية توضح درجة الموافقة المستجوبين عن العبارة رقم 3

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 67.0% من العمال المستقvisين صرحو ا بدرجوة أوافق و أوافق بشدة بأن العقد المحدد المدة يشكل تهديدا للأمن الوظيفي ، وهذه النسبة معتبرة جدا و هي تعزز ما جاء في العبارة رقم 02 ، تدل على أن العمال يرون بأن عقد محدد المدة يشكل تهديدا حقيقيا للوظيفة ، فهم متخوفين من بقاء أو ضياع المنصب بعد انتهاء العقد ، و هنا و كما أشرنا سابقا لا بد من كبح شوائب عن هذا العقد في مخيلة العامل و إرجاعها إلى مسارها الحقيقي ، فهنا يمكن أن نقول أن ذهنية الاقتصاد الموجه ما زالت تلقي ضلالها على الأفراد في المجتمع و الذين ألفوا فيه مناصب دائمة و مضمونة مدى الحياة ، هذا التوجه الجديد للعقود يجب أن يعطى له نصيب من التوضيح و الشفافية و حتى عند نهاية العقد تكون المبررات مبنية على أساس منطقي و ليس انتقامي ، و يعد ذلك سوف تتكيف فئة العمال على هذا النمط من العقود ، بينما بقيت نسبة 33.0% توزعت بين عدم الموافقة والحياد وهذا يمكن إرجاعه إلى أن هذا النوع من العقود يخرج الفئة الشبانبة من البطالة و بالتالي أي عقد فهو مقبول أساسا و لا مجال للتفكير في البقاء أو عدم البقاء في المنصب للوهلة الأولى ، و بالتالي حسب هذه النسبة التأقلم مع هذا النمط من العقود و القبول به يصبح لا يشكل تهديدا للوظيفة .

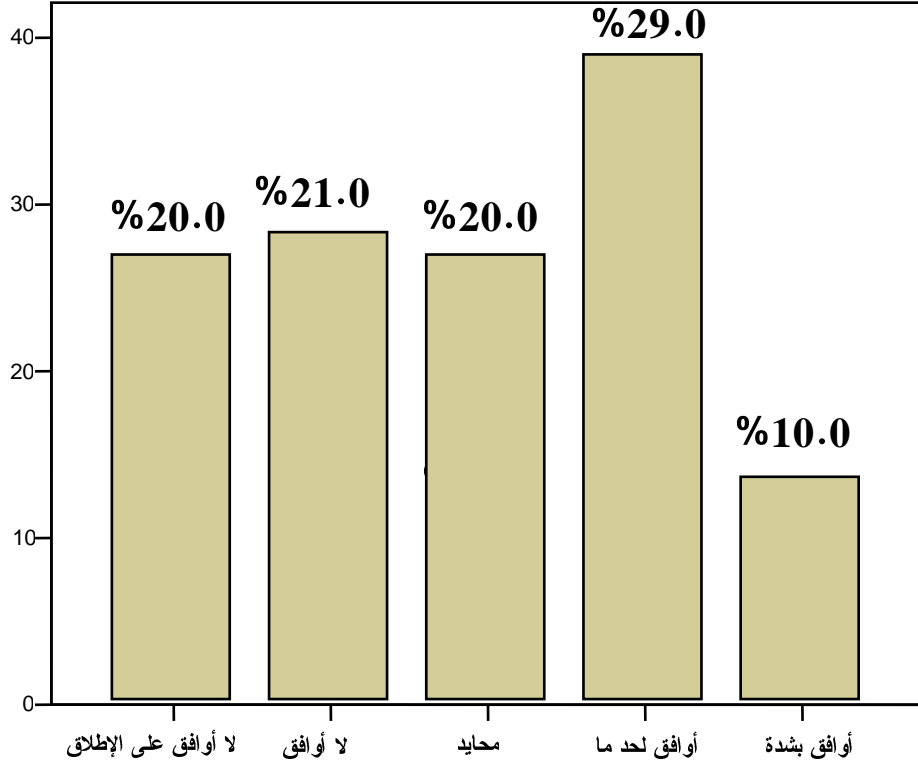
العبارة رقم 4 : " يعتبر العقد المحدد المدة دافعا قويا لتحسين أدائك في العمل "

جدول (3-13) يوضح إجابة المستجوبين على العبارة رقم 4

التراكم %	النسبة %	التراكم	التكرار		
20.0	20.0	20	20	1	لا أوافق على الإطلاق
41.0	21.0	41	21	2	لا أوافق
61.0	20.0	61	20	3	محايد
90.0	29.0	90	29	4	أوافق لحد ما
100.0	10.0	100	10	5	أوافق بشدة
-	100.0	-	100		المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

التكرارات



أشرطة بيانية توضح درجة الموافقة المستجوبين عن العبارة رقم 4

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 41.0% من العمال المستقيمين صرحوا بدرجة لا أوافق و لا أوافق بشدة بأن العقد المحدد المدة يعتبر دافعا قويا لتحسين الأداء في العمل ، وهذه النسبة معتبرة نوعا ما و هي تعزز ما جاء سابقا ، تدل على أن العمال يرون بأن عقد محدد المدة لا يساعد على تحسين الأداء و الرفع منه ، و هذا بسبب النظرة السلبية دائما لهذا النوع من العقود و هنا على المؤسسة أن تصحح الموقف بالتحفيز من خلال دورات تكوينية و تحسيس العامل على أنه هو جزء من المؤسسة لا يمكن أن تستغني عنه و منح تحفيزات مادية و معنوية له للوصول إلى إرضائه و بالتالي تحسين أدائه بطريقة غير مباشرة ، بينما بقيت نسبة 59.0% توزعت بين الموافقة والحياد وهذا يمكن إرجاعه إلى أن التوظيف بالتعاقد يخرج العمال من منطقة الصفر إلى الحصول خلال و بعد مدة العقد على خبرة تسمح بتحسين الأداء سواء في المؤسسة المعنية أو بعد التنقل إلى مؤسسة أخرى خاصة إذا وجدنا أن الفئة المستجوبة هي من الجامعيين الذين نجد أنهم يعانون من نقص الخبرة الميدانية و التطبيقية و هنا فان هذا العقد يسمح لهم بتجاوز العائق و الاندماج بسرعة في عالم الشغل و الرفع من أدائهم .

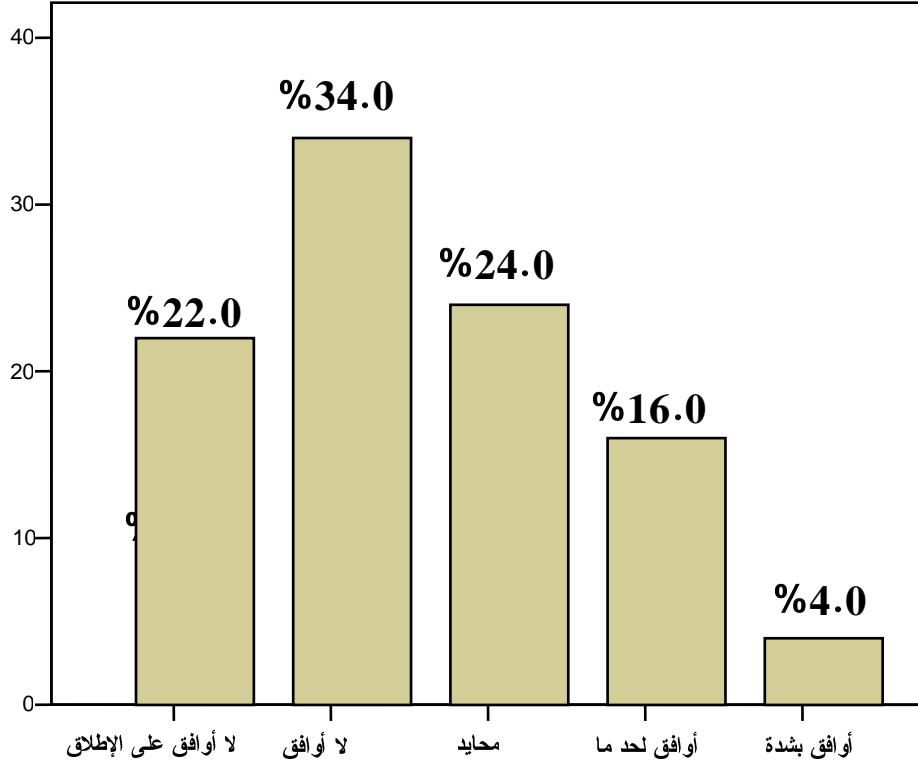
العبارة رقم 5 : " احتوى العقد المحدد المدة على مهامك بالتفصيل "

جدول رقم (3-14) يوضح إجابة المستجوبين على العبارة رقم 5

التراكم %	النسبة %	التراكم	التكرار		
22.0	22.0	22	22	لا أوافق على الإطلاق	1
56.0	34.0	56	34	لا أوافق	2
80.0	24.0	80	24	محايد	3
96.0	16.0	96	16	أوافق لحد ما	4
100.0	4.0	100	4	أوافق بشدة	5
-	100.0	-	100	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

التكرارات



أشرطة بيانية توضح درجة الموافقة المستجوبين عن العبارة رقم 5

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 56.0% من العمال المستجوبين صرحوا بدرجة لا أوافق و لا أوافق بشدة بأن العقد المحدد المدة يحتوي على المهام بالتفصيل ، وهذه النسبة معتبرة و تدل على أن العمال يرون بأن العقد لا يوضح فيه المهام ، و هذا بسبب أن مسيري بعض المؤسسات يوضعون أنفسهم في مواقف مرنة و هذا لإدراكهم ما يحتاجونه بأقل تكلفة و لذا يرون أن الحاملين لهذا النوع من العقود يمكن أن يوضعوا و يحتاج لهم في أي منصب كان أي متعددين المهام ، و إن لم يبين المهام في العقد فان العامل يصبح قابلا كل عمل يطلب منه ، بينما بقيت نسبة 44.0% توزعت بين الموافقة والحياد وهذا يمكن إرجاعه إلى أن التوظيف بالتعاقد لمدة معينة لا يحتاج إلى معرفة بالتفصيل المهام المخولة للعامل لأنهم على دراية بأن الأمر مؤقت و يمكن بعد انتهاء العقد الانسحاب من المؤسسة ، و هنا لا بد أن نشير إلى نقطة مهمة و هي أن المؤسسة إن رأت أن من مصلحتها أن تبقى على عدم احتواء العقد على المهام بالتفصيل فان ذلك سوف يؤثر على المؤسسة في المدى المتوسط بسبب تداخل المهام بين عدة أطراف و عليه يجب أن توضح المهام الخاصة بكل منصب و هذا حسب المؤهلات و الكفاءة المطلوبة .

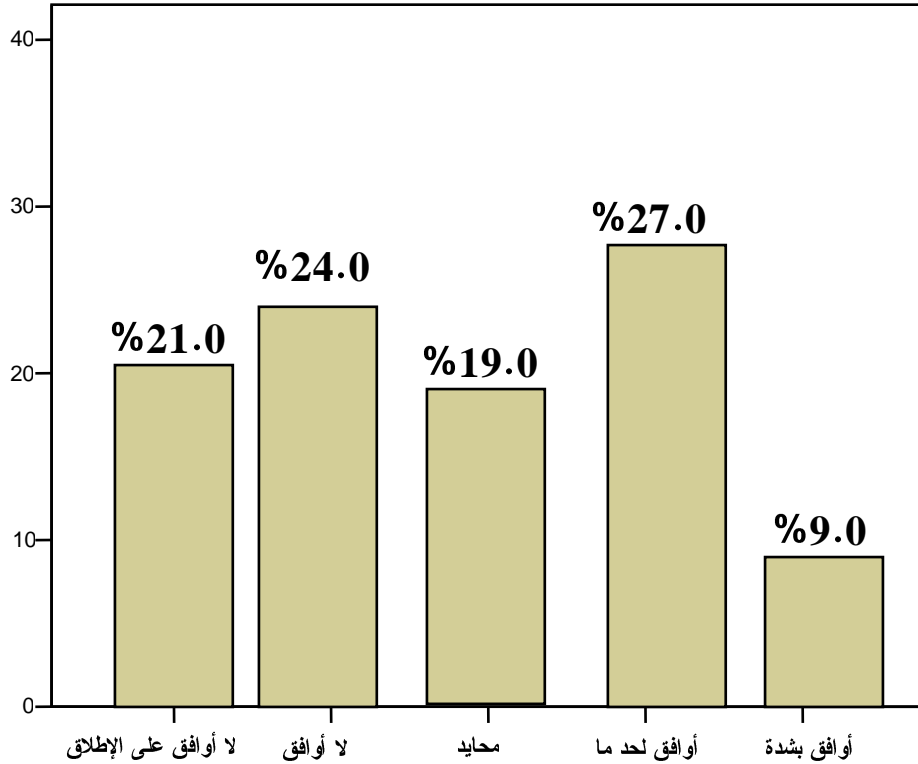
المحور الثاني : عبارات الخاصة بالاتصال داخل المؤسسة .

