



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تأثير الإدماج المهني على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية قاوس

تحت إشراف الأستاذ:

شكري عبد الله

من إعداد الطالب:

بوجردة كريم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
شكري عبد الله	مشرفا ومقررا	تيزي وزو
	رئيسا	تيزي وزو
	ممتحنا	تيزي وزو

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل الذي بفضلہ تتم الصالحات لتوفيقه لنا لإتمام هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ

المشرف الدكتور **شكري عبد الله** على كل الجهود التي قام بها وكل النصائح والإرشادات العلمية التي قدمها لي لإتمام هذا العمل ونجاحه جزاك الله كل خير وفقك الله وسدد خطاكم كما أتقدم ببالغ الشكر والعرفان للأستاذين **لعور أمين وسعيد عزيز** على كل ما قدماه لي من دعم ومساندة في إنجاز مذكرتي.

كما أتقدم بشكري **للأستاذة المناقشين** كل واحد باسمه على قبولهم مناقشة

وتقييم هذا العمل بإبداء آراءهم وتقديم ملاحظاتهم.

كما أتقدم بجزيل الشكر لجميع **أساتذة قسم علم الاجتماع** الذين أشرفوا علينا طوال فترة وجودنا بالجامعة

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من قدم لنا يد العون من موظفين، إداريين، ومنتخبين ببلدية قاوس

وجزيل الشكر والتقدير لكل أصدقائي وأخص بالذكر الصديقين:

دوخان عبد المجيد وبوريدان محمد الصادق

على وقوفهم بجانبني ودعمهم المتواصل

إِهْدِ اعْ

إلى من علمني أن العلا تتال بالإصرار لا بالتمني
الرجل العظيم الذي أحمل اسمه

"أبي الغالي"

إلى من جعلت من تعبها سلماً لارتقائي والنور
في عتمتي ودعاؤها سر نجاحي

"أمي الحبيبة"

إلى من رزقت بهم سنداً وملاذاً آمناً **"إخوتي وأخواتي"**

إلى من ساعدوني بكل حب وكانوا موضع الاتكاء
في عثرائي إلى من كانت سندي ورفيقة دربي

"زوجتي الغالية"

إلى أبنائي حفظهم الله ورعاهم

كما اهدي هذا العمل الي كل من ضحى من اجل أن يكون هذا الوطن حراً

واخص بالذكر جدتي الشهيدة **ينوشي حورية**

أعمامي الشهيد **بوجردة محي الدين** وبوجردة السبتي

المجاهد المتوفى بوجردة الرشيد

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الموسومة بـ "أثر الإدماج المهني على الأداء الوظيفي" هدفها الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر الإدماج المهني على مستوى أداء موظفي بلدية محل الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ومجموعة من الأدوات المنهجية لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة، تمثلت في الملاحظة، الملاحظة بالمشاركة، الاستمارة، المقابلة، الوثائق والسجلات، وتضمن مجتمع الدراسة جميع موظفي العاملين بعقود التشغيل ببلدية قاوس وشملت عينة الدراسة (61 مفردة) تمثل نسبة 11 % من مجموع عدد الموظفين بالبلدية محل الدراسة والمقدر عددهم بـ 556، وهي عينة قصدية، توصلت الدراسة إلى أن الإدماج المهني يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي عقود التشغيل ببلدية قاوس، كما أن للخبرة المهنية المكتسبة في عقود العمل المؤقتة أثر على كفاءة العامل، لسلوك التنظيمي المكتسب في إطار عقود العمل المؤقتة أثر على سيرورة انجاز العمل بالبلدية محل الدراسة، كلما زاد حرص المورد البشري على تقديم الدعم لزملائه حسب متطلبات العمل، كلما تلقى الدعم من طرف زملائه في تجاوز نقائصه عمله.

الكلمات المفتاحية: الإدماج المهني، السلوك التنظيمي، الخبرة المهنية، الأداء الوظيفي، عقود ما قبل التشغيل.

Study summary: This study, entitled "The Impact of Professional Integration on Job Performance," aimed to shed light on the impact of professional integration on the performance level of employees of the municipality under study. The researcher used the descriptive approach and a set of methodological tools to collect data and information about the subject of the study, which were observation, participant observation, questionnaire, interview, documents and records. The study community included all employees working on employment contracts in the Qaws Municipality, and the study sample included (61 items) representing 11% of the total number of employees in the municipality under study, estimated at 556, which is a purposive sample. The study concluded that professional integration affects the job performance of employees under employment contracts in the municipality of Qaws. The professional experience acquired in temporary employment contracts also has an impact on the efficiency of the worker. The organizational behavior acquired within the framework of temporary employment contracts has an impact on the process of completing work in the municipality under study. The more keen the human resource is to provide support to his colleagues according to the requirements of the work, the more support he receives from his colleagues in overcoming his work shortcomings.

Keywords: Professional integration, organizational behavior, professional experience, job performance, pre- employment contracts



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	كلمة شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة	
17	تمهيد
18	أولاً: إشكالية الدراسة
19	ثانياً: فرضيات الدراسة
19	ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة
20	رابعاً: أهمية الدراسة
21	خامساً: أهداف الدراسة
21	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
29	سابعاً: المقاربة السوسيولوجية للدراسة
31	ثامناً: الدراسات السابقة
34	تاسعاً: صعوبات الدراسة
36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإدماج الوظيفي	
38	تمهيد
39	أولاً: تطور الوظيفة العمومية في الجزائر.
40	ثانياً: الموظف العمومي في الجزائر.
42	ثالثاً: الجماعات الاقليمية في الجزائر.

52	رابعا: الإدماج المهني والاجتماعي.
53	خامسا: انواع الإدماج المهني.
54	سادسا: اهداف الإدماج المهني.
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
58	تمهيد
59	اولا: تطور مفهوم الأداء الوظيفي
61	ثانيا: مكونات الأداء الوظيفي
62	ثالثا: محددات الأداء الوظيفي
65	رابعا: عناصر الأداء الوظيفي
68	خامسا: خصائص الأداء الوظيفي
69	سادسا: أنواع الأداء الوظيفي
70	سابعا: مستويات الأداء الوظيفي
71	ثامنا: أبعاد الأداء الوظيفي
73	تاسعا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
74	عاشرًا: مشاكل ومعيقات الأداء الوظيفي
80	خلاصة الفصل
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
83	تمهيد
84	اولا: مجالات الدراسة.
85	ثانيا: منهج الدراسة.
86	ثالثا: مجتمع الدراسة
86	رابعا: عينة الدراسة
88	خامسا: أدوات الدراسة
	سادسا: أساليب المعالجة الإحصائية
89	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

91	تمهيد
92	اولا: عرض وتحليل نتائج الدراسة
95	ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى.
105	ثالثا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
113	رابعا: عرض ومناقشة النتائج.
117	خلاصة الفصل
119	الخاتمة.
121	المراجع
129	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين جنس العينة.	92
02	يبين سن العينة.	92
03	يبين الحالة العائلية لأفراد العينة .	93
04	يبين محل الإقامة لأفراد العينة.	93
05	المستوى التعليمي لأفراد العينة.	94
06	يبين المام الموظف بالمهام المرتبطة بمنصبه، واثره على انجاز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا.	95
07	يبين تمكن الموظف من استعمال كل الوسائل المرتبطة بانجاز مهامه، وأثره على انجاز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا.	96
08	يبين قدرة الموظف على استخدام وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منه في العمل وأثره على انجاز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا.	97
09	يبين قدرة الموظف على التحكم في وسائل العمل وأثره على انجاز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا.	98
10	يبين قدرة الموظف على الربط بين جزئيات مهامه واثره على انجاز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا.	99
11	يبين المام الموظف بالمهام المرتبطة بمنصبه، واثره على التكيف مع الحالات الطارئة في انجاز العمل.	100
12	يبين المام الموظف بحدود مهامه في إطار منصب عمله، وأثره على التكيف مع الحالات الطارئة في انجاز العمل.	101
13	يبين المام الموظف بمحتوى المنصب الذي يشغله، واثره على التكيف مع الحالات الطارئة في انجاز العمل.	102
14	يبين قدرة الموظف على استخدام كل الوسائل المرتبطة بانجاز مهامه، وأثره على التكيف مع الحالات الطارئة في انجاز العمل.	102
15	يبين قدرة الموظف على استخدام وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منه	104

	في العمل، وأثره على التكيف مع الحالات الطارئة في انجاز العمل.	
105	يبين حرص الموظف على اقامة علاقات العمل الايجابية مع زملائه، وأثره على تلقي الدعم من طرف العمال في تجاوز النقائص خلال عمله.	16
106	يبين تمتع الموظف بمرونة كافية لمتطلبات انجاز العمل وأثره على قدرة الموظف على تجاوز الصعوبات الممكنة في انجاز العمل.	17
107	يبين سعي الموظف الدائم إلى انجاز عمله بطريقة أفضل، وأثره على قدرة الموظف على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز العمل.	18
108	يبين تولي الموظف اهمية بالغة للوقت في انجاز عمله وقدرته على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز العمل.	19
109	يبين التزام الموظف بروح المسؤولية في العمل داخل البلدية، وأثره على قدرة الموظف على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز العمل.	20
110	يبين سعي الموظف إلى المبادرة في العمل ضمن اطاره الكلي، وأثره على قدرة الموظف على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز العمل.	21
111	يبين حرص الموظف على تقديم الدعم لزملائه حسب متطلبات العمل، وأثره على تلقي الدعم من طرف العمال في تجاوز النقائص خلال عمله.	22
111	يبين حرص الموظف على تقديم الدعم لزملائه حسب متطلبات انجاز عمله، وأثره على تكامل انجاز العمل داخل البلدية.	23
112	يبين تمتع الموظف بقابلية العمل ضمن فريق جماعي، وأثره على تكامل انجاز العمل داخل البلدية.	24



مقدمة

تسعى كل الدول الحديثة اليوم إلى وضع خطط واستراتيجيات في سوق الشغل للحد من ظاهرة البطالة التي أصبحت تشكل تحديات كبيرة للعديد من دول العالم، وقد مست جميع فئات المجتمع وعلى مختلف مستوياتهم التعليمية والمهنية، ولا سيما في ظل التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتزايد حجم المؤسسات والمنظمات الحكومية أو الخاصة والتي أصبحت ذات أهمية بالغة نظرا لما تؤديه من أدوار مختلفة ومتعددة، تقوم بها في محيطها جعلها ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمجتمع، كما تسعى كذلك إلى ضمان بقائها واستمرارية أنشطتها، وهذا لضمان استمرارية المجتمع وتحقيق البقاء والعيش الكريم لأفراده، ولتحقيق هذه الأهداف دائما ما نجدنا تبحث عن أفضل السبل والآليات التي تمكنها من تحقيق ذلك ومن بين الاستراتيجيات التي اعتمدتها الدولة لأجل توفير المزيد من الموارد البشرية لمختلف المؤسسات الحكومية أو الخاصة، وفي إطار إستراتيجية الدولة في الحد من البطالة استحدثت التشغيل عن طريق الإدماج المهني، والذي شمل بعض الفئات كخريجي الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين المهني وحتى الشاب بدون مستوى والذين تم إدماجهم في عالم الشغل عن طريق برامج وأجهزة مستحدثة من طرف الدولة الجزائرية ممثلة في أجهزتها المختصة من بعض الوزارات والمديريات العامة حيث شكلت هذه الفئة دعما كبيرا لمختلف المؤسسات الخاصة أو العمومية الاقتصادية أو الإدارية لإنجاز مختلف المهام وتحقيق، فمثل هاته الحركات الإصلاحية وبصورة موضوعية هي باعث على التغيير في طبيعة العمل من حيث الكفاءة والفاعلية في تأدية المهام وهذا التغيير ملاحظ كثيرا داخل المؤسسات كما يبعث على مستوى علم الاجتماع تحريك فاعليه الباحثين في هذا الميدان بهدف دراسة هاته الظاهرة والبحث في اثار الإدماج المهني للموارد البشرية القادمة من بيئة العمل المؤقت والتحليل من خلال معرفة اثار الإدماج المهني على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية ولإجراء هذه الدراسة وكغيرها من الدراسات الأخرى تحتكم لخطوات منهجية واضحة وخطة عمل محددة اذا اشتملت علة جانب نظري ينقسم إلى عدة فصول تضمن:

الفصل الأول: إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهمية الموضوع والهدف من دراسته، تحديد مفاهيم الدراسة، المقاربة السوسيولوجية للدراسة، الدراسات السابقة التي لها علاقة مع الموضوع أو التي تقترب منه، صعوبات الدراسة.

الفصل الثاني: ماهية الإدماج المهني وأهم عناصره المتمثلة في تطور الوظيفية العمومية في الجزائر، الموظف العمومي في الجزائر، الجماعات الإقليمية في الجزائر، الإدماج المهني والاجتماعي في الجزائر، أنواع عقود الإدماج المهني والاجتماعي في الجزائر، أهداف الإدماج المهني.

الفصل الثالث: فقد تضمن ماهية الأداء الوظيفي وأهم عناصره، يتطور مفهوم الأداء الوظيفي من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة. مكونات الأداء الوظيفي. محددات الأداء الوظيفي. عناصر الأداء الوظيفي. خصائص الأداء الوظيفي. أنواع الأداء الوظيفي. مستويات الأداء الوظيفي. أبعاد الأداء الوظيفي. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. أساسيات لتحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: يخص الجانب الميداني فقد تضمن الفصل الرابع على الإجراءات المنهجية للدراسات الميدانية، ومجالات الدراسة ومنهج الدراسة المطبق وهو المنهج الوصفي والأدوات والتقنيات البحث المعتمدة لجمع البيانات، وأخيرا العينة ونوع العينة المختارة في الدراسة الميدانية، ونوع القراءة الاحصائية للجدول.

الفصل الخامس: وتضمن عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى. عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية. تحليل النتائج في ضوء المقاربات النظرية. تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة. النتائج العامة.



الجانِب النظري للدراسة



الفصل الأول: الإطار المنهجي

تمهيد:

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: صياغة الفرضيات.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: المقاربة السوسيوولوجية للدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة.

تاسعاً: صعوبات الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الفصل الأول من أهم الفصول وأحد مقومات البحث العلمي يعتبر انطلاقة رئيسية لدراسة فهي خطوات منهجية يتبعها الباحث ليقوم بعملية استكشاف الغموض والوصول إلى الحقائق التي تحيط بموضوع الدراسة لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى إشكالية وفرضيات الدراسة وأيضاً إلى أسباب وأهداف وأهمية الدراسة ومفاهيمها، الدراسات السابقة التي تعالج نفس موضوع دراستنا، المقاربات السوسيوولوجية وأهم الصعوبات التي واجهتنا لإجراء هذه الدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

تهدف كل المؤسسات المتواجدة في عصرنا الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي من أجلها أنشأت، سواء كانت مؤسسات عمومية اقتصادية أو خدمية أو مؤسسات خاصة ونظرا للأدوار العديدة التي تقوم بها في محيطها جعلها ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمجتمع، إذ لا يمكن أن نتصور مجتمع خالي من مختلف المؤسسات التي تنظمه وتشبع مختلف حاجات أفرادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كتوفير مختلف الاحتياجات من السلع الاستهلاكية ومختلف الخدمات الضرورية للحياة، كما تسعى كذلك إلى ضمان بقائها واستمرارية أنشطتها، وهذا لضمان استمرارية المجتمع وتحقيق البقاء والعيش الكريم لأفراده.

يعتبر المورد البشري يمثل أهم عنصر في المؤسسة نظرا لدوره الأساسي في تسيير تلك والمؤسسات وهو القائم والمتحكم والقائم بأداء كل العمليات والأنشطة الإدارية بما يمتلكه من استعدادات وقدرات ذهنية وبدنية وما يتوفر له من وسائل وأدوات العمل ولذلك فإن إن الاهتمام بالموارد البشرية، الموظفين والعمال وظروف عملهم من أهم وظائف الإدارة في المؤسسات الحديثة لكون الموظف لم يعد ذلك الفرد الذي ينفذ العمل لقاء أجر فقط، وإنما أصبح الموظف في الفكر التنظيمي الحديث محور العمل والإنتاج، كونه يمثل الرأس المال البشري والعنصر الفعال في نجاح وفشل أي مؤسسة، ولذلك وجب الاهتمام به وتوفير كل ما يحتاجه ويثير دوافعه نحو العمل والإنجاز، ويعد التوظيف إحدى أهم الأساليب والآليات التي تستخدمها كل المنظمات والمؤسسات الخاصة أو العمومية لتعزيز مواردها البشرية وتوفير الطاقات والقدرات من الموارد البشرية لتحقيق المزيد كل تلك الأهداف.

ومن بين الأنماط التي اعتمدتها الدولة للتوظيف ممثلة في الهيئات الوصية على الوظيفة العمومية التوظيف بعقود ما قبل التشغيل أو بجهاز المساعدة على الإدماج المهني والاجتماعي من خلال المرسوم التنفيذي رقم 08- 126 المؤرخ في ابريل سنة 2008 الذي سمح بتوفير الالاف من مناصب العمل المؤقتة لخريجي الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين المهني وأصحاب مستويات الطور الثانوي وحتى المتوسط والابتدائي بدون تكوين أو تأهيل. وبعد سنوات من العمل ونتيجة للمطالبات العديدة من قبل مستخدمي عقود ما قبل التشغيل استجابت الدولة الجزائرية لمطالبهم وقامت بالإصدار تعليمات ومراسم لتوظيف مستخدمي جهاز المساعدة على الإدماج المهني بداية من التعليمات الوزارية رقم 97- 404 المؤرخة في 20 ديسمبر 2019 وكذا والذي سمح بتوظيف مستخدمي عقود ما قبل التشغيل في مناصب شغل دائمة.

ونظرا لأهمية هذا الاجراء والمتمثل في الإدماج المهني الذي سمح لهؤلاء المستخدمين من الحصول على مناصب عمل دائمة حيث استفادوا من محاضر تنصيب وترسيم كموظفين دائمين بحقوق وواجبات كاملة ويحتكمون لقانون الوظيفة العمومية رقم وكذا القانون الخاص بمستخدمي الجماعات الإقليمية والذي ينتقلون من خلال من وضعية مهنية وقانونية معينة إلى وضعية أخرى وهذا بالنظر للمكتسبات المتعددة التي سيتفقد منها الموظفين جراء هذا التحول في العمل من كونهم موظفين مؤقتين يؤدون مهاماً معينة لقاء اجر معين وانتقلوا إلى موظفين يتمتعون بكامل حقوقهم المحددة في القوانين المنظمة، ولهذا استدعت هذه الأهمية من الباحث إثارة هذا الموضوع للدراسة والتحليل بقطاع الوظيفة العمومية وبمؤسسة البلدية تحديداً، بالنظر للعد الهائل من مستخدمي العقود المؤقتة لمختلف مصالحها فمن خلال هذه الدراسة أردنا معرفة واقع الإدماج المهني بمؤسسة البلدية وتأثير الإدماج المهني لموظفي العقود المؤقتة على مستويات أدائهم الوظيفي وضمن هذا الإطار طرح الباحث الرئيسي التالي:

. هل يؤثر الإدماج المهني على الأداء الوظيفي للموظف؟

انبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل الخبرة المهنية المكتسبة في إطار العقود المؤقتة تؤثر على كفاءة العمل؟
- هل يؤثر السلوك التنظيمي المكتسب في إطار عقود العمل المؤقتة على صيرورة انجاز العمل؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يؤثر الإدماج المهني على الأداء الوظيفي للموظف.

الفرضيات الفرعية:

- للخبرة المهنية المكتسبة في إطار العقود المؤقتة أثر على كفاءة العمل. ؟
- للسلوك التنظيمي المكتسب في إطار عقود العمل المؤقتة أثر على صيرورة انجاز العمل؟

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

لكل بحث علمي جوانب تثير اهتمام الباحث وتوجهه لاختيار موضوع دون سواه وقد اختار الباحث موضوع الإدماج المهني وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين بناء على مجموعة من الاسباب الذاتية والموضوعية وهي كالتالي:

1- الأسباب الذاتية:

- التواجد الدائم والتفاعل المتواصل مع مستخدمي البلديات من عمال وموظفي العقود المؤقتة لسنوات مما ولد لدينا رغبة كبيرة في الاهتمام بدراسة هذا الموضوع.
- الوقوف على مدى التزام الإدارة البلدية بما نصت عليه المراسيم والنصوص المنظمة للوظيفة العمومية ولا سيما القانون الخاص بمستخدمي الجماعات المحلية، ومدى حرصها على تمكين الموظفين المدمجين منها. علاقة الموضوع المطروح للدراسة بتخصصنا الأكاديمي علم اجتماع التنظيم والعمل.

2- الأسباب الموضوعية:

- الأهمية الكبيرة التي يحتلها موضوع البحث (الإدماج المهني) في مختلف المؤسسات، وخاصة مؤسسات الخدمة العمومية ذات الطابع الإداري وتأثيرها على أداء المستفيدين منها.
- تسليط الضوء على فئة العمال والموظفين بعقود مؤقتة ومحاولة الوقوف على ظروف عملهم السابقة وما تلاه من تغيرات بعد الاستفادة من الإدماج المهني.
- معرفة أثر الحوافز المقدمة للمستفيدين من الإدماج المهني على أدائهم الوظيفي.
- معرفة استجابات الموظفين المدمجين الجدد ودورهم في نجاح عمليات الإدماج أو فشلها.
- معرفة مستوى الأداء الوظيفي لموظفي البلديات محل الدراسة وتأثير عملية الإدماج المهني على مستويات أدائهم.