جدول رقم (3-15) يوضح إجابة المستجوبين على المحور الثاني

النسبة	تكرار المحور	عبارة 17	عبارة 16	عبارة 15	عبارة 14	عبارة 13	عبارة 12	عبارة 11	عبارة 10	عبارة 9	عبارة 8	عبارة 7	عبارة 6	أرقام عبارات المحور الثاني
21.0	21	23	25	21	10	15	29	30	30	17	17	10	25	1 لا أوافق على الإطلاق
24.0	24	23	29	30	23	16	21	26	24	29	21	21	15	2 لا أوافق
19.0	19	28	16	18	27	23	12	21	14	26	20	17	17	3 محايد
27.0	27	19	26	23	29	29	29	20	22	21	28	38	37	4 أوافق لحد ما
9.0	9	7	4	8	11	17	9	3	10	7	14	14	6	5 أوافق بشدة
100.0	100	100											المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

التكرارات



أشرطة بيانية توضح درجة الموافقة المستجوبين عن المحور الثاني

- الاتصال داخل المؤسسة -

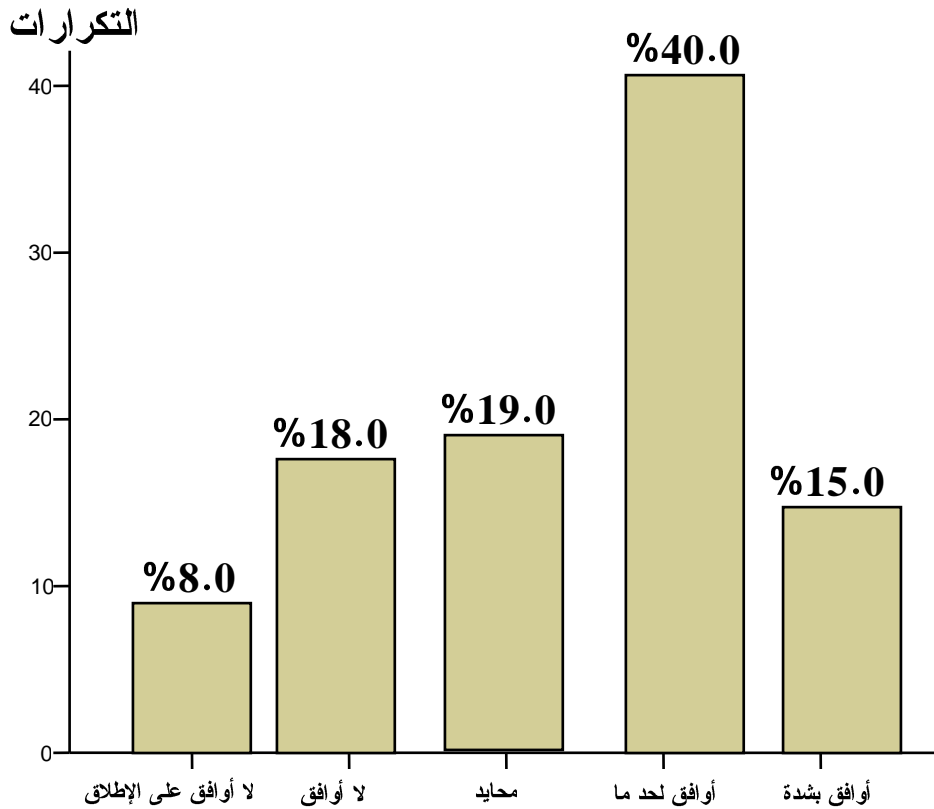
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 44.0% من العمال المستقيمين صرحوا بدرجة لا أوافق و لا أوافق بشدة بأن الاتصال في المؤسسة مبني على أسس علمية ، وهذه النسبة معتبرة و تدل على أن العمال يرون بأن نظام الاتصال في المؤسسة غير واضح و يشوبه التعقيد ، و لا يمر عن طريق القنوات الرسمية بل هناك طرق أخرى يتم من خلالها الحصول على المعلومة ، يبقى أن هناك اتصالات متباينة أفقيا و عموديا و لكن للمعلومات العادية و المألوفة في العمل ، بينما بقيت نسبة 56.0% توزعت بين الموافقة والحياد وهذا يمكن إرجاعه إلى أن بعض العمال يرون بأنه لا يلزم منه في المؤسسة التعرف على نظام الاتصال بل ينبغي منه إنجاز العمل المطلوب و الانصراف و هذا خاصة نجده في المؤسسات الخاصة كي يتفادى بعض المشاكل التي تنجر من خلال البحث عن المعلومة .

المحور الثالث : عبارات الخاصة بتزاعات العمل داخل المؤسسة

جدول رقم (3-16) يوضح إجابة المستجوبين على المحور الثالث

النسبة	تكرار المحور	عبارة 24	عبارة 23	عبارة 22	عبارة 21	عبارة 20	عبارة 19	عبارة 18	أرقام عبارات المحور الثالث	
8.0	8	11	10	7	5	5	5	12	1 لا أوافق على الإطلاق	
18.0	18	20	39	13	17	12	9	17	2 لا أوافق	
19.0	19	24	16	21	19	22	18	15	3 محايد	
40.0	40	38	25	46	47	38	46	40	4 أوافق لحد ما	
15.0	15	7	10	13	12	23	22	16	5 أوافق بشدة	
100.0	100	100								المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الموافقة المستجوبين عن المحور الثالث

- نزاعات العمل داخل المؤسسة -

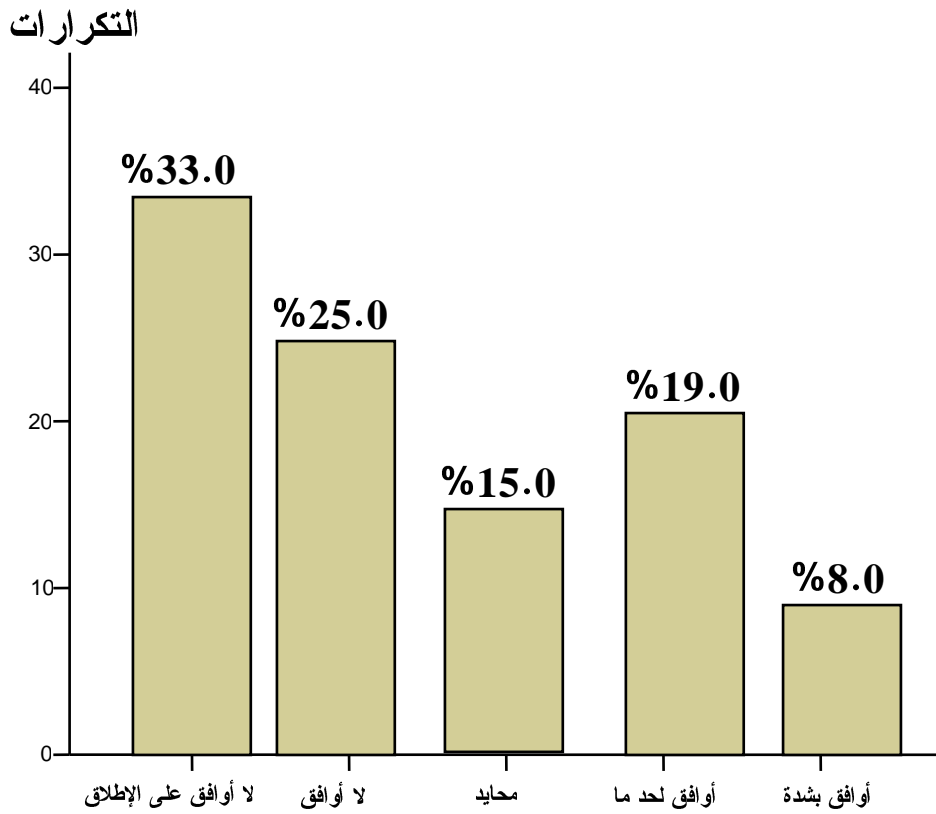
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 55.0% من العمال المستقvisين صرحوا بدرجة لا أوافق و لا أوافق بشدة بأن هناك نزاعات عديدة داخل المؤسسة ، وهذه النسبة معتبرة و تدل على أن العمال يرون بأن نزاعات راجعة إلى عدة أسباب منها ما ذكر في العبارات الاستجواب كإخلال أحد الطرفين بنود العقد و خاصة لدى المؤسسة ، كذلك تداخل الصلاحيات و هذا يعزز ما جاء في المحور الثاني الذي يرى بأن الاتصال في المؤسسة غير موجود و بالتالي فان الصلاحيات تتداخل فيما بينها ، كذلك لا يوجد هناك التنسيق مع المجموعة داخل المؤسسة مع كثرة الضغوطات ، بينما بقيت نسبة 45.0% توزعت بين الموافقة والحياة وهذا منطقي بسبب العبارتين الخاصة بالنظام الداخلي في المؤسسة فيرى العمال بأن التعقيد الموجود في النظام لا يشجع على العمل بحرية .

المحور الرابع : عبارات الخاصة بنظام التحفيز داخل المؤسسة .

جدول رقم (3-17) يوضح إجابة المستجوبين على المحور الرابع

النسبة	تكرار المحور	عبارة 31	عبارة 30	عبارة 29	عبارة 28	عبارة 27	عبارة 26	عبارة 25	أرقام عبارات المحور الثالث	
33.0	33	21	41	34	18	39	39	33	1 لا أوافق على الإطلاق	
25.0	25	18	29	22	31	26	25	19	2 لا أوافق	
15.0	15	7	18	20	9	18	15	16	3 محايد	
19.0	19	31	10	19	22	14	18	20	4 أوافق لحد ما	
8.0	8	23	2	5	20	3	3	12	5 أوافق بشدة	
100.0	100	100								المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الموافقة المستجوبين عن المحور الرابع

- نظام التحفيز داخل المؤسسة -

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 58.0% من العمال المستقصين صرحوا بدرجة لا أوافق و لا

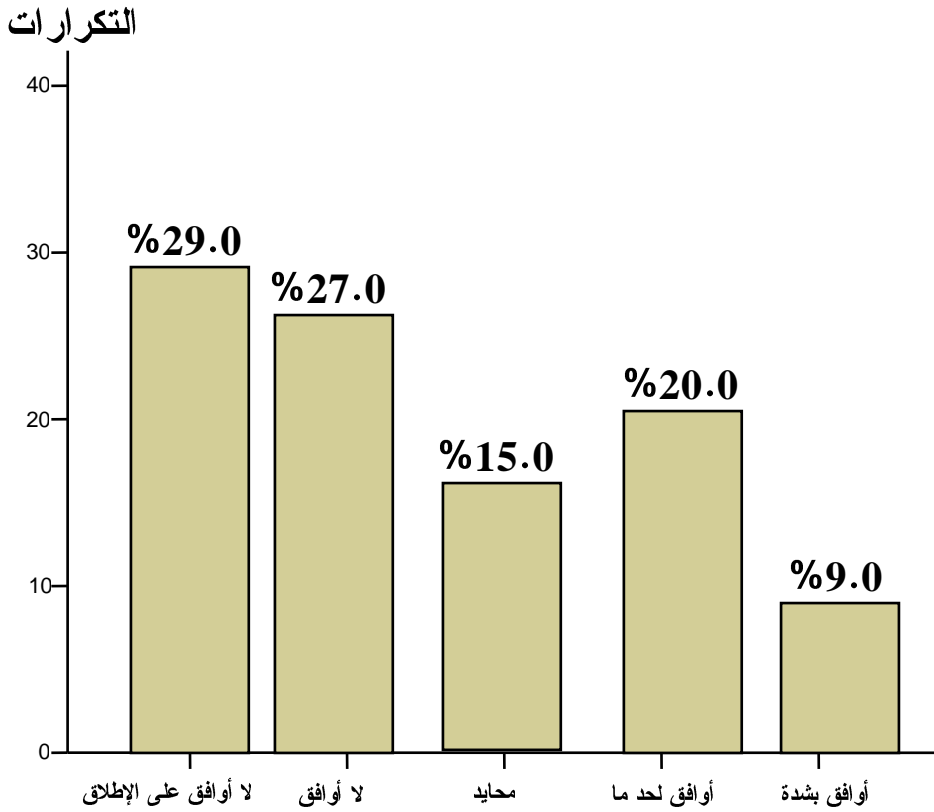
أوافق بشدة بأن هناك نظام تحفيز عادل و خاصة الأجور و الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة ، وهذه النسبة معتبرة و تدل على أن العمال غير راضيين بظلم نظام التحفيز داخل المؤسسة ، فالبقاء و تغيير المؤسسة وارد جدا عند العمال ، فيرى العمال أن كلما زادت المحفزات المادية و المعنوية يزيد معه الأداء بصفة كبيرة ، بينما بقيت نسبة 42.0% توزعت بين الموافقة والحياذ وهذا منطقي بسبب خاصة العبارة 31 التي ترى بأن المحفزات هي سببا في زيادة الأداء و كانت الموافقة على ذلك كبيرة .

المحور الخامس : عبارات الخاصة بالرضا الوظيفي .

جدول رقم (3-18) يوضح إجابة المستجوبين على المحور الخامس

النسبة	تكرار المحور	عبارة 41	عبارة 40	عبارة 39	عبارة 38	عبارة 37	عبارة 36	عبارة 35	عبارة 34	عبارة 33	عبارة 32	أرقام عبارات المحور الثالث
29.0	29	31	34	18	21	31	12	30	24	26	20	1 لا أوافق على الإطلاق
27.0	27	29	24	20	18	10	21	20	31	27	17	2 لا أوافق
15.0	15	20	16	30	21	15	25	22	23	25	22	3 محايد
20.0	20	12	20	29	30	30	25	21	12	19	30	4 أوافق لحد ما
9.0	9	8	6	3	10	14	17	7	10	3	11	5 أوافق بشدة
100.0	100	100										المجموع

المصدر : من إعداد الطلب بالإعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الموافقة المستجوبين عن المحور الخامس - الرضا الوظيفي -

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 56.0% من العمال المستقيمين صرحوا بدرجة لا أوافق و لا أوافق بشدة بأن هناك رضا عن الوظيفة ، وهذه النسبة معتبرة و تدل على أن العمال غير راضيين بالوظائف المشغولة من طرفهم ، و هذا راجع لعامل أن ممكن شغل الوظيفة الحالية لا يتناسق مع مؤهلات و رغبات العامل ، و هذا نجد في المؤسسات الخاصة التي تقبل الشريحة الجامعية بأي وظيفة كانت لحد البطالة المستعصية في المجتمع ، كذلك المحيط و ظروف العمل غير مواتية و غير مناسبة و لاسيما إذا تكلمنا على الترقية التي ليست متكافئة و متاحة للجميع ، بينما بقيت نسبة 44.0% توزعت بين الموافقة والحياد .