رابعا: أهمية الدراسة

- تتحدد قيمة الدراسات العلمية في كل العلوم وخاصة في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، من أهمية الموضوع المثار للدراسة والدرجة التي يحتلها في التأثير على المتغيرات المرتبطة به، وعلى اختلافها تكمن الأهمية في الدور الكبير الذي يلعبه الإدماج المهني في تغيير الأنماط السلوكية للموظف في العمل والذي يحدد مستوى أدائه داخل المؤسسة.
- تعاضد دور هذه الفئة من الموظفين والتي عملت لسنوات طويلة في انجاز مختلف المهام وتحقيق الأهداف بمؤسسة البلدية.
- كما تكمن أهمية الدراسة أيضا في إثراء الرصيد العلمي بدراسة جديدة تساهم في دعم جهود البحث العلمي للطلبة والمهنيين بحقل علم اجتماع التنظيم والعمل.

خامسا: أهداف الدراسة

1- أهداف علمية:

- تقديم دراسة جديدة ومفصلة حول موضوع الإدماج المهني والأداء الوظيفي، بقطاع الوظيفة العمومية على اعتبار أن هناك جهود متواصلة من قبل الوصاية لتحسين ظروف العمل عمال وموظفي العاملين بصيغة العقود المؤقتة.
- البحث والسعي إلى توظيف مبادئ البحث العلمي وتطبيقها نظريا وميدانيا.
- إشباع الفضول العلمي حول موضوع الدراسة والمساهمة في إثراء التخصص بأفكار ومفاهيم جديدة يفرضها التغير التنظيمي وعناصر البيئة المحيطة.

2- أهداف عملية:

- إخضاع موضوع الإدماج المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي للدراسة العلمية ومحاولة اكتشاف وفهم طبيعة الانتقال من العمل بعقود مؤقتة إلى العمل بكامل الحقوق وفي ظل القوانين المنظمة.
- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الموظفين والعاملين الذين استفادوا من الإدماج وظروف عملهم ومدى تحسن مستويات أدائهم الوظيفي.
- معرفة مستوى أداء الموظفين والعاملين المهنيين المستفيدين من الإدماج المهني ومعرفة أثر الحوافز المادية، المعنوية والاجتماعية على أداء الموظفين بالبلديات عينة الدراسة.
- القدرة على استخدام والتحكم في تطبيق مبادئ البحث العلمي ومعرفة مدى القدرة على إعداد البحوث العلمية في ميدان التخصص.
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكنها أن تساهم في تحسين ظروف العمل المستفيدين من الإدماج المهني وتحسين مستوياتهم أدائهم الوظيفي.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

تتعدد المفاهيم في العلوم الاجتماعية بتعدد المداخل النظرية والمدارس الفكرية الإدارية، فقد تعددت مدارس الفكر الإداري والتنظيمي وكل مدرسة لها منظرها ومفكرها، الذين تناولوا التنظيم بالدراسة والتحليل محاولين فهم أكثر لعمل التنظيمات سواء بالنسبة للمدارس التقليدية، أو مدارس الفكر التنظيمي الحديث باحثين عن الآليات المناسبة لتحسين الأداء والإنتاجية في المنظمات المختلفة، وتحقيق الأهداف.

واعتمدت الدراسة الحالية على المفاهيم التالية:

1- مفهوم الإدماج المهني:

عرف الإدماج المهني بحسب قاموس التربية والتكوين (1994) على أنه " عملية أو مسار للتحويل إلى عالم الشغل التي تعكس القدرة على تحقيق النجاح أو الانتقال من المدرسة إلى سوق الشغل.

وعرفه عبد العالي أحر شاو بأنه قرار مجتمعي مدعوم بإرادة سياسية أو إصلاحية معينة يتم بالإرادة خارجية عن الفرد بمعنى آخر هو العمل الاجتماعي أو السياسي الذي تشرف عليه الدولة من خلال مؤسساتها وأجهزتها التنفيذية حتى يتسنى للفرد الدخول في الحياة المهنية أو الوصول إلى وضع اقتصادي أو اجتماعي لائق في المجتمع»¹

فيما عرفه ميشال فارنيال بأنه « هو تلك العملية التي تقوم شخصا بدون خبرة مهنية ليشغل وضعية مستقرة داخل نظام التشغيل أي ان المستفيد من هذا البرنامج أو الجهاز هو سعيه إلى الاستقرار وهدفه الحصول على منصب دائم الامر الذي بعدها إلى التأقلم في الحياة المهنية»²

- التعريف الإجرائي لمفهوم الإدماج المهني:

وهي العملية الاصلاحية التي تبنتها وزارة التشغيل والعمل في اطار إدماج الموظفين بالعقود المؤقتة ببلدية قاوس.

2- مفهوم السلوك التنظيمي:

يشير السلوك التنظيمي إلى تصرفات الافراد والجماعات داخل المنظمات ويضم سلوك كل من الفرد والجماعة والتفاعل مع العمليات التنظيمية كما يتم استخدام المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية قصد التحسين من مستويات الفعالية التنظيمي.

¹ محمود سما يلي: دور برامج الادماج المهني في درجة الشعور بالإقصاء الاجتماعي لدى حاملي الشهادات الجامعية في الجزائر، جهاز المساعدة على الادماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات نمودجا، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، المجلد 20، العدد 01، 2023، ص، 144.

² بومخلوف محمد، بن بركة إبراهيم، واقع موظفي الادماج المهني، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، مجلد 1، عدد 11، السداسي الأول، 2018، ص10.

كما ان السوك التنظيمي يتماشى مع الجانب الاداري والذي يعني دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بتصرف سلوك الافراد في المؤسسة وبهذا فمجال السلوك التنظيمي يعني مباشرة فهم وتفسير السلوك في المؤسسات والتبوء بها كما أن السلوك قد يكون مكتسب أو متوارث¹.

التعريف الاجرائي لمفهوم السلوك التنظيمي المكتسب: وهي عبارة عن سلوكيات مهنية اكتسبها المورد البشري العامل ببلدية قاوس في إطار بيئة العمل بنظام الشغل المؤقت (عقود ما قبل التشغيل) حيث تكونت لديه خبرات مهنية تظهر كرسامال اجتماعي يتمظهر من خلال الدعم الذي يقدمه لزملائه كعلاقات اجتماعية تشكل لديه بدائل معرفية في الحالات الطارئة، التمتع بروح المسؤولية، والمرونة في تأدية مهامه، والتي تؤثر على سيرورة عمله بعد عملية دمج في منصبه المهني.

3- مفهوم الخبرة المهنية المكتسبة:

حسب قاموس أكسفورد الحديث فإن الخبرة تعني ' الأشياء التي قمت بها، المعرفة أو المهارة التي تحصل عليها من رؤية أو القيام بشيء : نحن جميعا نتعلم من الخبرة وتعتبر الخبرة المهنية من بين المصادر الهامة في ترسيخ بعض القيم وتوجيهها الوجهة الصحيحة ويرى بوفلجة غيات في هذا الصدد بأن للخبرة المهنية آثار في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل فالفرد الذي لاحظ في حياته المهنية أن العمل هو السبيل الوحيد إلى الترقية والرفع من الحالة المادية يؤدي به إلى الجد والعمل من اجل تحقيق أهدافه أما في الحالات التي لا تعطي أهمية لجهد العامل وتفانيه في العمل والاعتماد علة المحسوبية والعشائرية فإن ذلك يؤدي إلى التأثير على قيم العمل ومفهومه ودوافعه².

التعريف الإجرائي للخبرة المهنية المكتسبة:

وهي عبارة عن راس مال معلوماتي وخبراتي ذهني وممارساتي اكتسبه المورد البشري العامل ببلدية قاوس في اطار عمله السابق في بيئة العمل بنظام الشغل المؤقت (عقود ما قبل التشغيل) حيث تكونت لديه استعدادات مبنية وبانية تتمظهر من خلال الالمام بمهامه الخاصة بمنصبه، والقدرة على استخدام

¹ كتفي بسمينة، بالخيط سليمة، السلوك التنظيمي - مقارنة سوسيو ثقافية - مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 3، العدد 2، 2021، ص65

² رفاف عبد القادر، مزيان محمد، قيم العمل في ظل متغيري الخبرة والرتبة المهنية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية بشار، العدد 11، مجلة التنمية البشرية، 2018، ص 94.

الأجهزة الرقمية، والذي يؤثر على كفاءته العملية في إطار بيئة العمل بنظام العمل الإدماجي (مناصب الشغل الدائم).

4- مفهوم الأداء:

أشار كيرا كيم "أن الأداء يذل على تأدية عمل أو إنجاز أو تأدية مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة...، جاء في معجم المصطلحات الإدارية 2007 بأنه عملية إدارية يتم من خلال تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المنوط بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحوزونه أثناء عملهم."¹

أكد كيرا كيم أن الأداء يكمن في ذلك النشاط والجهد الواعي الذي يقوم به العامل والموظف بهدف تحقيق ما هو مطلوب منه إنجازه، ويتم وفق هيكل تنظيمي مضبوط يحدد نظام الحقوق والواجبات والمسؤوليات.

يعرف الأداء بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة."²

يعرّف ناصر قاسمي الأداء بأنه: "جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين، والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والأفراد، وقواعد السلوك الجماعي بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية.

- التعريف الإجرائي للأداء:

هو ذلك النشاط والجهد الذهني والعقلي الذي يقوم به الموظف أو العامل أثناء القيام بمهام معينة.

5- مفهوم الأداء الوظيفي:

قدمت العديد من التعريفات للأداء الوظيفي عرفه بيترسون بأنه: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها."¹

¹ إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013، ص 107.

² عمار بن عيش: اتجاهات التدريب وتقييم اتجاهات الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 13.

أشار بيترسون إلى مدى التوفيق بين إمكانيات وقدرات المنظمة في مختلف المجالات وتحقيق أهدافها وأهداف مستخدميها وشركائها.

يعرفه الدكتور صالح بن نوار أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة، بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام."²

ركز الدكتور صالح بن نوار على الجهود المبذولة من طرف الفرد والتي تنطلق أساساً من القدرات التي يمتلكها وإدراكه للدور المطالب بشغله، ودرجة التفاعل ما بين هذه العناصر والنتيجة والأثر الصافي لهذا التفاعل.

- التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

أو هو النتيجة النهائية للجهود الفكرية والبدنية المبذولة ومستوى الأداء الفعلي الذي يقدمه الموظف بالمؤسسة نظير إنجازه لمهامه الوظيفية.