الجدول رقم (3-19) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية للعبارات الإستبيان

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
01	كانت بنود العقد محل تفاوض أثناء عملية التوظيف	2.98	1.318

1.155	2.67	أعتقد أن العقد المحدد المدة يكسبني مرونة أكبر في مساري المهني	02
1.258	3.65	العقد المحدد المدة يشكل لك تمديدا لأمنك الوظيفي	03
1.305	2.88	يعتبر العقد المحدد المدة دافعا قويا لتحسين أدائك في العمل	04
1.123	2.46	احتوى العقد المحدد المدة على مهامك بالتفصيل	05
0.68903	2.9280	الدرجة الكلية للمحور الأول: التوظيف بالتعاقد	
1.324	2.84	تم عند توظيفي بالمؤسسة إعلامي بدوري بوضوح	06
1.226	3.25	توجد اتصالات مباشرة بيبي و بين رؤسائي ، و بيبي و بين مرؤوسي	07
1.322	3.01	يتم احترام السلم الوظيفي أثناء الاتصال	08
1.181	2.72	يعتبر العقد المحدد المدة دافعا قويا للاتصال داخل العمل	09
1.379	2.58	أشعر بصعوبة في فهم توجيهات و أوامر المسؤولين فيما يخص العمل	10
1.198	2.4	أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء	11
1.392	2.68	يتم إعلامك بكل جديد يخص مسارك المهني في المؤسسة	12
1.311	3.17	أتلقي المساعدة المطلوبة من رئيسي من أجل أداء المهام بشكل جيد	13
1.169	3.08	يعتمد الرئيس المباشر على المراقبة المستمرة في العمل	14
1.264	2.67	أتلق المعلومات في المؤسسة عن طريق القنوات الرسمية	15
1.234	2.55	أتلق المعلومات في المؤسسة عن طريق القنوات الغير الرسمية	16
1.227	2.64	أتلق المعلومات في المؤسسة عن طريق القنوات الرسمية و الغير الرسمية	17
0.56097	2.7992	الدرجة الكلية للمحور الثاني: الاتصال داخل المؤسسة	
1.269	3.31	أعتقد أن سبب النزاعات في العمل هو إخلال أحد الطرفين ببنود التعاقد	18
1.066	3.71	أرى أن النزاعات سببها تداخل الصلاحيات	19
1.117	3.62	أعتقد أن سبب النزاعات كثرة ضغوط العمل	20
1.067	3.44	أرى أن النزاع سببه عدم الانسجام مع مجموعة العمل	21
1.095	3.45	يتم اللجوء إلى جهة محددة أثناء حدوث نزاع عمالي	22
1.198	2.86	يشجع النظام الداخلي للمؤسسة على العمل بحرية	23
1.220	3.08	تعتبر كثرة إجراءات النظام الداخلي سببا في حدوث نزاعات مع الإدارة	24
0.62169	3.3529	الدرجة الكلية للمحور الثالث: نزاعات العمل داخل المؤسسة	
1.429	2.59	يعتبر نظام الحوافز و المكافآت ملائما	25
1.225	2.21	الأجر الذي أتقاضاه يشجعني على البقاء في المؤسسة	26
1.178	2.16	أعتقد أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة كافية	27
1.438	2.95	أقبل العمل في مؤسسة أخرى إذا عرض علي أجر مماثل	28
1.270	2.39	تبذل المؤسسة الجهود الكافية للبقاء موظفا في المؤسسة	29
1.087	2.03	نظام الأجور و المزايا الإضافية في المؤسسة عادل	30
1.498	3.17	أعتبر أن المحفزات في العمل سببا في زيادة الأداء في المؤسسة	31

الدرجة الكلية للمحور الرابع: نظام التحفيز في المؤسسة		
0.72346	2.5000	
1.348	3.00	32 أكسب مكانة في المؤسسة و في المجتمع ككل من خلال وظيفتي الحالية
1.158	2.46	33 الوظيفة التي أشغلها تشبع رغباتي و حاجاتي المادية و المعنوية
1.201	2.65	34 أشعر بالراحة داخل المؤسسة و أثناء العمل
1.188	2.73	35 تتوافق متطلبات الوظيفة مع ميولك و مؤهلاتك العلمية
1.200	3.44	36 توجد علاقات ودية و غير رسمية بين الزملاء في العمل
1.291	3.50	37 أفكر في ترك وظيفتي و البحث عن فرصة عمل أخرى
1.219	3.10	38 تكسبي وظيفتي الحالية مهارات إضافية عالية تساعدني في التقدم في مساري المهني
1.140	2.79	39 تساعد ظروف العمل (الإنارة ، ظروف الأمن و السلامة ، ..) على أداء المهام بشكل جيد
0.968	3.65	40 أعرف مهام وظيفتي جيدا و أحرص على تقديم عمل جيد لزميلي
1.166	2.21	41 أجد فرص الترقية متكافئة في المؤسسة ، و هي متاحة لي
الدرجة الكلية للمحور الخامس: الرضا الوظيفي		
0.63730	2.9530	
0.44337	2.8959	الدرجة الكلية للاستبيان

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول أعلاه درجة الموافقة للفئات موضوع البحث على تقييم عبارات الإستبيان وفقا للمحور الأول والمتمثل في " التوظيف بالتعاقد " ، وقد بلغت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 2.9280 وهو يعتبر أقل بقليل عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على مجمل عبارات هذا المحور كانت تقريبا ضعيفة .

المحور الثاني والذي ينص على " الاتصال داخل المؤسسة " تحصل على الدرجة الكلية لمتوسط الحسابي 2.7992 وهو كذلك أقل عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على مجمل عبارات هذا المحور كانت كذلك ضعيفة.

المحور الثالث والذي ينص على " نزاعات العمل داخل المؤسسة " تحصل على الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي 3.3529 وهو يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على مجمل عبارات هذا المحور كانت مقبولة .

أما المحور الرابع والذي ينص على " نظام التحفيز داخل المؤسسة " تحصل على الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي 2.5000 وهو أقل عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على مجمل عبارات هذا المحور كانت كذلك ضعيفة .

في حين تحصل المحور الخامس والذي ينص على " الرضا الوظيفي " على الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي 2.9530 وهو كذلك أقل عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على مجمل عبارات هذا المحور كانت كذلك ضعيفة .

2-2-2 / إختبار الفرضيات :

** إختبار مربع كاي للاستقلالية بين متغيرات العوامل الوصفية (الديمغرافية) .

- إختبار العلاقة بين الجنس و العمر .

H^0 : لا توجد علاقة بين الجنس و العمر .

H^1 : توجد علاقة بين الجنس و العمر .

الجدول رقم (3-20) نتائج إختبار الإحصائي للعلاقة بين الجنس و العمر

المجموع	العمر			
	أقل من 30 سنة	30-39	40-49	50 و أكثر

69	9	15	29	16	الجنس ذكر
31	1	6	10	14	أنتى
100	10	21	39	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (3-21) : يبين اختبارات Khi-deux للعلاقة بين العمر و الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig) P.value.Sig	درجة الحرية	قيمة X^2 المحسوبة	
.108	3	6.086 ^(a)	مربع كاي Khi-deux
.096	3	6.333	Rapport de vraisemblance
		100	مجموع المشاهدات

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة مربع كاي و تساوي 6.086 و احتمال المعنوية و قيمته 0.108 و هي قيمة أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، أي أنه لا توجد علاقة بين الجنس و العمر .

- اختبار العلاقة بين طبيعة المؤسسة و نوع العقود .

H^0 : لا توجد علاقة بين طبيعة المؤسسة و نوع العقود .

H^1 : توجد علاقة بين طبيعة المؤسسة و نوع العقود.

الجدول رقم (3-22) نتائج إختبار الإحصائي للعلاقة بين طبيعة المؤسسة و نوع العقود

المجموع	نوع العقد		
	غير محدد المدة	محدد المدة	
49	34	15	طبيعة المؤسسة عمومية

51	33	18	خاصة
100	67	33	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (3-23) : يبين اختبارات Khi-deux للعلاقة بين طبيعة المؤسسة و نوع العقود

القيمة الإحتمالية (Sig) P.value.Sig	درجة الحرية	قيمة X^2 المحسوبة	
.619	1	0.248 ^(b)	مربع كاي Khi-deux
.618	1	0.248	Rapport de vraisemblance
		100	مجموع المشاهدات

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة مربع كاي و تساوي 0.248 و احتمال المعنوية و قيمته 0.619 و هي قيمة أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، أي أنه لا توجد علاقة بين طبيعة المؤسسة و نوع العقود .

- اختبار العلاقة بين طبيعة المؤسسة و الجنس .

H^0 : لا توجد علاقة بين طبيعة المؤسسة و الجنس .

H^1 : توجد علاقة بين طبيعة المؤسسة و الجنس .

الجدول رقم (3-24) نتائج إختبار الإحصائي للعلاقة بين طبيعة المؤسسة و الجنس

المجموع	الجنس		
	أنثى	ذكر	
49	17	32	طبيعة المؤسسة عمومية
51	14	37	خاصة

100	31	69	المجموع
-----	----	----	---------

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (3-25) : يبين اختبارات Khi-deux للعلاقة بين طبيعة المؤسسة و الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig) P.value.Sig	درجة الحرية	قيمة X^2 المحسوبة	
.434	1	0.613 ^(b)	مربع كاي Khi-deux
.434	1	0.613	Rapport de vraisemblance
		100	مجموع المشاهدات

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة مربع كاي و تساوي 0.613 و احتمال المعنوية و قيمته 0.434 و هي قيمة أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، أي أنه لا توجد علاقة بين طبيعة المؤسسة و الجنس .

- اختبار العلاقة بين نوع العقود و المؤهل التعليمي .
- H^0 : لا توجد علاقة بين نوع العقود و المؤهل التعليمي .
- H^1 : توجد علاقة بين نوع العقود و المؤهل التعليمي .

الجدول رقم (3-26) نتائج إختبار الإحصائي للعلاقة بين نوع العقود و المؤهل التعليمي

المجموع	المؤهل التعليمي				نوع العقود
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	
33	23	7	2	1	محدد المدة
67	31	27	7	2	غير محدد المدة

المجموع	3	9	34	54	100
---------	---	---	----	----	-----

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (3-27) : يبين اختبارات Khi-deux للعلاقة بين نوع العقود و المؤهل التعليمي

القيمة الاحتمالية (Sig) P.value.Sig	درجة الحرية	قيمة X^2 المحسوبة	
.165	3	5.089 ^(a)	مربع كاي Khi-deux
.155	3	5.237	Rapport de vraisemblance
		100	مجموع المشاهدات

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة مربع كاي و تساوي 5.089 و احتمال المعنوية و قيمته 0.165 و هي قيمة أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، أي أنه لا توجد علاقة بين نوع العقود و المؤهل التعليمي.

- اختبار العلاقة بين نوع العقود و العمر .

H^0 : لا توجد علاقة بين نوع العقود و العمر .

H^1 : توجد علاقة بين نوع العقود و العمر .

الجدول رقم (3-28) نتائج إختبار الإحصائي للعلاقة بين نوع العقود و العمر

المجموع	العمر				نوع العقود
	50 و أكثر	49-40	39-30	أقل من 30	
33	0	1	13	19	محدد المدة
67	10	20	26	11	غير محدد المدة

100	10	21	39	30	المجموع
-----	----	----	----	----	---------

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (3-29) : يبين اختبارات KHI-deux للعلاقة بين نوع العقود و العمر

القيمة الاحتمالية (Sig) P.value.Sig	درجة الحرية	قيمة X^2 المحسوبة	
.165	3	5.089 ^(a)	مربع كاي KHI-deux
.155	3	5.237	Rapport de vraisemblance
		100	مجموع المشاهدات

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة مربع كاي و تساوي 5.089 و احتمال المعنوية و قيمته 0.165 و هي قيمة أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، أي أنه لا توجد علاقة بين نوع العقود و المؤهل التعليمي.

- اختبار العلاقة بين نوع العقود و الجنس .
- H^0 : لا توجد علاقة بين نوع العقود و الجنس .
- H^1 : توجد علاقة بين نوع العقود و الجنس.

الجدول رقم (3-30) نتائج اختبار الإحصائي للعلاقة بين نوع العقود و الجنس

المجموع	الجنس		نوع العقود
	أنثى	ذكر	
49	14	19	محدد المدة
51	17	50	غير محدد المدة

100	31	المجموع 69
-----	----	------------

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (3-31) : يبين اختبارات Khi-deux للعلاقة بين نوع العقود و الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig) P.value.Sig	درجة الحرية	قيمة X^2 المحسوبة	
.083	1	3.005 ^(b)	مربع كاي Khi-deux
.087	1	2.936	Rapport de vraisemblance
		100	مجموع المشاهدات

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة مربع كاي و تساوي 3.005 و احتمال المعنوية و قيمته 0.083 و هي قيمة أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، أي أنه لا توجد علاقة بين نوع العقود و الجنس.

- اختبار العلاقة بين طبيعة المؤسسة و المؤهل التعليمي .

H^0 : لا توجد علاقة بين طبيعة المؤسسة و المؤهل التعليمي .

H^1 : توجد علاقة بين طبيعة المؤسسة و المؤهل التعليمي .

الجدول رقم (3-32) نتائج إختبار الإحصائي للعلاقة بين طبيعة المؤسسة و المؤهل التعليمي

المجموع	المؤهل التعليمي				
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	
49	28	15	3	3	طبيعة المؤسسة عمومية
51	26	19	6	0	خاصة

المجموع	3	9	34	54	100
---------	---	---	----	----	-----

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (3-33) : يبين اختبارات Khi-deux للعلاقة بين طبيعة المؤسسة و المؤهل التعليمي

القيمة الاحتمالية (Sig) P.value.Sig	درجة الحرية	قيمة X^2 المحسوبة	
.212	3	4.506 ^(a)	مربع كاي Khi-deux
.128	3	5.684	Rapport de vraisemblance
		100	مجموع المشاهدات

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة مربع كاي و تساوي 4.506 و احتمال المعنوية و قيمته 0.212 و هي قيمة أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، أي أنه لا توجد علاقة بين طبيعة المؤسسة و المؤهل التعليمي .

** حساب معاملات الارتباط بين جميع محاور الدراسة .

جدول رقم (3-34) : يبين معاملات الارتباط بين جميع محاور الدراسة

الرضا الوظيفي	نظام التحفيز	نزاعات العمل	الاتصال	التوظيف بالتعاقد	
.174	.226(*)	.368(**)	.384(**)	1	التوظيف بالتعاقد
.083	.024	.000	.000		Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)
100	100	100	100	100	N
.505(**)	.555(**)	.204(*)	1	.384(**)	الاتصال
.000	.000	.042	.000		Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)
100	100	100	100	100	N
.018	.229(*)	1	.204(*)	.368(**)	نزاعات العمل
.860	.022		.042	.000	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)

100	100	100	100	100	N	
.611(**)	1	.229(*)	.555(**)	.226(*)	Corrélacion de Pearson	نظام التحفيز
.000		.022	.000	.024	Sig. (bilatérale)	
100	100	100	100	100	N	
1	.611(**)	.018	.505(**)	.174	Corrélacion de Pearson	الرضا الوظيفي
	.000	.860	.000	.083	Sig. (bilatérale)	
100	100	100	100	100	N	

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01 .

* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05 .

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

0.05 يلاحظ من الجدول السابق أن العلاقات بين المحاور طردية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 و ، و يلاحظ أن أقوى ارتباط بين محور الرضا الوظيفي و محور نظام التحفيز بقيمة 0.611 و هنا نجد أن كلما كان نظام التحفيز مميّزا و قويا كان الرضا الوظيفي قويا ، و أقل ارتباط بين المحورين نزاعات العمل و الرضا الوظيفي بقيمة 0.018 ، فكلما زادت النزاعات داخل المؤسسة فان الرضا الوظيفي يتناقص و هذا أمر طبيعي .