6- مفهوم الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها "أداء للنشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة فالمدير الكفاء الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات في إنجازها، ويستطيع بالتالي حفظ التكلفة للموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات."³

كما تعرف أيضاً بأنها "زيادة المعرفة وكسب مهارة وخبرة في الوقت نفسه بناء على روح الالتزام داخل الموظف وذلك بالالتزام الأداء المميز الذي يغلب عليه الانسجام والتوافق."⁴

يركز التعريف على درجة الالتزام لدى الموظف أثناء القيام بعمله ما يمكنه من زيادة معارفه وخبراته في العمل.

¹ وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص77.

² صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 91.

³ نبيل محمد مرسى: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 25.

⁴ عبد الرحمن التوفيق: التدريب المباشر، موسوعة مدريون بارعون، ط2، القاهرة، 2005، ص 28.

كما عرفت الكفاءة بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".¹

"يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء".²

"هناك من مزج بين مفهوم الفعالية والكفاءة بقوله: "الكفاءة أو الفعالية التي يوصف بها فعل معين تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف معين، ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقاً لترتيب أولويتها... فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفء إلى حد كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة ويشار في العادة إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفاً أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف".³

- التعريف الإجرائي للكفاءة:

هي إنجاز المهام المطلوبة بتميز مع أدائها بأقل جهد ووقت وتكلفة.
مفهوم كفاءة العمل:

التعريف الاجرائي لكفاءة العمل:

هي الممارسات المهنية التي يؤديها المورد البشري ببلدية قاوس ومدى نجاعته في تأديتها بعد عملية إدماجه في منصبه، والتي تظهر من خلال إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد والتكيف مع الحالات الطارئة في إنجاز العمل والمتأثرة بمتغيرات الخبرة المهنية المكتسبة للمورد البشري في إطار عمله في بيئة العمل بنظام العمل المؤقت.

سيرورة العمل: وهي قدرة المورد البشري ببلدية قاوس في التعامل مع الحالات الطارئة والتكيف مع بيئة العمل بعد إدماجه والتمظهر من خلال قدرته على تجاوز صعوبات العمل، والتعامل معها وتلقيه للدعم من زملائه والمتأثرة بمتغيرات السلوك التنظيمي المكتسب.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 110.

² حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص 96.

³ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 206.

الأثر: وهو الذي يظهر في القيمة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين مؤشرات المتغير المستقل التي تؤثر على مؤشرات المتغير التابع، والمتفاوتة في شدة الأثر حسب التأثير.

7- مفهوم الفعالية:

تعرف الفعالية بأنها "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها أما اتزيوني (Etzioni) فقد عرف الفعالية بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة".¹

"تعتبر فعالية الأداء من المؤشرات الدالة عليه والتي يمكن الاستناد عليها للحكم على الأداء الكلي إذن الفعالية تعبر عن العلاقة بين الأهداف المحققة والوسائل المستعملة لتحقيقها، ويعبر عن الفعالية بعبارة إنجاز المهمات بشكل صحيح وهناك الكثير من المحددات التي تستخدم لقياس الفعالية منها: الأرباح المحصلة، حجم مبيعات العامل الواحد، دوران العاملين، دوران المخزون، استغلال العمالة المهنية".²

أشار التعريف إلى الفعالية على اعتبارها نتائج العلاقة ما بين الوسائل المستعملة لتحقيق أهداف ما ومدى تحقيق تلك الأهداف، وإنجاز تلك المهمات كما يجب أن تؤدي وفق القوانين الضابطة والنتائج المتوقعة.

- التعريف الإجرائي للفعالية:

الفعالية هي الأهداف المحققة في المؤسسة نسبة إلى الأهداف المطلوب أداؤها ويمكن قياسها بمستوى الأداء الوظيفي المقدم من درجة الإتقان والتميز.

8- مفهوم المؤسسة:

قدمت العديد من التعاريف للمؤسسة واختلفت باختلاف المنطلقات الفكرية للعلماء والمختصين عرفه ماكس فيبر "هي أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤولية والتسلسل الإداري".³

¹ حسين حريم: حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010، ص 92.

² إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 187.

³ محمد الصغير بدوي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالم، الجزائر، 1992، ص 38.

أشار تعريف ماكس فيبر للمؤسسة على أنها عبارة عن مجموعة من العلاقات الرسمية التي تحدث داخل المؤسسة والتي تأخذ أشكالاً تنظيمية معينة كتحديد الوظائف وتوصيفها، حقوق وواجبات الفرد العامل في المؤسسة، تحديد اتجاهات السلطة والمسؤولية والتسلسل الإداري.

عرفها بارسونز "هي وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بياني معين لكي تحقق أهداف محددة، كما أوضح بأنها وحدة اجتماعية لها أهداف محددة وواضحة تسعى إلى تحقيقها وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إدارات تنظيمية تضمن تحقيقها".¹

وعرفت أيضاً بأنها "عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها".²

- التعريف الإجرائي للمؤسسة:

المؤسسة هي عبارة عن وحدة إدارية تتكون من مجموعة من المصالح والأقسام تتشكل من مجموعة أفراد (الموظفين والعمال)، الذين يمارسون مجموعة من الأنشطة والمهام تحت تنظيم وإشراف إدارة مؤهلة لتحقيق أهداف معينة، وللمؤسسة مقر وهيكل تنظيمي محدد.

9- مفهوم البلدية:

البلدية هي "أهم تطبيق لنظرية المركزي الإدارية حيث تشكل هذه الأخيرة التعبير عن ديمقراطية جواريه حقيقية إذ تعتبر البلدية في الجزائر من الهيئات الإدارية اللامركزية المحلية والخلية الأساسية والقاعدية للديمقراطية والمشاركة الشعبية، كما تعتبر المجالس البلدية من أهم تطبيقات الديمقراطية وركن جوهري من أركان الحكم الراشد وهذا ما نصت عليه مختلف المصادر السياسية والقانونية منذ مطلع الاستقلال".³

¹ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003، ص 24.

² نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 15.

³ لعربي خديجة: الرقابة الإدارية على البلدية في ظل قانون البلدية الجديد، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة، إشراف أد/ بوضياف عمار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2013، ص أ - ب.

أشار هذا التعريف للبلدية على أنها إحدى أوجه اللامركزية في الدولة أي أنها مؤسسة لها تنظيم إداري وجغرافي ومجموعة المهام الوظيفية والتنموية تقوم بأدائها وتعبر عن ديمقراطية حقيقية لكون من يسيرها هو مجلس منتخب من طرف مواطني إقليم البلدية وبكل ديمقراطية وشفافية.

عرفت البلدية بأنها "جاء في القانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يوليو سنة 2011 المتعلق بالبلدية في مادته الأولى:

البلدية هي الجماعات الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون.

المادة 2: البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

المادة 3: تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون.

وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

المادة 6: للبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي.¹

- التعريف الإجرائي للبلدية:

البلدية هي عبارة عن إقليم جغرافي معين يقطنه تعداد بشري معين، أفراد، أسر جماعات، عدد معين من الأفراد، وهي مؤسسة إدارية خدمية تمارس مجموعة من المهام الوظيفية الإدارية والتنموية لتحقيق وإشباع احتياجات أفراد المجتمع المحلي المتنوعة من خلال تنفيذ سياسات الدولة المختلفة داخل إقليمها الجغرافي، وللبلدية مجلس شعبي منتخب من طرف مواطني البلدية يرأسه رئيس البلدية يسهر على أداء مجموعة من المهام الأهداف المحدد في قانون البلدية، وللبلدية إدارة محلية يمثلها رئيس البلدية الأمين العام للبلدية ورؤساء المصالح، تسهر على تقديم مختلف الأنشطة والمهام الإدارية والتنموية.

سابعا: المقاربة النظرية السوسيولوجية للدراسة

لإجراء أي دراسة علمية لا بد وأن يتقيد الباحث بخطوات المنهج العلمي التي حددها العلماء والمختصين في ميدان الإنسانية العلوم الاجتماعية والتي تتميز عن باقي العلوم بمجموعة من الخصائص والمميزات ومن أهم خطوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية الاعتماد على نظريات سابقة كانت لها

¹ المادة (1، 2، 3، 6) الجزائر، رئاسة الجمهورية، القانون رقم 10-11، الجريدة الرسمية، العدد 37، 3 جانفي 2011، ص 7.

مساهمات فكرية وعملية حول الموضوع المثار للدراسة، من خلال ما طرحه رواد كل نظرية من النظريات العلمية المفسرة من أفكار وتصورات تنير فكر الباحث وتثير انتباهه وتعزز أفكاره وتصوره وتحدد له معالم بحثه و"المقاربة السوسيولوجية ذلك الإطار النظري الذي يتبناه الباحث في عمله أي اعتماده على نظرية أو مجموعة من النظريات عند قيامه بالدراسة والبحث، وعليه تعد المقاربة النظرية من المراحل الحاسمة في البحث العلمي حيث يستحيل الانطلاق من العدم من دون أي إطار نظري أو نظرية عند القيام بالبحث السوسيولوجي فالنظرية أو النظريات السوسيولوجية هي التي تعطي للبحث قوته وتؤسسه علمياً وعليه فعلى الباحث عند القيام بالدراسة لظاهرة اجتماعية ما الانطلاق من مقاربة تتماشى وطبيعة موضوعه.¹

اعتمدنا في هذه الدراسة على البنائية الوظيفية فالدراسة الحالية التي تبحث في موضوع الإدماج المهني داخل مؤسسة البلدية وأثره على أدائهم الوظيفي، على اعتبار أن البلدية هي مؤسسة تقدم مجموعة من الخدمات العمومية منها خدمات إدارية وخدمات تنموية، وللبلدية هيكل تنظيمي وتتكون البلدية من مجموعة من المصالح والأقسام والمكاتب تحتوي على مجموعة من الكوادر البشرية، الموظفين يقومون بمجموعة من المهام والأنشطة والتي تصب مجملها إلى تحقيق مجموعة من أهداف المؤسسة ومن ورائها الأهداف الفردية والجماعية لمواردها البشرية، وتحكم البلدية في ممارسة مهامها إلى قوانين ومراسم تضبط عملها وتنظيمها وتحدد المسؤوليات والواجبات، ومن هذا المنطلق تعد البلدية كمؤسسة وكبناء عام له مجموعة من الأبنية الجزئية التي تقوم بمجموعة من المهام وتعمل مع بعضها البعض وتتضمن وتتكامل لتحقيق الأهداف معاً، بالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المحددة سواء للأفراد الموظفين أو للمؤسسة ككل، ويحتاج هذا البناء أو التنظيم إلى إجراءات وقواعد تضبط عمله وتضمن الحقوق لأفراده وتشبع حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق طموحاتهم وتنمية روحهم المعنوية، خلق التوازن بين جميع الأقسام والمصالح والمكاتب وتحقيق قيم تنظيمية كالتعاون والتضامن وروح الجماعة وكلها عوامل تساهم في تماسك الجماعة والتنظيم أكثر وتحقيق أفضل للمهام والأنشطة بفعالية وكفاءة تساهم فعالية التنظيم والمؤسسة، وزيادة رغبته في الاستقرار والبقاء والانتماء إلى هذا التنظيم، إبراز المهارات العملية والمعرفية التي يمتلكها الموارد البشرية بما فيها فئة المستخدمين بصيغة عقود الإدماج المهني، ومعرفة مدى فعالية حوافز العمل في تحقيق فعالية وكفاءة الموظف في أدائه الوظيفي.