** حساب معامل الارتباط بين محور التوظيف بالتعاقد و المحاور المتعلقة بالأداء .

جدول رقم (3-35) : يبين معامل الارتباط بين محور التوظيف بالتعاقد و المحاور المتعلقة بالأداء

	التوظيف بالتعاقد	
الأداء		
.389(**)	1	Corrélacion de Pearson
.000		Sig. (bilatérale)
100	100	N
1	.389(**)	Corrélacion de Pearson
	.000	Sig. (bilatérale)
100	100	N

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01 .

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن العلاقة بين المحورين طردية و قوية جدا و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 ، و قيمته 0.389 .

** اختبار فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الأولى :

H⁰ : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق التوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد.

H¹ : هناك تأثير دال إحصائيا لتطبيق التوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد .

الجدول (3-36) نتائج تحليل إختبار الإنحدار البسيط بين تطبيق التوظيف بالتعاقد وأداء الأفراد

المتغير المستقل : تطبيق التوظيف بالتعاقد					المتغير التابع: أداء الأفراد
مستوى الدلالة Sig	قيمة f المحسوبة	معامل الإنحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	
0.00	33.32	2.02	0.1513	0.389	

*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط كانت $R = 0.389$ وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط قوية بين التوظيف بالتعاقد و أداء الأفراد ، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.1513$ مما يعني أن 15.13 % من تغير في أداء الأفراد يعود إلى تعبير في تطبيق التوظيف بالتعاقد ، كما يوضح معامل الإنحدار $B=2.02$ إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و أداء الأفراد .

كما إن قيمة f المحسوبة تساوي 33.32 وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وبما أن مستوى الدلالة $sig = 0.00$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة . و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا توجد علاقة بين تطبيق التوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين تطبيق لتوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربعة فرضيات فرعية وسنعرضها كمايلي :

الفرضية الفرعية الأولى:

H⁰ : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق التوظيف بالتعاقد على الاتصال داخل المؤسسة .

H¹ : هناك تأثير دال إحصائيا لتطبيق التوظيف بالتعاقد على الاتصال داخل المؤسسة .

الجدول (3-37) نتائج تحليل إختبار الإنحدار البسيط بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و الاتصال داخل المؤسسة

المتغير المستقل : تطبيق التوظيف بالتعاقد					المتغير التابع: الاتصال داخل المؤسسة
مستوى الدلالة Sig	قيمة f المحسوبة	معامل الإنحدار B	معامل التحديد ² R	معامل الإرتباط R	
0.00	31.20	2.04	0.147	0.384	

*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط كانت $R = 0.384$ وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط قوية بين التوظيف بالتعاقد و الاتصال ، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.147$ مما يعني أن 14.7% من تغير في الاتصال يعود إلى تعبير في تطبيق التوظيف بالتعاقد ، كما يوضح معامل الإنحدار $B=2.04$ إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و الاتصال .

كما إن قيمة f المحسوبة تساوي 31.20 وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وبما أن مستوى الدلالة $sig = 0.00$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة . و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا توجد علاقة بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و الاتصال ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة توج د علاقة بين تطبيق لتوظيف بالتعاقد و الاتصال داخل المؤسسة .

الفرضية الفرعية الثانية:

H^0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق التوظيف بالتعاقد على نزاعات العمل داخل المؤسسة .

H^1 : هناك تأثير دال إحصائيا لتطبيق التوظيف بالتعاقد على نزاعات العمل داخل المؤسسة .

الجدول (3-38) نتائج تحليل إختبار الإنحدار البسيط بين تطبيق التوظيف بالتعاقد ونزاعات داخل المؤسسة

المتغير المستقل : تطبيق التوظيف بالتعاقد					المتغير التابع: النزاعات داخل المؤسسة
مستوى الدلالة Sig	قيمة f المحسوبة	معامل الإنحدار B	معامل التحديد ² R	معامل الإرتباط R	
0.00	29.22	1.68	0.1354	0.368	

*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط كانت $R = 0.368$ وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط قوية بين التوظيف بالتعاقد و التزاغات ، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.1354$ مما يعني أن 13.54 % من تغير في التزاغات يعود إلى تعير في تطبيق التوظيف بالتعاقد ، كما يوضح معامل الإنحدار $B=1.68$ إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و التزاغات .

كما إن قيمة f المحسوبة تساوي 29.22 وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وبما أن مستوى الدلالة $sig = 0.00$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة . و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا توجد علاقة بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و التزاغات ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين تطبيق لتوظيف بالتعاقد و التزاغات داخل المؤسسة .

الفرضية الفرعية الثالثة:

- H^0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق التوظيف بالتعاقد على التحفيز داخل المؤسسة .
 H^1 : هناك تأثير دال إحصائيا لتطبيق التوظيف بالتعاقد على التحفيز داخل المؤسسة .

الجدول (3-39) نتائج تحليل إختبار الإنحدار البسيط بين تطبيق التوظيف بالتعاقد والتحفيز داخل المؤسسة

المتغير المستقل : تطبيق التوظيف بالتعاقد					المتغير التابع: التحفيز داخل المؤسسة
مستوى الدلالة Sig	قيمة f المحسوبة	معامل الإنحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	
0.00	23.98	3.18	0.051	0.226	

*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت $R = 0.226$ وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط قوية بين التوظيف بالتعاقد و التحفيز ، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.051$ مما يعني أن 5.1% من تغير في التحفيز يعود إلى تعبير في تطبيق التوظيف بالتعاقد ، كما يوضح معامل الإنحدار $B=3.18$ إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و التحفيز .

كما إن قيمة f المحسوبة تساوي 23.98 وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وبما أن مستوى الدلالة $sig = 0.00$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة . و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا توجد علاقة بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و التحفيز ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة توج د علاقة بين تطبيق لتوظيف بالتعاقد و التحفيز داخل المؤسسة .

الفرضية الفرعية الرابعة:

- H^0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق التوظيف بالتعاقد على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .
 H^1 : هناك تأثير دال إحصائيا لتطبيق التوظيف بالتعاقد على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

الجدول (3-40) نتائج تحليل إختبار الإنحدار البسيط بين تطبيق التوظيف بالتعاقد والرضا الوظيفي داخل المؤسسة

المتغير المستقل : تطبيق التوظيف بالتعاقد					المتغير التابع: الرضا الوظيفي داخل المؤسسة
مستوى الدلالة Sig	قيمة f المحسوبة	معامل الإنحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.00	19.56	3.90	0.030	0.174	

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت $R = 0.174$ وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط قوية بين التوظيف بالتعاقد و الرضا الوظيفي ، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.030$ مما يعني أن 3.0% من تغير في الرضا الوظيفي يعود إلى تعبير في تطبيق التوظيف بالتعاقد ، كما يوضح معامل الإنحدار $B=3.90$ إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و الرضا الوظيفي .

كما إن قيمة f المحسوبة تساوي 19.56 وهي أكبر من قيمتها الجدوليّة ، وبما أن مستوى الدلالة $sig = 0.00$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة . و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا توجد علاقة بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و الرضا الوظيفي ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة توج د علاقة بين تطبيق لتوظيف بالتعاقد و الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

الفرضية الرئيسية الثانية :

H^0 : لا يوجد غموض في التوظيف بالتعاقد لدى الأفراد .

H^1 : يوجد غموض في التوظيف بالتعاقد لدى الأفراد .

تقوم الفرضية على مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على المحور الأول الذي ينص على مدى فهم التوظيف بالتعاقد بالمؤسسة مع الوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي المستخدم.

الجدول رقم (3-41) : نتائج إختبار (T) الأحادي العينة لدرجات

إجابة العينة عن غموض في التوظيف بالتعاقد لدى الأفراد

المحور	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية (Sig) P.value.Sig
--------	-----------------	-------------------	-----------------	-------------	-------------------------------------

مدى فهم التوظيف بالتعاقد في المؤسسة .	2.9280	0.68903	1.045-	99	0.299
--	--------	---------	--------	----	-------

**عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويأجرى إختبار (T) الأحادي العينة *Teste-t pour échantillon unique* فقد تبين من خلال المخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الأول الذي ينص على مدى فهم التوظيف بالتعاقد في المؤسسة قد بلغ 2.9280 ويأخراف معياري قدره 0.68903 ، و مستوى المعنوية المحسوب $\text{sig} = 0.299$ و هو أكبر من 0.05 ، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية البديلة التي تنص أنه يوجد غموض في التوظيف بالتعاقد لدى الأفراد ، وقبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد غموض في التوظيف بالتعاقد لدى الأفراد .

الفرضية الفرعية الأولى :

H⁰ : لا توجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة .

H¹ : توجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة.

تقوم الفرضية على مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على المحور الثاني الذي ينص على الاتصال داخل المؤسسة مع الوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي المستخدم.

الجدول رقم (3-42) : نتائج إختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة عن الاتصال داخل المؤسسة

المحور	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig) P.value.Sig
الاتصال داخل	2.7992	0.56097		99	

0.001		3.58-			المؤسسة
-------	--	-------	--	--	---------

** عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويُجرى اختبار (T) الأحادي العينة *Teste-t pour échantillon unique* فقد تبين من خلال المخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثاني ينص على مدى شفافية الاتصال داخل المؤسسة قد بلغ 2.7992 وبانحراف معياري قدره 0.56097 ، و مستوى المعنوية المحسوب $\text{sig} = 0.001$ و هو أقل من 0.05 ، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنص أنه لا توجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة ، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة .

الفرضية الفرعية الثانية :

H^0 : لا توجد نزاعات داخل المؤسسة سببها التوظيف بالتعاقد .

H^1 : توجد نزاعات داخل المؤسسة سببها التوظيف بالتعاقد .

تقوم الفرضية على مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على المحور الثالث الذي ينص على نزاعات العمل بالمؤسسة مع الوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي المستخدم.

الجدول رقم (3-43) : نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة عن النزاعات داخل المؤسسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig) P.value.Sig
نزاعات العمل داخل المؤسسة	3.3529	0.62169	1.04	99	0.00

--	--	--	--	--	--

** عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويأجرى إختبار (T) الأحادي العينة **Teste-t pour échantillon unique** فقد تبين من

خلال المخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثالث الذي ينص على مدى شفافية الاتصال داخل المؤسسة قد بلغ 3.3529 ويأخراف معياري قدره 0.62169 ، و مستوى المعنوية المحسوب $sig = 0.00$ و هو أقل من 0.05 ، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنص أنه لا توجد نزاعات داخل المؤسسة سببها التوظيف بالتعاقد ، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد نزاعات داخل المؤسسة سببها التوظيف بالتعاقد .

الفرضية الفرعية الثالثة :

- H^0 : لا يوجد هناك نظام تحفيز داخل المؤسسة .
- H^1 : يوجد هناك نظام تحفيز داخل المؤسسة .

تقوم الفرضية على مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على المحور الرابع الذي ينص على نظام التحفيز بالمؤسسة مع الوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي المستخدم.

الجدول رقم (3-44) : نتائج إختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة عن نظام التحفيز بالمؤسسة

المحور	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية (Sig) P.value.Sig
نظام التحفيز بالمؤسسة	2.5000	0.72346	-4.42	99	0.079

--	--	--	--	--	--

** عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويُجرى اختبار (T) الأحادي العينة **Teste-t pour échantillon unique** فقد تبين من خلال المخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الرابع الذي ينص على نظام التحفيز بالمؤسسة قد بلغ 2.5000 وبانحراف معياري قدره 0.72346 ، و مستوى المعنوية المحسوب $\text{sig} = 0.079$ و هو أكبر من 0.05 ، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية البديلة التي تنص أنه يوجد هناك نظام تحفيز داخل المؤسسة ، وقبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد هناك نظام تحفيز داخل المؤسسة .

الفرضية الفرعية الرابعة :

- H^0 : لا يوجد هناك رضا وظيفي بالمؤسسة .
- H^1 : يوجد هناك رضا وظيفي بالمؤسسة .

تقوم الفرضية على مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على المحور الخامس الذي ينص على الرضا الوظيفي بالمؤسسة مع الوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي المستخدم.

الجدول رقم (3-45) : نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة عن الرضا الوظيفي بالمؤسسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية (Sig) P.value.Sig
الرضا الوظيفي	2.9530	0.63730	-0.98	99	0.11

					بالمؤسسة
--	--	--	--	--	----------

** عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويأجراء إختبار (T) الأحادي العينة **Teste-t pour échantillon unique** فقد تبين من خلال المخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الخامس الذي ينص على الرضا الوظيفي بالمؤسسة قد بلغ 2.9530 ويأنحراف معياري قدره 0.63730، و مستوى المعنوية المحسوب $\text{sig} = 0.11$ وهو أكبر من 0.05 ، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية البديلة التي تنص أنه يوجد هناك رضا وظيفي بالمؤسسة ، وقبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد هناك رضا وظيفي بالمؤسسة .

*** حساب اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحاو الدراسة حسب كل عامل من العوامل الديمغرافية :

الفرضية الأولى :

H^0 : لا توجد فروقات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تعود إلى متغير الجنس

H^1 : توجد فروقات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تعود إلى متغير الجنس.

الجدول رقم (3-46) : نتائج إختبار الإحصائي للعلاقة متوسطات المحاور مع متغير الجنس

المحاور	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية (Sig) P.value.Sig
التوظيف بالتعاقد	2.9280	.68903	0.753	99	0.388

الأداء	2.8914	.45996	1.834	99	0.060
--------	--------	--------	-------	----	-------

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) (ANOVA) و منه يتضح عدم وجود دلالة بالنسبة لمحاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس حيث أن قيم الدلالة للمحورين على الترتيب 0.388 و 0.060 و هي أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

الفرضية الثانية :

H⁰ : لا توجد فروقات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تعود إلى متغير طبيعة المؤسسة

H¹ : توجد فروقات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تعود إلى متغير طبيعة المؤسسة .