¹ جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2013، ص53.

ثامنا: الدراسات السابقة.

تعدّ الدراسات السابقة من أهم خطوات البحث العلمي التي لا يمكن إهمالها أو تجاوزها من قبل الباحثين لما لها من أهمية بالغة في بيان معالم البحث والموضوع المراد دراسته، والباحث المطلع بشكل مستمر على البحوث والدراسات تتشكل له مجموعة من التصورات والأفكار حول موضوع بحثه، وأهم العناصر والأبعاد التي هو بحاجة لدراساتها أو التركيز عليها دون أخرى، وانطلاقاً من توصيات الدراسات السابقة أو العناصر التي لم تدرس والتي نرى ونعتقد بأنها ضرورية في دراستنا، ومنطلقاً مساعداً لتأسيس المبررات المنطقية لاختياراتنا، ولذلك "إنّ الدراسات السابقة هي تلك الدراسات التي تدخل ضمن التراث النظري أو أدبيات الموضوع من أوجه كثيرة، والمقصود بالاستعراض هذه الدراسات في البحث العلمي هو تقديم ملخصات لمناهجها ونتائجها أو نتائجها فقط ودون أية محاولة تقييمية لبعض مناهجها الظاهرة الوهن ودون مناقشة لتلك النتائج أو الربط بينها، وعادة ما تشمل الدراسات السابقة كل المساهمات العلمية التي لها صلة بالموضوع المراد بحثه وتم تقديمها لدوائر علمية بهدف الحصول على درجة علمية ماجستير أو دكتوراه دولة أو على مقابل مادي أو لمجرد المساهمة العلمية (مشاريع بحث)".¹

إذن مما سبق فإنّ الدراسات السابقة تعدّ من أهم خطوات البحث العلمي الذي يهدف إلى تحقيق نتائج علمية موضوعية حول الظاهرة المدروسة، والتي لا يمكن التخلي عنها في بعض الدراسات ولو أنّه هناك مواضيع تطرح للدراسة ولم يسبق وأن أخضعت للدراسة العلمية أو لقلّة الدراسات السابقة أو غير وملاءمتها، لكن تبقى الدراسات السابقة أحد أهم العناصر لنجاح أي بحث علمي وتحقيقه لأهدافه،

الدراسات وطنية:

الدراسة الأولى:

دراسة «دردش أحمد وكويحل فاروق بعنوان: فعالية برنامج عقود ما قبل التشغيل في إدماج خريجي الجامعة الجزائرية مهنيًا»² هدفت الدراسة إلى الوقوف على ما حققه برنامج عقود ما قبل التشغيل بعد مدة من تطبيقه وهذا من خلال الوقوف على الوضعية المهنية للمتعاقدين بمختلف المؤسسات،

¹ فضيل دليو، علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 106.

² دردش أحمد وكويحل فاروق بعنوان فعالية برنامج عقود ما قبل التشغيل في إدماج خريجي الجامعة الجزائرية مهنيًا، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-المجلد 09-عدد 02-2022، جامعة البليدة 2، ص- 'ص، 327-351.

استخدم الباحث المنهج الإحصائي والمنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة حجمها 54 مبحوث وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- برنامج عقود ما قبل التشغيل لم يحقق لجميع خريجي الجامعة تطلعاتهم ولم يستجيب للجانب الاجتماعي بل حتى المادي لهم.
- برنامج عقود ما قبل التشغيل مكن المستفيدين منه من اكتساب مهارات وخبرة تساعدهم في الولوج في سوق العمل بثقة كاملة.
- أغلبية المستفيدين من عقود ما قبل التشغيل استفادوا من مناصب عمل بعد انتهاء مدة عقودهم.»

الدراسة الثانية:

دراسة «شهرزاد مناصر بعنوان توظيف المستفيدين من الإدماج المهني وأثره على التشغيل في الجزائر هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسة الجزائر في تشغيل العاطلين من المتعلمين من خلال جهاز المساعدة على الإدماج المهني الموجه لفئة الشباب حملة الشهادات وأثره في امتصاص البطالة وكذلك نابع السياسة الجديدة للحكومة التي عملت على توظيف المستفيدين من جهاز المساعدة على الإدماج المهني في الإدارات التي يعملون بها وأثر هذه القرارات على سوق الشغل في طرح الباحث الإشكالية التالية ما مدى جدوى تدابير توظيف المستفيدين في إطار برنامج الاد يدين من جهاز المساعدة على الإدماج المهني وفعاليتها في توظيف فرص التشغيل في الجزائر؟

ومن أهم ما توصلت اليه هذه الدراسة ما يلي:

- فشل برنامج الإدماج المهني على القضاء على البطالة وذلك لأسباب كثيرة اذ لم يقدم الفعالية المطلوبة في إيجاد حل نهائي للبطالة لا اكتفة بتكديس عدد كبير من خريجي الجامعات في الإدارات العمومية.
- اكتساب المستفيدين من الإدماج المهني لخبرة كبيرة من كوينهم داخل الإدارات في إطار برنامج الإدماج المهني وفي ذات الوقت استفادت الإدارات من يد عاملة على قدر كبير من الاطلاع على متطلبات العمل ووصول فئة من اليد العاملة غير كفئة في بعض الإدارات، كما تم حرمان الموظفين المستفيدين من الإدماج من الترقيات إلى غاية توظيفهم وتقليص مبدا الجدارة في التوظيف»¹.

1 شهرزاد مناصر: توظيف المستفيدين من الادماج المهني واثره على التشغيل في الجزائر، المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية. المركز الجامعي نور الابشير البيض، المجلد 06، العدد 01، ماي 2022. ص-ص، 225-238.

الدراسة الثالثة:

«دراسة زهرة صمبة، رضا نعيمة بعنوان عمال الإدماج المهني بين متطلبات الوظيفة والأداء الفعلي هدفت الدراسة إلى إبراز الادعاء الوظيفي الفعلي للشباب المستفيدين من برنامج الإدماج المهني والصعوبات التي يتلقونها، كونهم عمال مؤقتين وليس دائمين في المؤسسة واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليلها وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ان موظفي الإدماج المهني قد قضا سنوات عديدة في العمل ضمن هذا البرنامج وبالتالي قد اكتسبوا خبرة كبيرة في مجال العمل

نجد ان حجم العمل الموكل إليهم لا يقارن الاجر الذي يتقاضونه بالإضافة إلى ان منهم لا تتلاءم طبيعة شهاداتهم بالعمل الموكل إليهم.

كما نج ان العمل في اطار برنامج الإدماج المهني يزداد من سنة لأخرى ولهذا يمكن القول ان الأداء الوظيفي لعمال الإدماج المهني له علاقة بجوانب عديدة بينها تلك التي درست في هذا الموضوع لان هذه الفئة ننت العمال تتوفر على طاقات وكفاءة عالية في المجال النظري تريد ان نجسد ذلك في ارض الواقع من خلال العمل والذي لن يجدوا أمامهم سوى المؤقت من خلال الإدماج المهني بحيث لم يتمكنوا من الحصول على عل ذلك رغم الشهادة التي حصلوا عليها بعد نهاية دراستهم ليصطدموا بعد بعدم تلائم هذه الشهادة مع طبيعة العمل إضافة إلى أنهم مؤقت ولا يستطيع تحقيق احتياجاتهم رغباتهم المختلفة وبالتالي ينعكس على أدائهم الوظيفي بحيث لا يتمكنون من خلالها ان ينجزوا مهامهم على اكمل وجه بالرغم من انهم بدوامتهم للعمل يفرضون تحقيق مكانة اجتماعية بين زملائهم وافراد مجتمعهم بالإضافة إلى أن حجم العمل الذي يقومون به أكثر مما هو مطلوب منهم رغم ان الاجر الذي يتقاضونه لا لا يساوي حجم عملهم وعبه¹.

الدراسات الأجنبية:

دراسة مارتينز روك، هدفت إلى تقييم فعالية برامج الإدماج والمرفقة الموجهة لطالبي العمل من وجهة نظر مختلفتين لتفسير معدلات الإدماج بعد المشاركة في احد البرامج الموجهة للإدماج والحماية من الاقصاء الاولى تركز على الابعاد السيكلوجية الرفاهية النفسية والصورة الذاتية بينما الثانية تركز على

¹ زهرة صمبة، رضا نعيمة، عمال الادماج المهنيين متطلبات الوظيفة والأداء الفعلي، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، عدد 01، 2022، ص-ص، 406-429.

التغيرات النفس واجتماعية علاقات الفرد والبيئة انطلاقا إلى عرض بعض النماذج للدراسات التمثيلية، وتوصلت الدراسة إلى ان تقييم برامج المرافقة لطالبي الشغل بينت عدم وجود علاقة سببية لدى بعض التغيرات التي تفسر معدلات الإدماج كما ان النتائج ليست كافية وغير متجانسة لاستنتاج رابطة مباشرة بين هذه المتغيرات ومعدلات الإدماج علاوة على ذلك اظهرت الدراسات الموصوفة في هذه الدراسة ان الاجهزة ليست فعالة بنفس القدر لجميع الافراد فيما يخص الفعالية الشخصية وتقدير الذات¹.

دراسة كيرونوويشات وكينكريش، كانت الدراسة حول برامج البحث عن الشغل بمدينة ميشغان الأمريكية وهي طريقة تم تطويرها لحماية طالبي الشغل وتسهيل عملية إدماجهم في سوق العمل للوقاية من النتائج السلبية للبطالة على الصحة النفسية تم توزيع 928 مشاركا عشوائيا ضمن افواج تجريبية احتوت على 606 مشارك وافواج ضابطة تكونت من 322 مشارك تلقوا ادلة عن طريق البريد توصف باختصار طرق البحث عن الشغل تم تقييمهم عبر فترات زمنية متفاوتة، وخلصت الدراسة إلى ان اكثر الافراد ممن تمكنوا من ايجاد منصب عمل ينتمون للمجموعة التجريبية 33% في غضون شهر واحد بينما 59% في ظرف أربع أشهر مقارنة بأفراد المجموعة الضابطة 26% في غضون شهر واحد بينما 51% في ظرف اربعة اشهر، اما اولئك الذين ظلوا عاطلين عن العمل فقد اظهروا احساسا اقوى بالكفاءة الذاتية في مجموعة عمل ودافعية عالية في البحث عن العمل².