الجدول رقم (3-47) : نتائج إختبار الإحصائي للعلاقة متوسطات المحاور مع متغير طبيعة المؤسسة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig) P.value.Sig
التوظيف بالتعاقد	2.9280	.68903	0.720	99	0.789
الأداء	2.8914	.45996	1.925	99	0.082

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) (ANOVA) و منه يتضح عدم وجود دلالة بالنسبة لمحاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس حيث أن قيم الدلالة للمحورين على الترتيب 0.789 و 0.082 و هي أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

الفرضية الثالثة :

H⁰ : لا توجد فروقات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تعود إلى متغير السن
H¹ : توجد فروقات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تعود إلى متغير السن .

الجدول رقم (3-48) : نتائج إختبار الإحصائي للعلاقة متوسطات المحاور مع متغير السن

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig) P.value.Sig
التوظيف بالتعاقد	2.9280	.68903	1.686	99	0.175
الأداء	2.8914	.45996	1.149	99	0.333

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) (ANOVA) و منه يتضح عدم وجود دلالة بالنسبة لمحاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس حيث أن قيم الدلالة للمحورين على الترتيب 0.175 و 0.333 و هي أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

الفرضية الرابعة :

H⁰ : لا توجد فروقات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تعود إلى متغير نوع العقد
H¹ : توجد فروقات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تعود إلى متغير نوع العقد .

الجدول رقم (3-49) : نتائج إختبار الإحصائي للعلاقة متوسطات المحاور مع متغير نوع العقد

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig)
التوظيف بالتعاقد	2.9280	.68903	1.686	99	0.175
الأداء	2.8914	.45996	1.149	99	0.333

P.value.Sig					
0.322	99	0.990	.68903	2.9280	التوظيف بالتعاقد
0.444	99	0.592	.45996	2.8914	الأداء

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) (ANOVA) و منه يتضح عدم وجود دلالة بالنسبة لمحاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس حيث أن قيم الدلالة للمحورين على الترتيب 0.322 و 0.444 و هي أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

3-1/ نقائص نمط التوظيف بالتعاقد في المؤسسات المعنية بالدراسة :

تتمحور ملاحظتنا حول ما درسناه نظريا و ميدانيا ، إذ وجدنا تناقضا شاسعا بين الجانبين يـعود لأسباب داخلية تخص المؤسسات محل الدراسة و أخرى خارجية خاصة بال سوق و المح ـيط الإقتـصادي و تكمن أوجه الإختلاف فيما يلي :

- إن المؤسسات الاقتصادية الخاصة تبحث عن المردودية و لهذا فإنها تلجأ إلى عقود محددة المدة كثيرا بدون أن ننسى أنها تلجأ إلى عقود غير محددة المدة خاصة للإطارات التي قامت بتكوينها من مالها الخاص ، أما المؤسسات العمومية فيبقى العامل الاجتماعي يلعب دوره و هذا لوجود الدعم من طرف الدولة حتى و إن وصل الأمر إلى ارتفاع الكتلة الأجرية التي تؤثر على رأس مال المؤسسة و بالتالي ليس هناك دراسة لاستراتيجية التوظيف عندها .
- نجد في المؤسسات العمومية الاتصال (تبادل المعلومات) غير مبني على أسس علمية ، بحيث هناك نظام الاتصال غير واضح و يشوبه التعقيد ، و بالتالي فإن كل عامل بما يبحث عن المعلومات من خلال القنوات الغير رسمية ، أما المؤسسات الخاصة فإن العامل بما كما لا حظنا لا يلزم نفسه للتعرف على نظام الاتصال بل ينبغي له إنجاز العمل المطلوب و الانصراف بعد ذلك .

- لا يختلف الاثنان في أنه هناك نزاعات عديدة في المؤسسة جراء تداخل الصلاحيات و النظام الداخلي الذي لا يشجع على العمل بحرية ، و لكن نجد كثرتها في المؤسسات العمومية و هذا بسبب عدم تنافسية المنتج مع المنتجات الأخرى الموجودة في السوق و بالتالي يتناقص الدخل لدى المؤسسات العمومية لتتراكم الديون و من هنا فإنها لا تستطيع حتى دفع الأجور لعمالها ، أما المؤسسات الخاصة فان السبب النزاعات يكمن خاصة في إخلال في بنود العقد من طرف هذه المؤسسات و هذا في حالة الإفلاس .
- نجد أن في المؤسسات العمومية و مع الاستقلالية المالية التي لديها فإنها لا تعمل على تحفيز العمال ماديا و معنويا ولا نجد لديها نظام عادل بل مبني على فئة معينة تحصل على ما تشاء من منح و غيرها ، و لكن في المؤسسات الخاصة فإنها تقوم بتحفيز عمالها خاصة الإطارات المؤهلة أما العمال الآخريين و الذين لديهم عقود محددة المدة فإنهم يحصلون على تحفيزات معينة و لكن غير كافية ، و حتى و لو لاحظنا أن إنتاجية العامل في المؤسسة الخاصة أكبر من إنتاجية في المؤسسة العمومية .
- نجد أن العمال في المؤسسات العمومية ليس لديهم رضا بوظائفهم المشغولة من طرفهم و هذا لسبب أن هذه المؤسسات لا توظف حسب ما تحتاج بل يمكن أن نجد ورشة بها عدد كبير من العمال و أخرى أقل بكثير و بالتالي الضغط سوف يكون كبيرا على الورشة الثانية ، أما المؤسسات الخاصة فلديها استيراجية في التوظيف فهي لا توظف إلا عند الضرورة و حسب ما تطلب من مؤهلات و من هنا فان كل المناصب المشغولة فيها تكون مناسبة للعامل خاصة عند الإطارات و هذا للرفع من المردودية و عدم تضييع الفرص البديلة .
- نجد أن المؤسسات العمومية العمر المتوسط بها كبير يصل إلى 42 و هنا فان الاستخدامية تكون قليلة و تضعف مع مرور السنين و لكن عندما نقارن مع المؤسسات الخاصة فنجد أن معدل العمر للعمال 30 و هو عمر له من الاستخدامية ما يلي كل ما يطلب منه و بالتالي تكون هناك إنتاجية كبيرة .
- تعتمد المؤسسات الخاصة على عقود محددة المدة كثيرا و المدة تكون حسب النشاط فنجد مثلا ستة أو ثلاثة أشهر ، و يمكن الوصول إلى سنة قابلة للتجديد حسب الظروف ، أما المؤسسات العمومية فإنها تعمل على توفير عقود غير محددة المدة لطابعها الاجتماعي أكثر من الطابع الاقتصادي المحض .

3-2/ الحلول المقترحة :

- لا بد على المؤسسات ، خاصة العمومية التكيف مع التغيرات و التطورات الحاصلة في طرق التسيير خاصة بعد دخول الجزائر في اقتصاد السوق .
- القيام بتشخيص الوضع الداخلي عند الضرورة خاصة عند ظهور نزاعات كثيرة مما يعرقل سير الإنتاج و بالتالي انخفاض الأداء حتى و إن لاحظنا انه لدى بعض المؤسسات اتفاقيات مع الزبائن يجب احترامها و عدم المساس بمصداقية و صورة المؤسسة .

- تخصيص دورات تكوينية للعمال للرفع من إنتاجيتهم و هنا فان العمال سوف يشعرون بان المؤسسة تهتم بهم كعامل لا يمكن الاستغناء عنه ، لان المؤسسة إن زاد أدائها فان سوق منتوجها يتوسع و بالتالي عقود الأفراد محددة المدة مضمونة لتحديد هذا التفكير يجب أن يروج للعامل المعني بهذا النمط من التوظيف .
- اهتمام بالعمال خاصة من الناحية الاجتماعية و الناحية المعنوية و ذلك بتخصيص ميزانيات تكون أكثر شفافية .

خاتمة الفصل:

إن نظام التوظيف بالتعاقد إن اتبع استراتيجية في ذلك بالنسبة للمؤسسات العمومية و الخاصة و على مبدأ اقتصادي فان الأفراد سوف يتعودون على هذا النوع من نمط التوظيف الذي يؤثر لا محالة على أدائهم لأننا مازال هناك ترسبات و تراكمات الممارسات الاقتصادية السابقة للاقتصاد الموجه المبني على عقود غير محددة المدة و الذي مازال سلوك الفرد الجزائري مبني على هذه الفكرة و التي في أغلبها لا تتم بصلة بالاقتصاد القائم على تحرير السوق و المنافسة و سرعة التعاملات و لا بقاء للضعيف أمام هذا التطورات الحاصلة في عالمنا اليوم ، و لذا فان احتكاك المؤسسات العمومية و بنسبة اقل المؤسسات الخاصة مع المؤسسات العالمية التي بها أداء رفيع مبني على المناجنت إما بالشراكة أو تأهيل الإطارات في ميدان التسيير لجعلها أكثر مرونة مع تغيرات الأسواق المحلية أو العالمية ، و إن تكلمنا عن المناجنت بصفة عامة لا ننسى و بصفة خاصة موضوعنا التوظيف بالتعاقد فان التعامل بهذا النمط يجب أن يكون أكثر مرونة و تكييفه في أسواق العمل الداخلية حتى نرفع من أداء الأفراد و يصبح سلوك الفرد الجزائري الباحث عن العمل غير متأثر بمسألة هل يصدد توقيع عقد محدد المدة أو غير محدد المدة بل ستحتفي هذه الفكرة إن اتبعنا منهج مبني على المرونة المطلقة للعقود و من هنا سيكون التنافس على أشده بين المؤسسات سواء خاصة أو عمومية للظفر بيد عاملة مؤهلة .

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية حاولنا إسقاط مفاهيم النظرية للتوظيف بالتعاقد على مجموعة من المؤسسات الخاصة و العمومية ، و ذلك من خلال الإستقصاء الذي قمنا به بالمؤسسات محل الدراسة بسعي دة و ما إتضح لنا أن التوظيف بالتعاقد و محدد المدة تلجأ له المؤسسات الخاصة أكثر من العمومية إلا أنه العقود الغير محددة المدة لدى الإطارات فنجدها لكل المؤسسات لما لها هذه الإطارات وزن و تأثير في العملية الإنتاجية .

كما نجد أن لهذه العقود تأثير على أداء الأفراد في هذه المؤسسات بسبب الفهم السلبي لهذه النوع من العقود و الذي يراه الأفراد على أنه تهديد لأمنهم الوظيفي ، و لكن مهما يكن فإنه إن كان هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء كالنظام التحفيز الذي بنده غير عادل ، نظام الاتصال غير مبني على أسس شفافة ، و نجد عدم شغل المناصب الحقيقية من طرف الأفراد داخل المؤسسات خاصة العمومية ، و بالتالي فإن نتيجة لذلك ظهور عدة نزاعات تؤثر على الجو الداخلي للمؤسسات و منه فإن الأداء سوف يضعف لا محالة ، إذن توضيح بنود العقد و الاستراتيجية المتبعة للتوظيف بالتعاقد و سبب إتباعها كلها تعمل على توضيح الصورة لكل العمال داخل المؤسسات ، مع تخصيص برامج للتكوين ليشعر العامل أنه مهتم به و يعتبر نفسه على أنه طرف أساسي في المؤسسة .

الخاتمة العامة :

لم يعد نمط التوظيف التقليدي في الاقتصاد الجزائري محصورا في نطاق ضيق يتكون من تدابير تلقائية مبنية على فتح مناصب عمل دائمة في أي وقت و بأي تكلفة ، و لكن توسع هذا المفهوم ليضبط على ركائز علمية و بآليات منهجية و هذا راجع لشراسة الأسواق المحلية و العالمية و المنافسة التي تفرضها هذه الأسواق ، مع الأخذ بعين الاعتبار التطور الهائل و لا متناهي الذي فرض منطقه ، مما ألزم اليوم المؤسسات العمومية و الخاصة على ضرورة تبني أساليب حديثة في التسيير ، هذا الأخير نجده مؤسسا على عدة وظائف رئيسية ليكون سقفا يتحمل أي تغيير يحصل فجأة ، من بين هذه الوظائف نجد وظيفة تسيير الموارد البشرية التي من خلالها تقوم المؤسسة بإتباع استراتيجيات محكمة في عملية التوظيف ، فالتوظيف لا يمكن أن يكون عبثا وإنما لابد أن يتبع الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و لهذا الغرض فإن التوظيف يتم على ركائز علمية لإستقطاب يد عاملة مؤهلة في حينها و بتكلفة أقل مع مراعاة مصلحة المؤسسة في ذلك العقد الممضي بين المؤسسة و طالب العمل ، و هذا من خلال إيجاد صيغة مرضية تعود بالفائدة و مردودية أكبر للمؤسسة مع عدم إهمال الجانب الآخر من جميع النواحي ، لذا فإن المؤسسة و حسب المحيط الداخلي و الخارجي لها فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف و تلجأ إلى عقود التوظيف ذات مرونة لتحافظ على الأداء الكلي للمؤسسة ، و من هنا كانت إشكالتنا التي تدرس تأثير هذا النمط من العقود على الأداء و كيفية التقارب بينهما ، لذا حاولنا أن نجيب عليها ضمن ثلاثة فصول .

فمن خلال الفصل الأول الذي خصصناه لأساسيات حول ادارة الموارد البشرية من خلال إبراز خصائص تسيير الموارد البشرية و أهميته و توضيح مختلف وظائفه وصولا إلى إيضاح أساسيات التوظيف و التي ركزنا فيه على تخطيط الموارد البشرية ، فقد تبين لنا أن المورد البشري هو عنصر أساسي من عناصر الإنتاج الذي تعتمد عليه المؤسسة لخلق القيمة المضافة ، خاصة و نحن حاليا في إقتصاد مبني على المعرفة و الابتكار و من هنا وجب رسم سياسة و استراتيجية المؤسسة على هذا العنصر لتحقيق الأهداف من خلال إعتبار وظيفة الموارد البشرية في جميع المؤسسات مهما كان نشاطها كوظيفة إستراتيجية .

و في ذات الفصل أشرنا كذلك إلى عملية التوظيف التي تتبع مسارا منهجيا يدعى بالتخطيط للموارد البشرية الذي يمر بمراحل يجب على المؤسسة إتباعها من أجل الوصول إلى إستقطاب توظيف يد عاملة مؤهلة و بأقل التكاليف تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المسطرة .

أما الفصل الثاني فقد حاولنا من خلاله التطرق إلى إنعكاسات تشكيل عقود التوظيف على أداء الموارد البشرية ، فقد بدأنا هذا الفصل بتقديم أهم مفاهيم و خصائص تقييم الأداء مع صياغة الطرق المتبعة في قياس الأداء ، و لقد خلصنا بأن التغيير في الأداء يعزى من خلال دراسة عدة مؤشرات في العمليات الداخلية من كفاءات الموارد

البشرية المبنية على معايير متعلقة بالسلوك و النتائج المتوصل إليها ، مع نظام التحفيز المتبع في المؤسسة بدون أن ننسى نظام الإتصال لنصل إلى الإستقرار الوظيفي أو ما يعرف بالرضا الوظيفي .

كما حاولنا من خلال هذا الفصل كذلك التعرف على دور عقود التوظيف في التغيير من أداء الموارد البشرية من حيث التطرق إلى تعريف العقد و عناصره مع ذكر الأنواع لنصل إلى آثار عقد التوظيف على الأداء سواء كانت إيجابية أو سلبية ، و إستنتجنا أن أصناف العقود أو بالأحرى نوع العقد المتبع يؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد خاصة إذا علمنا أنه توجد منافسة حادة التي أصبحت تعرض مناصب العمل إلى إهتزازات تجعل الفرد يبحث دائما على البديل الأمثل حسب نظره .

أما الفصل الثالث و الأخير فقد كان أكثر تعمقا نحو موضوع البحث و ذلك من خلال التطرق إلى دراسة ميدانية لحالة سبعة مؤسسات عمومية و خاصة بإقليم سعيدة و ذلك بغية إسقاط أو إحداث نوع من التقارب بين ما تمت دراسته نظريا في الفصلين السابقين و ما يجري فعلا داخل هذه المؤسسات ، و قد تمت الدراسة بإستعمال إستبيان موجه لعمال المؤسسات محل الدراسة كان الهدف من ورائه محاولة التعرف على مدى فهم نمط التوظيف بالتعاقد و كيفية التعامل معه و كذا معرفة درجة رضا العمال حول هذا النمط المتبع الذي بدوره يؤثر على أداء الافراد بصفة خاصة و أداء المؤسسة بصفة عامة . و قد تم الإعتداد في تحليل المعطيات على برنامج (SPSS) لإستخراج المؤشرات الإحصائية الضرورية .

إختبار الفرضيات :

و على ضوء ما ورد في المذكرة فقد أدلت نتائج إختبار الفرضيات إلى مايلي :

1- بخصوص الفرضية الأولى و التي تنص على أن التوظيف بالتعاقد يؤثر على أداء الافراد ، فلقد تحققت و ذلك من خلال دراستنا لأصناف و أنواع العقود و رأينا كيفية تأثير هذه العقود على الأداء و بالتالي على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة ، و تحققت هذه الفرضية كذلك من خلال بحثنا الميداني حيث وجدنا معامل الارتباط 0.389 و معامل التحديد 0.1513 . بمعنى أن 15.13% من التغيير في أداء الأفراد يعود إلى التغيير في تطبيق التوظيف بالتعاقد .

2- لقد تفرعت الفرضية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية و التي تعبر عن تأثير التوظيف بالتعاقد على (الإتصال ، نزاعات العمل ، نظام التحفيز ، الرضا الوظيفي) ، فقد تحققت كذلك و ذلك من خلال دراستنا النظرية حيث أدركنا أن التوظيف بالتعاقد يعبر عن الإستراتيجية الشاملة التي ترسمها المؤسسة و تعمل على تطبيق هذا النمط من التوظيف على أحسن وجه يؤدي إلى تحقيق هدف أساسي و هو الرفع من الأداء العام للمؤسسة و بالتالي المرادودية و الوصول إلى الأهداف المسطرة .

و تحققت هذه الفرضيات كذلك من خلال الدراسة الميدانية حيث وجدنا معامل الارتباط بين التوظيف بالتعاقد و الإتصال 0.384 و معامل التحديد 0.147. بمعنى أن 14.7 % من التغيير في الإتصال يعود إلى التغيير في تطبيق التوظيف بالتعاقد .

كما وجدنا كذلك أن معامل الارتباط بين التوظيف بالتعاقد و نزاعات العمل 0.368 و معامل التحديد 0.1354. بمعنى أن 13.54 % من التغيير في نزاعات العمل يعود إلى التغيير في تطبيق التوظيف بالتعاقد . أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين التوظيف بالتعاقد و التحفيز فقد كانت 0.226 و معامل التحديد 0.051. بمعنى أن 5.1 % من التغيير في التحفيز يعود إلى التغيير في تطبيق التوظيف بالتعاقد . فيما كان معامل الارتباط بين التوظيف بالتعاقد و الرضا الوظيفي 0.174 و معامل التحديد 0.030. بمعنى أن 3.0 % من التغيير في الرضا الوظيفي يعود إلى التغيير في تطبيق التوظيف بالتعاقد .

3- الفرضية الثانية و المتعلقة بأنه لا يوجد غموض في التوظيف بالتعاقد لدى الأفراد فقد تحققت ، فحسب

ما رأيناه في الجانب النظري أن العقد يكون بوثيقة رسمية تثبت الحقوق و الواجبات للطرفين سواء كان العامل أو المؤسسة و بالتالي فإن بنود العقد تكون محل تفاوض قبل كل شيء أي يدرس العقد بكل بنوده للوصول إلى تقارب بين الطرفين الذي يرضيهما ثم نجد أن العقد يمتضى بعد ذلك بينهما ، و ما لمسناه من خلال البحث الميداني أن قوة التفاوض تميل إلى طرف العامل إن كان من أصحاب المؤهلات العلمية النادرة في السوق (الإطارات) أو ذوي التجربة الميدانية كذلك فإن المؤسسة تسعى جاهدة إلى إرضائه بكل السبل لدرايتها التامة بالعائد الذي سوف يجني من خلال هذا العقد ، و درايتها التامة للمنافسة الحادة الموجودة في المحيط الخارجي ، و بالتالي فإن كل المؤسسات لها نفس النظرة لهذا العقد لاسيما عند المؤسسات الخاصة التي تعمل على توضيح بنود العقد للإطارات أما في المؤسسات العمومية فإن بنود العقد محل تفاوض مشابها لكل الفئات دون تمييز فلديها العامل المنفذ و المحكم و الإطار في نفس الدرجة . و لقد تحققت هذه الفرضية في البحث الميداني حيث وجدنا أن مستوى المعنوية المحسوب $\text{sig} = 0.299$ و هو أكبر من 0.05 ، و بالتالي فإنه لا يوجد غموض في التوظيف بالتعاقد لدى الأفراد .

4- أما بخصوص الفرضية الثالثة و التي كان فحواها أنه يوجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابة

عينة الدراسة تعود إلى العوامل الديمغرافية (الجنس ، السن ، طبيعة المؤسسة ، نوع العقد) ، فلم تتحقق من الناحية التطبيقية و تبين أنه لا توجد هناك فروقات و يرجع ذلك بسبب أن عقود التوظيف مرتبطة بطبيعة المنصب في حد ذاته .

النتائج العامة للدراسة :

يمكن القول في الأخير أن هذه الهوة بين تطبيق نمط التوظيف بالتعاقد المرن و ماهو موجود في أرض الواقع للمؤسسات العمومية و الخاصة ليس بسبب الإمكانيات المادية و البشرية ، و المشكلة ليست كذلك في تبني إستراتيجية معينة بل الإشكالية تكمن في طريقة تفكير و الأداء و الثقافة التسييرية للعامل الجزائري ، بحيث لا يروج لهذا النمط في سوق العمل ترويجا محكما، فالمؤسسات العمومية مازالت متأثرة بمرحلة التسيير الموجه الذي يعتمد إتباع توظيف بدون دراسة مسبقة و الجدوى من ذلك ، أي توفير مناصب عمل إجتماعية أكثر من أن تكون إقتصادية ، هذا المنهج أوصل المؤسسات العمومية أن تكون في حافة الإفلاس و تنتظر الإعانات من الدولة ، و من هنا حتى و إن أدرك الفرد أن لديه عقد غير محدد المدة فإن أدائه يتأثر بفعل التسيير اللامبالي للمؤسسة العمومية ، أما المؤسسات الخاصة و من خلال نظرتها الثاقبة للأشياء فإنها تعمل على إتباع تسيير قناص للفرص و منهجي يحاول دائما البحث عن الفرص البديلة بأقل التكاليف ، بحيث الإطارات العاملة بالمؤسسات الخاصة يكون أداؤها مرتفع و عالي جدا لعلمها أن عقودها غير محددة المدة ، أما العمال الآخريين فإنهم يتأثرون بعقودهم المحددة المدة و بالتالي حتى و إن كانت هناك صرامة من أصحاب المؤسسات الخاصة فإن أدائهم لا يكون كما هو منشود بين الطرفين .

الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول : خصائص تسيير الموارد البشرية
02	المطلب الأول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية
02	الفرع الأول : التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية
02	أولا : مرحلة تأسيس وظيفة الأفراد (1914 – 1945)
07	ثانيا : تطور وظيفة الأفراد (1945 – 1975)
12	ثالثا : من وظيفة إدارة الأفراد الى تسيير الموارد البشرية (1975-1990).....
13	رابعا : مرحلة الريب و مجموعة من الاستفهامات حول تسيير الموارد البشرية ابتداء من 1990 ...
14	الفرع الثاني : مفهوم تسيير الموارد البشرية
17	الفرع الثالث : مفهوم إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثاني : أهمية تسيير الموارد البشرية
22	المطلب الثالث : وظائف تسيير الموارد البشرية
25	المطلب الرابع : العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
30	المبحث الثاني : أساسيات التوظيف
30	المطلب الأول : مفهوم تخطيط الموارد البشرية
32	المطلب الثاني : أهمية تخطيط الموارد البشرية
32	المطلب الثالث : مراحل تخطيط الموارد البشرية
43	المطلب الرابع : مشاكل تخطيط الموارد البشرية
45	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: انعكاسات تشكيل العقود على أداء الأفراد

46	مقدمة الفصل
47	المبحث الأول: تقييم أداء الأفراد.....
47	المطلب الأول: مفهوم الأداء و أنواعه
47	الفرع الأول: مفهوم الأداء
50	الفرع الثاني: أنواع الأداء
54	المطلب الثاني: تعريف تقييم الأداء
55	المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء
56	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء و خطواته
56	الفرع الأول: خطوات قياس الأداء
58	الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء
61	المبحث الثاني: دور عقود التوظيف في التغيير من أداء الأفراد
61	المطلب الأول: تعريف عقد العمل و عناصره
61	الفرع الأول: تعريف عقد العمل
62	الفرع الثاني: عناصر عقد العمل
65	المطلب الثاني: أنواع العقود
65	الفرع الأول: تصنيف العقود حسب المدة
66	الفرع الثاني: تصنيف العقود حسب خاصية الفرد أو الجماعة
68	المطلب الثالث: آثار عقد العمل على أداء الأفراد
68	الفرع الأول: آثار العقد اتجاه منصب العمل
69	الفرع الثاني: الآثار الايجابية و الآثار السلبية لعقد التوظيف على الاداء
73	خاتمة الفصل

الفصل الثالث: تأثير التوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد في المؤسسات الجزائرية

74 مقدمة الفصل
75المبحث الأول : تقديم المؤسسات المعنية بالدراسة
75المطلب الأول : تقديم المؤسسات
77المطلب الثاني : التوظيف بالتعاقد في المؤسسات محل الدراسة
79المطلب الثالث : انعكاسات التوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد
80المبحث الثاني : تأثير التوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية
80المطلب الأول : مراحل الدراسة
80الفرع الأول : مجتمع الدراسة و اختبار العينة
81الفرع الثاني : أداة الدراسة
83الفرع الثالث : صدق الاستبيان
83الفرع الرابع : ثبات الاستبيان
85المطلب الثاني : تحليل كمي لمواقف و وجهات النظر لعمال المؤسسات محل الدراسة بسعيدة..
85الفرع الأول : تحليل و تفسير محاور الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة
113الفرع الثاني : اختبار الفرضيات
134المطلب الثالث : نقائص نمط التوظيف بالتعاقد في المؤسسات المعنية بالدراسة
135المطلب الرابع : الحلول المقترحة
136 خاتمة الفصل
137الخاتمة العامة
141المراجع
.....الملاحق

قائمة الأشكال الواردة في البحث

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	هرم ماسلو	01
6	تطور القانون الاجتماعي و تأثيره على وظيفة الأفراد	02
9	مهام الدولة الراحية	03
10	ارتباط كل من التنظيم الاجتماعي، الإنتاجي و تنظيم العمل ضمن نموذج " فورد "	04
16	وظائف تسيير الموارد البشرية	05
18	العلاقة بين البيئة الداخلية و الخارجية	06
26	العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	07
27	تداخل البيئات المختلفة على المنظمة	08
33	مراحل تخطيط الموارد البشرية	09
37	تخطيط الموارد البشرية لتحديد العجز و الفائض منها	10
42	خطوات الاختيار و التعيين	11
57	خطوات قياس الأداء	12
60	أنواع مؤشرات قياس الأداء حسب المعيار	13
64	عناصر عقد العمل	14
71	دورة حياة النزاع	15

قائمة الجداول

قائمة الجداول الواردة في البحث

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مرحلة تأسيس وظيفة الأفراد من 1914 - 1945	7
02	مرحلة تطور وظيفة الأفراد من 1945-1975	12
03	الفرق بين الأداء ، السلوك و الانجاز	48
04	أنواع الأداء داخل المؤسسة و أهدافه	49
05	معايير تقسيم الأداء	53
06	الإطار العام للمجتمع و عينة الدراسة	76
07	درجة مقياس ليكارت	83
08	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	84
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	85
10	توزيع أفراد العينة حسب السن	86
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	88
12	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	90
13	توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد	92
14	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المؤسسة	93
15	إجابة المستجوبين على العبارة رقم 1	95
16	إجابة المستجوبين على العبارة رقم 2	97
17	إجابة المستجوبين على العبارة رقم 3	99
18	إجابة المستجوبين على العبارة رقم 4	100
19	إجابة المستجوبين على العبارة رقم 5	102
20	إجابة المستجوبين على المحور الثاني	104
21	إجابة المستجوبين على المحور الثالث	106
22	إجابة المستجوبين على المحور الرابع	107
23	إجابة المستجوبين على المحور الخامس	109
24	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان	110
25	نتائج اختبار الإحصائي للعلاقة بين الجنس و العمر	113
26	اختبارات khi-deux للعلاقة بين العمر و الجنس	113
27	نتائج اختبار الإحصائي للعلاقة بين طبيعة المؤسسة و نوع العقود	114