تاسعا: صعوبات الدراسة.

يواجه الباحث اثناء اناجزة الاي دراسة علمية مجموعة من العوائق والصعوبات حيث تتعد وتتنوع ما بين الصعوبات التي تتعلق بشخص مباشرة كالتموين البحث القدرات المالية أو ما يتعلق ببيئة البحث مكان إجراء الدراسة أو ما يتعلق بالجانب الأكاديمي هناك مجموعة من العوائق والعراقيل التي واجهتنا في انجاز هذه الدراسة من بدايتها إلى نهايتها تتمثل هذه العوائق فيما يلي:

- قلة المراجع والدراسات المنجزة حول الإدماج الوظيفي والأداء الوظيفي خاصة رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه سواء الأجنبية أو الوطنية.

¹Roques ,M. Les dimensions psychologiques et psychosociales dans l'«évaluation de l'efficacité des dispositifs d'insertion. Pratiques psychologiques, 14(3), 2008p- p 37538

²Currant, J, Wishart, P., & Gingrich, J. JOBS.A manual for teaching people successful job search.1999.

- قلة الدراسات العلمية الأجنبية التي تناولت موضوع الإدماج وعلاقته بالأداء الوظيفي بالبلديات، وخاصة فيما.
- عدم التجاوب الكافي من بعض الموظفين حول موضوع الدراسة نتيجة للتحفظ الكبير الذين أبدوه في الإجابة عن بعض الأسئلة الاستمارة.
-

خلاصة الفصل:

احتوى هذا الفصل الجانب النظري لموضوع الدراسة، على مجموعة من العناصر المنهجية والتي بينت معالم موضوع الدراسة، بداية من عنوان الدراسة ثم الإشكالية التي أخذت في تتبع موضوع الدراسة من إطاره العام إلى الإطار الخاص، أهمية الإدماج المهني وتحسين الأداء، أهمية الإدماج المهني بالنسبة للعامل والمؤسسة العمومية ولا سيما مؤسسات الخدمة العمومية في العمل وأثاره على الأفراد العاملين، ثم تناولت أساليب وطرق الإدماج، كما تم التعرف على أسباب الدراسة (الأسباب الذاتية والموضوعية والتي حملت الباحث على اختيار موضوع الدراسة، التعرف على الأهمية التي يمثلها موضوع الدراسة التحفيز والأداء الوظيفي بمؤسسة البلدية كما تم التعرف على الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها سواء كانت أهداف علمية أو عملية، معرفة مفاهيم الدراسة الرئيسية والمفاهيم المرتبطة بالإضافة إلى التعرف على التراث النظري حول موضوع الدراسة وأهم الدراسات التي أجريت حول الموضوع، من خلال الاطلاع على عناصرها وما تضمنته من مصادر ومعلومات وبيانات ونتائج وتوصيات، والتي دعمت وساعدت الباحث في تشكيل خطة بحثه، وصياغة أهم العناصر كما كانت مصدرا للعديد من المعلومات والبيانات التي شكلت أهم عناصر هذا الفصل.



الفصل الثاني: ماهية الإدماج المهني

تمهيد:

- أولاً: تطور الوظيفة العمومية في الجزائر.
- ثانياً: الموظف العمومي في الجزائر.
- ثالثاً: الجماعات الإقليمية في الجزائر.
- رابعاً: الإدماج المهني والاجتماعي (العقود المؤقتة)
- خامساً: أنواع الإدماج المهني.
- سادساً: أهداف الإدماج المهني.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الإدماج المهني في الجزائر إحدى الأساليب والآليات التي استخدمتها الدولة الجزائرية ممثلة في أجهزتها الحكومية المختصة لامتصاص بطالة الخريجين من مختلف الفئات المجتمع، كالخريجين من الجامعة والمعاهد ومراكز التكوين المهني، وحتى الذين لا يملكون مستويات تعليمية وكان هذا الإجراء عن طريق نظم وخطط معينة حيث سعت من ورائها الجهات الوصية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما يتعلق بالخريجين أنفسهم وأخرى متعلقة بالأهداف المؤسسات العمومية والخاصة المستقبلية والمستخدمة لهؤلاء الخريجين المستفيدين من عقود التشغيل، حيث سنتعرف في هذا الفصل على مختلف العناصر المشكلة للإدماج المهني بداية وتطور الوظيفة العمومية في الجزائر، الموظف العمومي في الجزائر، الجماعات الإقليمية في الجزائر، الإدماج المهني والاجتماعي في الجزائر، أنواع عقود الإدماج المهني، أهداف الإدماج المهني في الجزائر، خلاصة الفصل.

أولاً: تطور الوظيفة العمومية في الجزائر

شهدت الجزائر منذ استقلالها سنة 1962 إلى غاية 2006 ثلاثة أنظمة للوظيفة العمومية، كل نظام تم وضعه كان نتيجة لسياق اجتماعي وسياسي واقتصادي خاص تطلب التأقلم معها لمحاولة التعامل مع كل مرحلة وفق اطارها وواقعها من خلال وضع اساليب وانماط تسيير فعالة من شأنها تنمية وتطوير الهيئات الادارية والاقتصادية، وبالنظر إلى الدور الاستراتيجي الذي تقوم به الوظيفة العمومية في مجال تنظيم الحياة الاجتماعية والاقتصادية للأفراد على اعتبار أنها الجهة الفاعلة في عملية اختيار الاساليب وكيفية تسيير الاجراءات المتعلقة بالتوظيف والتكفل بالمسار المهني للموظفين وتحديد الشبكة الاستدلالية للمرتبات وذلك عملاً بإحكام نص المادة 56 من القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية الصادرة سنة 2006 التي تعتبر ان الهيكل المركزي للوظيفة العمومية ادارة دائمة للدولة تكلف على وجه الخصوص باقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير اللازمة لتنفيذها، و لقد تم انشاء المديرية العامة للوظيفة العمومية بموجب المرسوم رقم 62 - 526 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 وهي من الادارات الاولى التي تم استحداثها بعد الاستقلال مباشرة لمباشرة مهمها التنظيمية من خلال الاعتماد على مؤسسات عمومية مسيرة من طرف كفاءات محلية، وقد عرفت المديرية العامة للوظيفة العمومية منذ انشائها عدة الحاقات وتغيرات تنظيمية دون المساس بموقعها وشكلها كمديرية عامة فقد تم الحاقها بمصالح رئاسة الجمهورية وبوزارة الداخلية إلى ان تم وضعها مؤخراً لدى الوزارة الأولى وهذه اللاحقات المتكررة تعكس أهمية ودور هذه المؤسسة من خلال اعطائها سلطة واستقلالية تسمح لها بممارسة وظيفتها بدون قيد أو ضغوطات.

بالرجوع إلى استقلالية هذه الهيئة نجد ان مختلف النصوص القانونية المتعلقة سواء بإنشائها أو بتنظيمها وتحديد مجال تدخلها ومهامها اوكلت لها صلاحيات واسعة تتمثل في السهر على التطبيق السليم للقوانين غير انه وتحت ذريعة تحقيق الاستقرار والامن الاجتماعيين نجد ان مهامها اصبحت تقتصر على منح رخص لتسوية عمليات غير مطابقة للتنظيم المعمول به بسبب سوء تسيير أو لأسباب أخرى.

كما تعتبر ادارة الموارد البشرية من بين النشاطات والوظائف الاكثر اهمية على مستوى البناء التنظيمي للمؤسسة كونها تختص بتنظيم سلوك وحركية الافراد في المنظمة تحاول فهم وتقييم طموحاتهم وتطلعاتهم من اجل الاستعمال الاحسن لقدراتهم ولمهاراتهم، لذلك فانه لا يمكن تصور انشاء مؤسسة أو ادارة دون التفكير اولاً في وضع جهاز يختص باستقطاب الموارد البشرية تتكفل بالمهام الموكلة اليها، ان

ادارة الموارد البشرية تعني استخدام الامثل للعنصر البشري فنجاح المنظمة مرهون بشكل كبير على مدى كفاءتها لاستقطاب أحسن الكفاءات من جهة ومدى قدرتها على التوظيف الامثل والافضل للقدرات والكفاءات التي يتمتع بها الافراد، وبالنظر إلى التطور الذي يشهده عالمنا المعاصر نتيجة لما توصلت اليه الأبحاث والتكنولوجيا وبالنظر إلى الحركية التي يعيشها نتيجة التغيير والتحولات الاقتصادية فان التحدي الذي تطرحه عملية التوظيف اليوم لا يمكن في العدد الذي يجب توظيفه وانما هي الاساليب والاجراءات الواجب وضعها لاستقطاب افضل الكفاءات الموجودة، بغرض استقطاب احسن الكفاءات في مجال الموارد البشرية تعتمد المنظمات والدول على انشاء الاجهزة ومؤسسات متخصصة وفعالة في هذا المجال إلى جانب تبني سياسات واصلاحات من شأنها تجسيد الاهداف المرجوة، وتحتل الوظيفة العمومية في التنظيم الهرمي للدولة مكانة متميزة باعتبارها اداتا لممارسة نفوذها من خلال مرافقها ومؤسساتها المكلفة بتقديم الخدمات بواسطة موظفيها وبتاسع دورها ومهامها في مجال ضمان حكاية صحة مواطنيها وتعليمهم في المدارس والجامعات وضمان الامن الداخلي وتربية النشأ من خلال المساجد والجمعيات ضد السلوك غير اللائق، الزم على السلطات العمومية العمل على مراقبة التطبيق السليم للإجراءات التنظيمية ويساهم في تطبيق الشفافية واستقطاب احسن الكفاءات والمهارات لتقديم أحسن الخدمات.وقد كانت الوظيفة العمومية فيما مضى تتسم بطابع السلطة والمظهر وغالبا لا يخصص لمن يشغلها مرتبات فهي مقصورة على افراد الاسرة المرتبطة بالأسرة الحاكمة ومع النمو الكبير في دور الدولة واتساع حجم التنظيمات الحكومية وتعددتها وانتشار الافكار الديمقراطية اصبحت الوظيفة العمومية تتسم بطابع الخدمة العامة ولم تقتصر على فئة معينة من المجتمع ولكن حقا لكل المواطنين على اساس شغلها يعتبر مظهر من مظاهر ممارسة الحقوق السياسية وهو حق للجميع في المجتمع على اساس المساواة ولزوما على شاغلها التفرغ لأعباء الوظيفة التي يشغلها لكي يصبح قادرا على تحسين الخدمة التي يقدمها للمواطنين، وبعدما اصبحت الوظيفة العمومية حقا لجميع المواطنين فمن الضروري تخصيص اجور ومرتبات للوظيف العمومي وتختلف الاجور باختلاف الهيكل التنظيمي والمؤهلات الخاصة والمهارات الواجب توفرها على شاغلي الوظيفة العمومية¹.