قائمة الجداول

تابع لقائمة الجداول الواردة في البحث

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
28	اختبارات khi-deux للعلاقة بين طبيعة المؤسسة و نوع العقود	114
29	نتائج اختبار الإحصائي للعلاقة بين طبيعة المؤسسة و الجنس	115
30	اختبارات khi-deux للعلاقة بين طبيعة المؤسسة و الجنس	115
31	نتائج اختبار الإحصائي للعلاقة بين نوع العقود و المؤهل التعليمي	116
32	اختبارات khi-deux للعلاقة بين نوع العقود و المؤهل التعليمي	116
33	نتائج اختبار الإحصائي للعلاقة بين نوع العقود و العمر	117
34	اختبارات khi-deux للعلاقة بين نوع العقود و العمر	117
35	نتائج اختبار الإحصائي للعلاقة بين نوع العقود و الجنس	118
36	اختبارات khi-deux للعلاقة بين نوع العقود و الجنس	118
37	نتائج اختبار الإحصائي للعلاقة بين طبيعة المؤسسة و المؤهل التعليمي	119
38	اختبارات khi-deux للعلاقة بين طبيعة المؤسسة و المؤهل التعليمي	119
39	معاملات الارتباط بين جميع محاور الدراسة	120
40	معامل الارتباط بين محور التوظيف بالتعاقد و المحاور المتعلقة بالأداء	121
41	نتائج تحليل إختبار الإتحدار البسيط بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و أداء الأفراد	121
42	نتائج تحليل إختبار الإتحدار البسيط بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و الاتصال داخل المؤسسة	122
43	نتائج تحليل إختبار الإتحدار البسيط بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و نزاعات داخل المؤسسة	123
44	نتائج تحليل إختبار الإتحدار البسيط بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و التحفيز داخل المؤسسة	124
45	نتائج تحليل إختبار الإتحدار البسيط بين تطبيق التوظيف بالتعاقد و الرضا الوظيفي داخل المؤسسة	125
46	نتائج إختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة عن غموض في التوظيف بالتعاقد لدى الأفراد	126
47	نتائج إختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة عن الاتصال داخل المؤسسة	127
48	نتائج إختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة عن فهم النزاعات داخل المؤسسة	128
49	نتائج إختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة عن نظام التحفيز بالمؤسسة	129
50	نتائج إختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة عن الرضا الوظيفي بالمؤسسة	130
51	نتائج إختبار الإحصائي للعلاقة متوسطات المحاور مع متغير الجنس	131
52	نتائج إختبار الإحصائي للعلاقة متوسطات المحاور مع متغير طبيعة المؤسسة	132
53	نتائج إختبار الإحصائي للعلاقة متوسطات المحاور مع متغير السن	132
54	نتائج إختبار الإحصائي للعلاقة متوسطات المحاور مع متغير نوع العقد	133

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية
و العلوم التجارية و التسيير

استمارة استبيان موجهة إلى عمال القطاع الاقتصادي

أخي العامل ... أخي العاملة ...

تحية طيبة و بعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات ، يقوم الباحث بإجراء دراسة حول أثر التوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد المنتسبين للقطاع الاقتصادي (العام أو الخاص) ، و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .
نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق ، علما أن آرائكم و اقتراحاتكم ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الدراسة ، و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، و ستحاط بالسرية التامة .

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا في هذه الدراسة ،

لكم منا كل التحية و التقدير .

الباحث :

فيلالي برزوق

قسم علوم التسيير

جامعة تلمسان

المشرف :

د. بوشينحي

أستاذة محاضرة

جامعة تلمسان

استمارة استبيان موجهة للعمال

1- الجزء الأول : البيانات الشخصية

- الجنس
- * ذكر
- * أنثى
- العمر
- * أقل من 30 سنة
- * 30 - 39 سنة
- * 40 - 49 سنة
- * 50 سنة فأكثر

- المؤهل العلمي
- * بدون مستوى
- * ابتدائي
- * متوسط
- * ثانوي
- * جامعي
- سنوات الخبرة
- * أقل من سنة
- * 1 - 5 سنوات
- * 6 - 10 سنوات
- * أكثر من 10 سنوات

- هل أنت من أصحاب العقود ؟

- المحددة المدة
- الغير المحددة المدة

- ما نوع المؤسسة التي تنتمي إليها؟

- عمومية
- خاصة

2- الجزء الثاني : التوظيف .

العبارة					ترتيب
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1
					2
					3
					4
					5

3- الجزء الثالث : الاتصال .

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	ترتيب
					[يرجى وضع إشارة (X) حسب درجة موافقتك على أي عبارة]	
					تم عند توظيفي بالمؤسسة إعلامي بدوري بوضوح	6
					توجد اتصالات مباشرة بيني و بين رؤسائي ، و بيني و بين مرؤوسي	7
					يتم احترام السلم الوظيفي أثناء الاتصال	8
					يعتبر العقد المحدد المدة دافعا قويا للاتصال داخل العمل	9
					أشعر بصعوبة في فهم توجيهات و أوامر المسؤولين فيما يخص العمل	10
					أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء	11
					يتم إعلامك بكل جديد يخص مسارك المهني في المؤسسة	12
					أتلقي المساعدة المطلوبة من رئيسي من أجل أداء المهام بشكل جيد	13
					يعتمد الرئيس المباشر على المراقبة المستمرة في العمل	14
					أتلق المعلومات في المؤسسة عن طريق القنوات الرسمية	15
					أتلق المعلومات في المؤسسة عن طريق القنوات الغير الرسمية	16
					أتلق المعلومات في المؤسسة عن طريق القنوات الرسمية و الغير الرسمية	17

4- الجزء الرابع : نزاعات العمل

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	ترتيب
					[يرجى وضع إشارة (X) حسب درجة موافقتك على أي عبارة]	
					أعتقد أن سبب النزاعات في العمل هو إخلال أحد الطرفين ببنود التعاقد	18
					أرى أن النزاعات سببها تداخل الصلاحيات	19
					أعتقد أن سبب النزاعات كثرة ضغوط العمل	20
					أرى أن النزاع سببه عدم الانسجام مع مجموعة العمل	21
					يتم اللجوء إلى جهة محددة أثناء حدوث نزاع عمالي	22
					يشجع النظام الداخلي للمؤسسة على العمل بجرية	23
					تعتبر كثرة إجراءات النظام الداخلي سببا في حدوث نزاعات مع الإدارة	24

5- الجزء الخامس : نظام التحفيز .

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	ترتيب
					[يرجى وضع إشارة (X) حسب درجة موافقتك على أي عبارة]	
					يعتبر نظام الحوافز و المكافآت ملائما	25
					الأجر الذي أتقاضاه يشجعني على البقاء في المؤسسة	26
					أعتقد أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة كافية	27
					أقبل العمل في مؤسسة أخرى إذا عرض علي أجر مماثل	28
					تبذل المؤسسة الجهود الكافية للبقاء موظفا في المؤسسة	29
					نظام الأجور و المزايا الإضافية في المؤسسة عادل	30
					أعتبر أن المحفزات في العمل سببا في زيادة الأداء في المؤسسة	31

6- الجزء السادس : الرضا الوظيفي

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	ترتيب
					[يرجى وضع إشارة (X) حسب درجة موافقتك على أي عبارة]	
					أكسب مكانة في المؤسسة و في المجتمع ككل من خلال وظيفتي الحالية	32
					الوظيفة التي أشغلها تشبع رغباتي و حاجاتي المادية و المعنوية	33
					أشعر بالراحة داخل المؤسسة و أثناء العمل	34
					تتوافق متطلبات الوظيفة مع ميولك و مؤهلاتك العلمية	35
					توجد علاقات ودية و غير رسمية بين الزملاء في العمل	36
					أفكر في ترك وظيفتي و البحث عن فرصة عمل أخرى	37
					تكسبي وظيفتي الحالية مهارات إضافية عالية تساعدني في التقدم في مساري المهني	38
					تساعد ظروف العمل (الإنارة ، ظروف الأمن و السلامة ، ..) على أداء المهام بشكل جيد	39
					أعرف مهام وظيفتي جيدا و أحرص على تقديم عمل جيد لزميلي	40
					أجد فرص الترقية متكافئة في المؤسسة ، و هي متاحة لي	41

* هل تقييم أدائك من طرف المؤسسة هدفه ؟

تنمية كفاءتك

لغرض الترقية

لغرض تحديد احتياجات التكوين

لأسباب أخرى (أذكر سبب رئيسي واحد)

جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان
كلية العلوم الاقتصادية
والتسيير و العلوم التجارية

استمارة استبيان موجهة إلى عمال القطاع الاقتصادي (العام و الخاص)

أخي العامل ... أختي العاملة ...

تحية طيبة و بعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأفراد و حوكت الشركات ، يقوم الباحث بإجراء دراسة حول أثر التوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد المنتسبين للقطاع الاقتصادي (العام و الخاص) ، و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .
نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق ، علما أن آرائكم و اقتراحاتكم ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الدراسة ، و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، و ستحاط بالسرية التامة .

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا في هذه الدراسة ،

لكم منا كل التحية و التقدير .

استمارة استبيان موجهة للعمال

1- الجزء الأول : البيانات الشخصية

- | | |
|---------------------------------|--|
| الجنس | العمر |
| <input type="checkbox"/> * ذكر | <input type="checkbox"/> * أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> * أنثى | <input type="checkbox"/> * 30 - 39 سنة |
| | <input type="checkbox"/> * 40 - 49 سنة |
| | <input type="checkbox"/> * 50 سنة فأكثر |

- | | |
|------------------------------------|---|
| المؤهل العلمي | سنوات الخبرة |
| <input type="checkbox"/> * ابتدائي | <input type="checkbox"/> * أقل من سنة |
| <input type="checkbox"/> * متوسط | <input type="checkbox"/> * 1 - 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> * ثانوي | <input type="checkbox"/> * 6 - 10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> * جامعي | <input type="checkbox"/> * أكثر من 10 سنوات |

2- الجزء الثاني : التوظيف .

(1) هل أنت من أصحاب العقود ؟

- المحددة المدة الغير المحددة المدة

(2) أيهما تفضل ؟

- العقود المحددة المدة العقود الغير محددة المدة لا يهم

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	ترتيب
					[يرجى وضع إشارة (X) حسب درجة موافقتك على أي عبارة] - عبارات خاصة بالتوظيف -	
					كانت بنود العقد محل تفاوض أثناء عملية التوظيف	3
					أعتقد أن العقد المحدد المدة يكسبني مرونة أكبر في مساري المهني	4
					العقد المحدد المدة يشكل لك تهديدا لأمنك الوظيفي	5
					يعتبر العقد المحدد المدة دافعا قويا لتحسين أدائك في العمل	6
					احتوى العقد المحدد المدة على مهامك بالتفصيل	7
					- عبارات خاصة بالاتصال داخل المؤسسة -	
					تم عند توظيفي بالمؤسسة إعلامي بدوري بوضوح	08
					توجد اتصالات مباشرة بيني وبين رؤسائي ، و بيني وبين مرؤوسي	09
					يتم احترام السلم الوظيفي أثناء الاتصال	10
					يعتبر العقد المحدد المدة دافعا قويا لتحسين أدائك في العمل	11
					أشعر بصعوبة في فهم توجيهات و أوامر المسؤولين فيما يخص العمل	12
					أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء	13
					يتم إعلامك بكل جديد يخص مسارك المهني في المؤسسة	14
					أتلقي المساعدة المطلوبة من رئيسي من أجل أداء المهام بشكل جيد	15
					يعتمد الرئيس المباشر على المراقبة المستمرة في العمل	16
					أتلق المعلومات في المؤسسة عن طريق القنوات الرسمية	17
					أتلق المعلومات في المؤسسة عن طريق القنوات الغير الرسمية	18
					أتلق المعلومات في المؤسسة عن طريق القنوات الرسمية و الغير الرسمية	19
					- عبارات خاصة بنزاعات العمل داخل المؤسسة -	
					أعتقد أن سبب النزاعات في العمل هو إخلال أحد الطرفين بنود التعاقد	20
					أرى أن النزاعات سببها تداخل الصلاحيات	21
					أعتقد أن سبب النزاعات كثرة ضغوط العمل	22
					أرى أن النزاع سببه عدم الانسجام مع مجموعة العمل	23
					يتم اللجوء إلى جهة محددة أثناء حدوث نزاع عمالي	24
					يشجع النظام الداخلي للمؤسسة على العمل بحرية	25
					تعتبر كثرة إجراءات النظام الداخلي سببا في حدوث نزاعات مع الإدارة	26

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	ترتيب
					يعتبر نظام الحوافز و المكافآت ملائما	27
					الأجر الذي أتقاضاه يشجعني على البقاء في المؤسسة	28
					أعتقد أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة كافية	29
					أقبل العمل في مؤسسة أخرى إذا عرض علي أجر مماثل	30
					تبذل المؤسسة الجهود الكافية للبقاء موظفا في المؤسسة	31
					نظام الأجور و المزايا الإضافية في المؤسسة عادل	32
					أعتبر أن المحفزات في العمل سببا في زيادة الأداء في المؤسسة	33
					- عبارات خاصة بالرضا الوظيفي -	
					أكسب مكانة في المؤسسة و في المجتمع ككل من خلال وظيفتي الحالية	34
					الوظيفة التي أشغلها تشبع رغباتي و حاجاتي المادية و المعنوية	35
					أشعر بالراحة داخل المؤسسة و أثناء العمل	36
					تتوافق متطلبات الوظيفة مع ميولك و مؤهلاتك العلمية	37
					توجد علاقات ودية و غير رسمية بين الزملاء في العمل	38
					أفكر في ترك وظيفتي و البحث عن فرصة عمل أخرى	39
					تكسبني وظيفتي الحالية مهارات إضافية عالية تساعدني في التقدم في مساري المهني	40
					تساعد ظروف العمل (الإنارة، ظروف الأمن و السلامة، ..) على أداء المهام بشكل جيد	41
					أعرف مهام وظيفتي جيدا و أحرص على تقديم عمل جيد لزميلي	42
					أجد فرص الترقية متكافئة في المؤسسة، و هي متاحة لــــي	43

44 - هل تقييم أدائك من طرف المؤسسة هدفه ؟

تنمية كفاءتك

لغرض الترقية

لغرض تحديد احتياجات التكوين

..... لأسباب أخرى (أذكر سبب رئيسي واحد)

المراجع باللغة العربية

- 1 - بوفلحة غيات ، مبادئ التسيير البشري ، دار العرب ، 1999 .
- 2 - محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، لبنان ، بيروت ، دار الجامعية ، 1993 .
- 3 - كمال نور الله ، إدارة الموارد البشرية ، سوريا ، دمشق ، دار طلاس ، 1992 .
- 4 - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004 .
- 5 - نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، طبعة 2010 .
- 6 - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، 2009 .
- 7 - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر بيروت ، ط 1 ، 2005 .
- 8 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع ، ط 1999 - 2000 .
- 9 - علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب للنشر ، القاهرة ، طبعة 1985 .
- 10 - خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، دار وائل للنشر - ط 2 ، 2005 .
- 11 - طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 .
- 12 - أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 .
- 13 - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع والطبع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .
- 14 - بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، طبعة 2009 .
- 15 - أمين الساعاتي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998 .

- 16 - محمد محمد إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 .
- 17 - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية- **humain ressource** - ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 2005 .
- 18 - سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، ط1، 2003 .
- 19 - سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية .. و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 20 - مصطفى شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر ، 1996 .
- 21 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2001 .
- 22 - صالح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، دار النشر الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000 .
- 23 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2002.
- 24 - عقيل جاسم عبد الله ،مدخل في تقييم المشروعات ، دار حامد للنشر، طبعة 01 عمان ، الأردن ، 1999.
- 25 - عبد اللطيف عبد اللطيف ، حنان تركمان ، بطاقة التوصيب المتوازنة كأداة لقياس الأداء ، مجلة للدراسات و البحوث العلمية ، سلسلة العلوم القانونية و الاقتصادية ، المجلد 28 ، العدد 2006 .
- 26 - بشير هديفي ، الوجيز في شرح قانون العمل (علاقات العمل الفردية و الجماعية) ، جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2006 .
- 27 - أممية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، طبعة 2002 .
- 28 - ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار الحمدي العامة ، الجزائر طبعة 2004 .
- 29 - محفوظ جودة ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام **SPSS** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 .

لا مرجع باللغة الفرنسية

Les Ouvrages

- 1- Genereieve Lacono, "**Gestion Des Ressources Humaines**", Casbah Edition, Alger, 2004.
- 2- Pierre .J.C , "**Gestion Des Ressources Humaines**" , Paris , 1995 .
- 3- Sekiou , Blondin , Fabi , Peretti , Alis , Chevalier , "**Gestion Des Ressources Humaines**". 2 édition de Bœck , 2004 .
- 4- Michel Gervais , "**Contrôle De Gestion**" , Edition Economica , 7^{me} Ed , Paris , 2000 .
- 5- Jean louis Magakian et Marielle Audrey Payaud , "**100 Fiches Pour Comprendre La Stratégie De L'entreprise**" , Editions Bréal , 2007 .
- 6- Serge Huteau , "**Le Management Public Territorial**", Le Guide Du Manager , Editions Du Papyrus , France , 2006 .
- 7- Stéphanie Lambert , Recruter , "**La boîte à Outils De L'entrepreneur**" , Editions D'organisation , 2003 .
- 8- Elie Cohen, "**Dictionnaire De Gestion**" , Edition la Découverte , Paris , 2000 .
- 9- Charles Martinet , "**Lexique De Gestion**" , 7^{ème} Edition , Dollaz ,2005.
- 10- Barillot. P , "**Pilotage De La Performance et Stratégie**" , Exemple Du Tableau De Bord Prospectif , Revue Gestion 2000 , n°2.
- 11- Bernard Martory , "**Contrôle De Gestion Sociale**" , Edition Vuibert , 2^{ème} Edition , Paris , 1999 .
- 12- George R.Terry , Stéphen G. Franklin , Phitippe de la vergne ," **Les Principes Du Management**" , Ed Economica , 8^{ème} Ed, Paris , 1985 .
- 13- Patrice Roussel , "**Gestion Des Performances Au Travail**" , Editions De Boeck, 1^{ère} Edition , 2007 .
- 14- Drucker Peter , "**L'avenir Du Management Selon Drucker**" , Editions Village Mondiale , Paris , 1999 .

- 15- De la Villarmois, "**Le Concept De Performance et Sa Mesure**" , Un Etat de L'art , Cahier De Recherche , 2001, N°5 IAE De Lille .
- 16- R.Read et P.Pastor , "**Gestion Des Conflits**" , Editions Liaisons , 2eme Edition , 2004 .
- 17- M.Barabel et O.Meier , Manageor, "**Les Meilleurs Pratiques Du Management**" , Dunod , Paris , 2006 .

المنكرات و الملتقيات

- 1 -علي عبد الله ، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر" ، أطروحة الدكتوراه ، جامعة الجزائر ، 1999 .
- 2 - مساهل عبد الرحمان ، " دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة قسم الممتلكات لمؤسسة ENIE -" ، ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان 2006-2007 .
- 3 - فاطمة الزهراء عبادي ، "مقومات تحقيق الأداء المتميز للحكومات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة الجزائر -" ، مذكرة ماجستير إدارة أعمال ، جامعة البليدة ، 2007 .
- 4 - علاوي عبد الفتاح ، " تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال أداء مواردها البشرية" ، الملتقى العلمي الدولي "أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة" ، جامعة المسيلة ، يومي 10-11 نوفمبر 2009 .

الفصل الأول

أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني

إنعكاسات تشكيل العقود

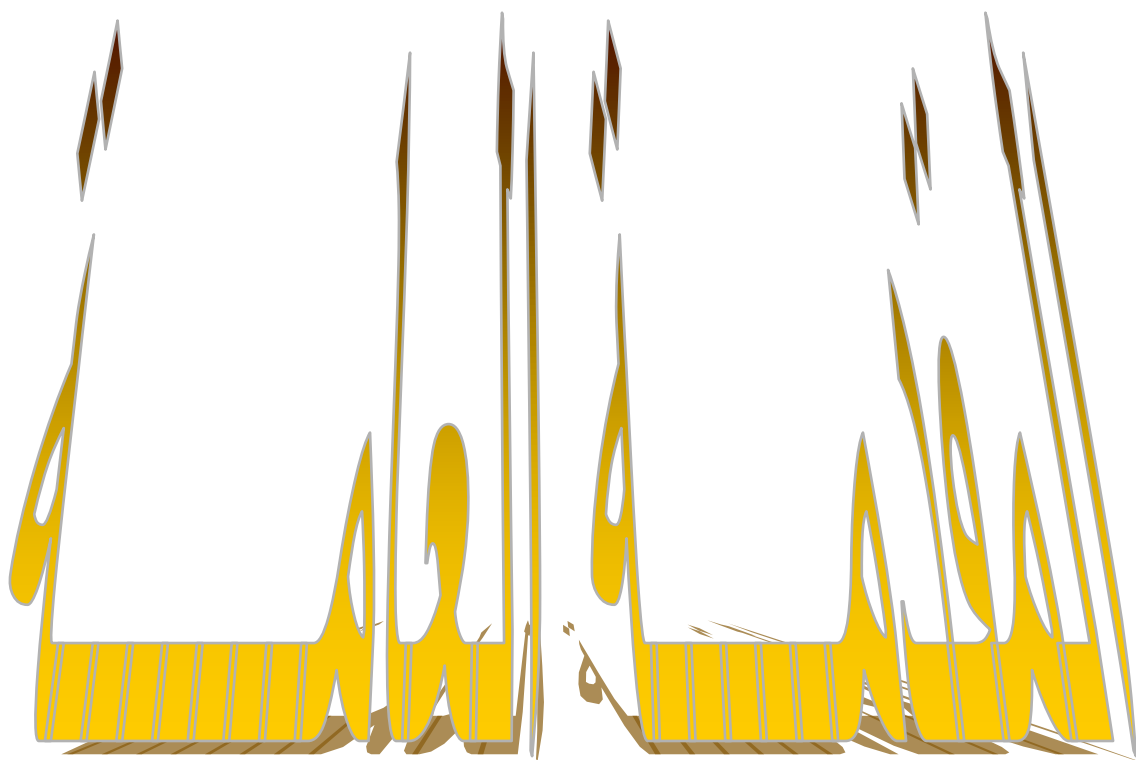
على أداء الأفراد

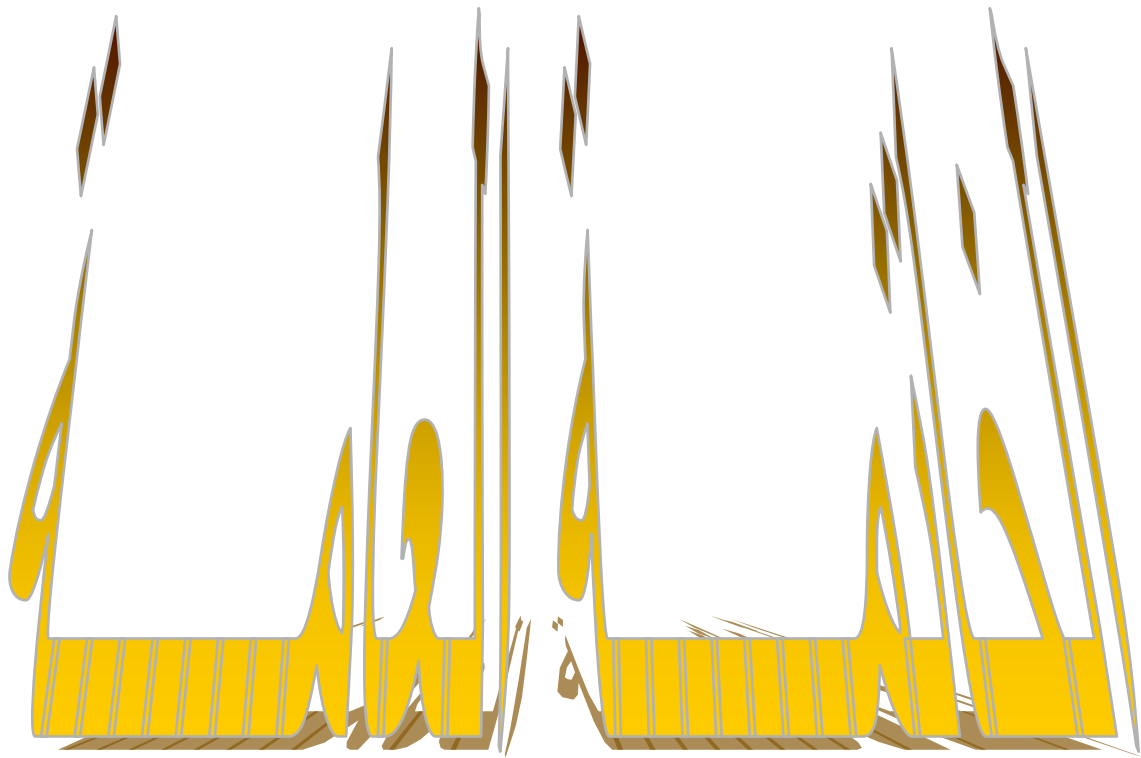
الفصل الثالث

التوظيف بالتعاقد و أثره على أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية

الفصل الثالث
التوظيف بالتعاقد و أثره على أداء الأفراد
في المؤسسات الاقتصادية

الملاحق





العلماء

القاسم

فيلم الحداثة والاسلام

ملخص

تحتل وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانة هامة لدى المؤسسة . عدة مهام يمكن تحديدها لهذه الوظيفة و تتمثل أساسا في : تكوين و مكافأة و إستقطاب الموارد البشرية عبر خطط المسار المهني ، التحويل و الترقية ، تحليل المناصب و تقييم الأفراد ، إدارة العمل و برامج التوظيف .

للتوظيف آثار بالغة الأهمية على الشغل و جودة الخدمة و على أداء المؤسسة . و قد يأخذ أشكالاً مختلفة بحسب طبيعة العقد المبرم سواء كان عقد محدد أو غير محدد المدة ، عقد دائم أو بالنيابة ، عقد لمدة جزئية ، عقود الشباب في مجال التكوين أو الحرفية .

يهدف التوظيف بالتعاقد إلى الإستجابة لبعض الإحتياجات الخاصة التي تتطلب تقنية معينة . في الوقت الحالي أصبح يمس مناصب لا متناهية من مجالات العمل .

ماهو تأثير التوظيف بالتعاقد على أداء الأفراد ؟ هي إشكالتنا الأساسية التي نحاول الإجابة عليها من خلال هذه المذكرة و عبر دراسة ميدانية أجريت على مستوى مجموعة من المؤسسات الجزائرية على مستوى ولاية سعيدة .

الكلمات المفتاحية : التوظيف - عقد العمل - الأداء - الموارد البشرية .

Résumé

La fonction du management des ressources humaines occupe une place importante au sein de l'entreprise . Plusieurs tâches de gestion peuvent être identifiées pour cette fonction notamment : la gestion de la formation , la gestion des rémunérations et l'acquisition des Ressources Humaines : par les plans de carrières , mutations et promotion , analyse des postes et l'évaluation des personnes , gestion de l'emploi et programmes de recrutement .

Le recrutement qui a une incidence notable sur l'emploi , la qualité de service et sur la performance de l'entreprise peut prendre plusieurs formes selon le type de contrat adopté à savoir : le contrat à durée indéterminée (CDI) , le contrat à durée déterminée (CDD) , le contrat temporaire ou d'intérim , le contrat à temps partiel , les contrats jeunes (contrat d'apprentissage , contrat de professionnalisation)

Le travail contractuel vise à répondre à des besoins spécifiques pour lesquels une technicité particulière est requise . Actuellement , les postes à pourvoir par voie contractuelle concernent une infinité de domaines de travail .

Quel est l'impact du contrat du travail sur la performance des individus ? C'est notre problématique principale à laquelle nous essayons de trouver une réponse à travers ce mémoire et par le biais d'une étude empirique réalisée au sein de plusieurs entreprises Algériennes de la wilaya de Saida .

Mots clés : Recrutement - contrat de travail - performance - ressources humaines .

Abstract

The human resource management's function occupied an important place in the company various tasks can be identified for this function . first of all management of the formation , motivation and acquisition of the resources through plans of carriers , transfer, promotions, analysis of the employs evaluation of persons , management of work and program of recruitment .

Recruitment which is a remarkable incidence the quality of the service and the performance of the company , may take many forms depends on the type contract : long contract with duration indeterminate , contract with duration determinate , temporary contract or by interim , contract by partial time , young's contract (learning , contract professional)

Contractual work's objective answer to the specifics needs which demand an exact technical Actuality , its deals with employs which concern an infinity of work's field .

What is the influence of the recruitment on the contract to the individual's performance ? it is our principal problem to which we tray to find solutions through this memory by an empirique study done an various Algerians companies of Saida .

Key words : recruitment - work contract - performance - human resources .