ثانيا: الموظف العمومي في الجزائر

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسة في المؤسسة فهي تمثل نشاطا اساسيا في مجال ادارة الموارد البشرية فيعرفه محمود منصور على انه العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة

¹نجيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، 1997، ص 24.

تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار افضل العناصر المتقدمين ليكونوا اعضاء لها واعداد هؤلاء والمساهمة في تحقيق اهدافها وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرارية فيه لضمان توافر العناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة¹.

كما انها تعبر عن دور الدولة وقوتها كسلطة عمومية دائمة وبشكل عام يرتبط مفهوم الوظيفة العمومية بناءا على فلسفة الدولة ونظرتها إلى العاملين لديها والنظام الذي تعتمد وتختاره لتحقيق هذه الغاية فيقول الدكتور محمد قاسم بان الوظيفة العمومية ما هي الا مجموعة من الاختصاصات القانونية أو الأنشطة التي يجب ان يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الادارة مستهدفا الصالح العام ومن ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة والتي يستطيع التنازل عنها وفق لمشيئته.

يعرف الموظف بأنه "الشخص المسؤول بطبيعة وظيفته عن إنجاز المهام وواجبات تلك الوظيفة الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل ويناسب قدراته مقابل تعويض مادي وعيني وفقا لشروط ولوائح العمل".² وأشار التعريف للموظف هو شخص يمتلك مجموعة من القدرات العقلية والبدنية تؤهله لشغل منصب معين في وظيفة معينة يمارس فعليا وبمحضر تنصيب ومقرر لأداء مهام معينة، يتلقى نظير ما يقدمه من أداء عن المهام والأنشطة التي يقوم بها راتب محدد ويمارس مهامه في ظل قانون خاص ينظم علاقاته في العمل، وعرفه الأستاذ محمد رفعت عبد الوهاب بأنه "كل من يعهد إليه بعمل دائم في مرفق عام تديره الدولة أو أحد الأشخاص القانون العام الأخرى بطريق مباشرة".³

وجاء في الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 13 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

المادة 4: "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري.

الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته".⁴

¹ نجيب الصحاف: المرجع السابق، ص 26.

² نفس المرجع، ص 29.

³ صالح عبد الناصر: الموظف العمومي وعلاقته بالدولة، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المركز الجامعي بالبيضاء، العدد 3، جوان، 2015، ص 119.

⁴ الجزائر، الأمر رقم 06-03، الجريدة الرسمية، العدد 46، 15 يوليو سنة 2006، ص 4.

أشار المشرع الجزائري للموظف وحدده بدقة إذ يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية ورسم في رتبته في السلم الإداري، وقد استثنى المشرع الجزائري كل من عين في وظيفة عمومية ولم يرسم في السلم الإداري، ويشمل هذا كل موظف يعمل بعقد مؤقت محدد المدة أو غير محدد بصفة مؤقتة وغير دائمة.

إن الموظف هو كل فرد عين ورسم في إدارة من الإدارات العمومية وكلف بإنجاز أنشطة ومهام وظيفية محددة، ويتلقى نظير قيامه بتلك المهام راتب شهري محدد ومجموعة من المنح والمكافآت والتعويضات المادية والمعنوية.

ثالثا: الجماعات الإقليمية في الجزائر

تعرف الإدارة المحلية أو الجماعات الإقليمية بأنها: "توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية منتخبة، وتمارس الهيئات المحلية الوظائف تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية.

هو النظام الذي يقوم على أساس جغرافي حيث يقسم إقليم الدولة إلى وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية وتضم مجموعة سكانية معينة، ترتبط فيما بينها بروابط التضامن وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية في شكل مجلس منتخب.¹

أشار هذا التعريف للإدارة المحلية كونها مجموعة من المهام والأنشطة في وحدة جغرافية معينة التي تشرف عليها إدارة محلية تحت مسؤولية المجلس الشعبي البلدي، له مجلس يعمل معه له ويحتكمون قانون ينظم عمله، وينظم علاقاته مع الموظفين المنتمين قطاع الوظيفة العمومية وقطاع الجماعات المحلية بالخصوص.

تعرف أيضا: "يقصد بالإدارة المحلية ذلك القطاع من جهاز الدولة الذي يخول صلاحيات توفير الخدمات على المستوى المحلي، والقيام بعمليات تشغيل الوحدات المحلية وصيانتها، وهذا يعني وجود آلية وجهاز إداري يتمتع بصلاحيات قانونية Jurisdiction تقتصر على منطقة محدودة ضمن الدولة.²

¹ فريجات إسماعيل: النظام القانوني للجماعات الإقليمية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 12، جانفي، 2016، ص 195.

² حنا نصر الله: الإدارة العامة - المفاهيم والتطبيقات -، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 168.

أشار هذا التعريف للإدارة المحلية على أنها: عبارة عن جهاز من أجهزة الدولة الذي يعمل على توفير مختلف الخدمات والاحتياجات أفراد المجتمع المحلي، والإشراف على سير كل المؤسسات المتواجدة عبر إقليم البلدية وتنفيذ كل مهامها ومتابعتها وتقييمها وتحسينها، يتمتع بصلاحيات قانونية محددة.

كما تعرف الإدارة المحلية أنها "هيئات منتخبة من السكان المحليين لمناطق محددة والتي تمارس نشاطها المحلي تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية".¹

يشير التعريف للجماعات المحلية بأنها عبارة عن هيئات ينتخبها مواطني ذلك المجال الجغرافي التي تمثلها، وتؤدي نشاطاتها ومهامها تحت الرقابة والأشراف المباشرة لهيئات الحكومة والسلطة المركزية في العاصمة. إذن الجماعات المحلية أو الإدارة المحلية هي جهاز من أجهزة الدولة وهي هيئات منتخبة تؤدي مجموعة من الأنشطة والمهام الإدارية، التنموية (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية) في مجال جغرافي محدد، تستند في ممارستها لوظائفها إلى مجموعة من القوانين التي تنظم عملها وتحدد المسؤوليات والسلطات، الحقوق والواجبات تعمل تحت رقابة السلطة المركزية تتمتع في ممارستها لمهامها بنوع من الاستقلال الجزئي.

وتعتبر البلدية هي "أهم تطبيق لنظرية المركزي الإدارية حيث تشكل هذه الأخيرة التعبير عن ديمقراطية جواريه حقيقية إذ تعتبر البلدية في الجزائر من الهيئات الإدارية اللامركزية المحلية والخلية الأساسية والقاعدية للديمقراطية والمشاركة الشعبية، كما تعتبر المجالس البلدية من أهم تطبيقات الديمقراطية وركن جوهري من أركان الحكم الراشد وهذا ما نصت عليه مختلف المصادر السياسية والقانونية منذ مطلع الاستقلال".²

أشار هذا التعريف للبلدية على أنها إحدى أوجه اللامركزية في الدولة أي أنها مؤسسة لها تنظيم إداري وجغرافي ومجموعة المهام الوظيفية والتنموية تقوم بأدائها وتعتبر عن ديمقراطية حقيقية لكون من يسيرها هو مجلس منتخب من طرف مواطني إقليم البلدية وبكل ديموقراطية وشفافية.

¹ رشيد بوخالفه، فضيلة سيساوي: حوكمة الإدارة المحلية كآلية من آليات تحقيق التنمية المستدامة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 13، العدد 01، جانفي 2021، ص 436.

² لعربي خديجة: الرقابة الإدارية على البلدية في ظل قانون البلدية الجديد، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة، إشراف أد/ بوضياف عمار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013، ص أ - ب.

عرفت البلدية بأنها "جاء في القانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يوليو سنة 2011 المتعلق بالبلدية في مادته الأولى:

البلدية هي الجماعات الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون.

المادة 2: البلدية هي القاعدة الإقليمية للمركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

المادة 3: تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون. وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

المادة 6: للبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي.¹

وتعد البلدية إذن عبارة عن إقليم جغرافي معين يقطنه تعداد بشري معين، أفراد، أسر جماعات، عدد معين من الأفراد، وهي مؤسسة إدارية خدمية تمارس مجموعة من المهام الوظيفية الإدارية والتنموية لتحقيق وإشباع احتياجات أفراد المجتمع المحلي المتنوعة من خلال تنفيذ سياسات الدولة المختلفة داخل إقليمها الجغرافي، وللبلدية مجلس شعبي منتخب من طرف مواطني البلدية يرأسه رئيس البلدية يسهر على أداء مجموعة من المهام الأهداف المحدد في قانون البلدية، وللبلدية إدارة محلية يمثلها رئيس البلدية الأمين العام للبلدية ورؤساء المصالح، تسهر على تقديم مختلف الأنشطة والمهام الإدارية والتنموية.

تسهر المديرية العامة للوظيفية العمومية الإشراف على إدارة وتسيير ومتابعة العمال والموظفين التابعين لمؤسسات الخدمة العمومية بواسطة مجموعة من المراسيم والنصوص القانونية التي تنظم إجراءات العمل وتحدد السلطات والمسؤوليات، وتسهر على تحقيق الأهداف في كل المؤسسات والمنظمات التي تشرف عليها كما تتضمن هذه المراسيم والقوانين مجموعة من الحقوق والواجبات الخاصة بالموظفين، ومجموعة من الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية التي تسهر على تنفيذها بالاستمرار وتمكين الموظفين بالمؤسسات والإدارات العمومية منها، لتحقيق المزيد من الاحتياجات المادية والمعنوية والاجتماعية لدفعهم نحو المزيد من الجهود لتقديم مستويات الأداء المطلوبة، وتحسينه بالاستمرار وتحقيق الفعالية والكفاءة والتميز في الأداء الوظيفي وتطويره وتنمية الإبداع والابتكار في العمل وفيما يلي نتطرق

¹ المادة (1، 2، 3، 6) من القانون رقم 10-11، 2011، مرجع سابق، ص 7.

لمضمون كل من القانون الأساسي للوظيفة العامة وكذا القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية وكذا بعض القوانين الخاص بتعويض موظفي الجماعات الإقليمية.

- القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية:

- مرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر 2011 يتضمن للقانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

المادة 2: يكون الموظفون الذين ينتمون إلى أسلاك إدارة الجماعات الإقليمية في الخدمة لدى البلديات والولايات وكذا المؤسسات العمومية التابعة لهما.

يمكن أن يستدعوا للعمل لدى الإدارة المركزية والمصالح الغير ممرضة للوزارة المكلفة بالجماعات الإقليمية.

المادة 3: تعتبر أسلاكاً في إدارة الجماعات الإقليمية، الأسلاك التي تنتمي إلى الشعب الآتية:

- الإدارة العامة.
- الترجمة- الترجمة الفورية.
- الوثائق والمحفوظات.
- الإعلام الآلي.
- الإحصائيات.
- التسيير التقني والحضري.
- النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.
- الاجتماعية - الثقافية والتربوية والرياضية.

➤ **الفصل الثاني الحقوق والواجبات.**

✓ **الفرع الأول: الحقوق والضمانات.**

المادة 5: يكون الموظفون الخاضعون لأحكام هذا القانون الأساسي الخاص محميين من أي تمييز بسبب آراءهم.

وبهذه الصفة يجب على السلطة المخول لها صلاحية التعيين التحلي بمبدأ عدم الانحياز والحياد في إطار تسيير مسارهم المهني.

✓ الفرع الثاني:

➤ الواجبات:

المادة 7: تلزم الموظفون المنتمون لبعض الأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية المحددة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية لأداء نشاطهم بالنهار كما بالليل، بعد أوقات الدوام الرسمي وكذا أيام العطل الأسبوعية والعطل المدفوعة الأجر في الحدود المنصوص عليها طبقاً للأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.

المادة 8: يلزم الموظفون المنتمون لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية الذين يؤدون بعض المهام بارتداء بذلة ملائمة.

- تحدد قائمة المناصب المعنية وخصائص البذلة بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية.

✓ الفصل الثالث:

➤ التوظيف والتربص والترسيم والترقية في الدرجة.

- الفرع الأول.

- التوظيف والترقية.

المادة 9: يوظف ويرقى الموظفون الخاضعون لأحكام هذا القانون الأساسي الخاص حسب الشروط والنسب المحددة في هذا المرسوم.

يمكن تعديل النسب المطبقة على مختلف أنماط الترقية بناء على اقتراح من السلطة المخول لها صلاحية التعيين بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة بموجب مقرر من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

غير أن هذه التعديلات لا يمكن أن تتعدى نصف النسب المحددة بالنسبة لأنماط الترقية عن طريق الامتحان المهني والتسجيل في قائمة التأهيل دون أن تتعدى هذه النسب 50% من المناصب المطلوب شغلها كحد أقصى.

✓ الفصل الخامس:

➤ النظام التأديبي:

المادة 13: يخضع الموظفون المنتمون لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية الذين يحكمهم هذا القانون الأساسي للنظام التأديبي كما هو محدد في أحكام الباب السابع من الأمر 06-03 المؤرخ 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه.

✓ الفصل السادس:

➤ التكوين:

المادة 14: تنظم الجماعات الإقليمية وبصفة دائمة دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لصالح الموظفين بهدف تحيين معلوماتهم وتحسين كفاءاتهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لمهامهم الجديدة. على موظفي الإدارة الإقليمية المشاركة في دورات التكوين التي تم تعيينهم لأدائها.

المادة 15: يتم تكوين موظفي إدارة الجماعات الإقليمية:

إما بمبادرة من الإدارة.

وإما بطلب من الموظف عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة.

✓ الفصل السابع:

➤ التقييم.

المادة 16: التقييم من صلاحيات السلطة السلمية المؤهلة ويهدف إضافة النقاط المحددة في المادة 98 من الأمر 06-03 المؤرخ في 19 جمادي الثانية من عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 المذكور أعلاه إلى:

- التعيين في منصب أعلى.

- الالتحاق بالتكوين.

المادة 17: يكون التقييم دوريا وتسفر عنه نقطة مرفقة بملاحظات.

- تحدد معايير وكيفيات التقييم بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية.¹

1- 2- مرسوم تنفيذي رقم 11-338 مؤرخ في 28 شوال عام 1432 الموافق 26 سبتمبر سنة 2011، يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

¹ الجزائر، رئاسة الجمهورية، المرسوم تنفيذي رقم 11-334، الجريدة الرسمية، العدد 53، 28 سبتمبر 2011، ص 4-5.

المادة الأولى: يهدف هذا المرسوم إلى تأسيس النظام التعويضي لموظفي الجماعات الإقليمية الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم 11-33 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر 2011.

المادة 2: يستفيد الموظفون المذكورون في المادة الأولى أعلاه من العلاوة والتعويضات الآتية:

- علاوة المردودية.
- التعويض الخاص الإقليمي.
- تعويض الخدمات الإدارية.
- تعويض الخدمات التقنية.
- تعويض التفتيش والمراقبة.
- تعويض خطر العدوى.
- تعويض الضرر.
- تعويض التوثيق.

المادة 3: تحسب علاوة المردودية شهريا وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة أشهر لصالح موظفي الجماعات الإقليمية.

يخضع صرف العلاوة المنصوص أعلاه إلى تنقيط تحدد معايير بقرار من الوزير الأول المكلف بالجماعات الإقليمية.

المادة 4: يصرف التعويض الخاص الإقليمي شهريا لموظفي الجماعات الإقليمية وفق نسبة 10% من الراتب الرئيسي.

المادة 5: يصرف تعويض الخدمات الإدارية شهريا لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية المنتمين للأسلاك التابعة لشعب الإدارة العامة والترجمة - الترجمة الفورية والوثائق والمحفوظات والشعبة الاجتماعية والثقافية والتربوية والرياضية وحسب النسبتين الآتيتين.

25% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية:

- ملحوظ الإدارة الإقليمية.
- أعوان الإدارة الإقليمية.
- كتاب الإدارة الإقليمية.
- محاسب والإدارة الإقليمية.

- المساعدون الوثائق يون أمناء المحفوظات للإدارة الإقليمية.
- الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات للإدارة الإقليمية.
- مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية رتبة مساعدة الأمومة للإدارة الإقليمية ورتبة مساعدة الأمومة رئيسية للإدارة الإقليمية.
- 40% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية:
- المتصرفون الإقليميون.
- المترجمون - الترجمة للإدارة الإقليمية.
- الوثائق يون أمناء المحفوظات للإدارة الإقليمية.
- المستشارون للنشاطات الثقافية والرياضية للإدارة الإقليمية.
- المستشارون الاجتماعيون للإدارة الإقليمية.
- مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية: رتبة رئيسية مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية.

المادة 6: يصرف تعويض الخدمات التقنية شهريا لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية المنتمين للأسلاك التابعة لشعب الإعلام الآلي والإحصائيات والتسيير التقني والحضري والنظافة والنقاوة العمومية والبيئة حسب النسبتين الآتيتين:

- 25% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية:
- الأعوان التقنيون للإدارة الإقليمية.
- معاونون التقنيون للإدارة الإقليمية.
- تقني والإدارة الإقليمية.
- مراقبو النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.
- 40% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية:
- مهندس والإدارة الإقليمية.
- المهندسون المعماريون للإدارة الإقليمية.
- مفتشو النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.
- الأطباء البيطريون للإدارة الإقليمية.

المادة 7: يصرف تعويض التفتيش والمراقبة شهريا وفق نسبة 20 % من الراتب الرئيسي للموظفين المنتمين لسلك مفتشي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة ومراقبي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.

المادة 8: يصرف تعويض خطر العدوى شهريا لبعض موظفي إدارة الجماعات الإقليمية المنتمين لشعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة حسب النسبتين الآتيتين:

- 35% من الراتب الرئيسي بالنسبة لسلك الأطباء البيطريين للإدارة الإقليمية.

المادة 9: يصرف تعويض الضرر شهريا للموظفين المنتمين لسلك أعوان النظافة والنقاوة العمومية وفق نسبة 25% من الراتب الرئيسي.

- 4.000 دج للموظفين المنتمين لرتبة طبيب بيطري للإدارة الإقليمية.

- 5.000 دج للموظفين لرتبة طبيب بيطري رئيسي للإدارة الإقليمية.

- 6.000 دج للموظفين المنتمين لرتبة طبيب بيطري رئيس للإدارة الإقليمية.

المادة 11: زيادة على النظام التعويضي المنصوص عليه في المادة 2 أعلاه يستفيد موظفو إدارة الجماعات الإقليمية المعينون في احدى مناصب الشغل المتخصصة المذكورة في المادة 85 من المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر 2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية شهريا حسب الحالة من أحد التعويضين الآتيين.

- التعويض الخاص بالتفويض ويصرف وفق نسبة 25% من الراتب الرئيسي لصالح مفوض الحالة المدنية.

- تعويض الخدمات في شباك الحالة المدنية ويصرف وفق نسبة 20% من الراتب الرئيسي لصالح عون شباك الحالة المدنية.

المادة 12: تخضع العلاوة والتعويضات المذكورة في هذا المرسوم لاشتراكات الضمان الاجتماعي والتقاعد.

المادة 13: يمكن أن توضح كفاءات تطبيق أحكام هذا المرسوم عند الحاجة بموجب تعليمة مشتركة بين وزير المالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 14: تلغي كل الأحكام المخالفة لهذا المرسوم لاسيما منها أحكام:

المرسوم التنفيذي رقم 90-194 المؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو سنة 1990 المعدل والمتمم والمذكور أعلاه بالنسبة لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

■ المرسوم التنفيذي رقم 68 162 المؤرخ في 22 محرم عام 1419 الموافق 19 مايو سنة 1998 والمذكور أعلاه بالنسبة للأطباء البيطريين للإدارة الإقليمية.

■ المرسوم التنفيذي رقم 07-195 المؤرخ في 8 جمادي الثانية عام 1428 الموافق 23 يونيو سنة 2007 والمذكورة أعلاه.

■ المرسوم التنفيذي رقم 07-196 المؤرخ في 8 جمادي الثانية عام 1428 الموافق 23 يونيو سنة 2007 والمذكور أعلاه.

المادة 15: يسري هذا المفعول ابتداء من أول يناير سنة 2008.

المادة 16: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.¹

1- 3- مرسوم تنفيذي رقم 13-244 مؤرخ في 17 شعبان عام 1434 الموافق 26 يونيو سنة 2013 يتم المرسوم التنفيذي رقم 11-338 المؤرخ في 28 شوال عام 1432 الموافق 26 سبتمبر سنة 2011 الذي يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

في المادة الثانية أضيف تعويض دعم نشاطات إدارة الجماعات الإقليمية والباقي بدون تغيير.

المادة 3: يتم المرسوم التنفيذي رقم 11-338 المؤرخ في 28 شوال عام 1432 الموافق 26 سبتمبر 2011 والمذكور أعلاه بمادة 10 مكرر تحرر كما يأتي:

المادة 10 مكرر: يصرف تعويض دعم نشاطات إدارة الجماعات الإقليمية شهريا وفق نسبة 10% من الراتب الرئيسي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية المنتمين للأسلاك التابعة للشعب الآتية:

- الإدارة العامة.
- الترجمة والترجمة الفورية.
- الوثائق والمحفوظات.
- الإعلام الآلي.
- الإحصائيات.
- التسيير التقني والحضري.
- الاجتماعية- الثقافية والتربوية والرياضية.

¹ الجزائر، رئاسة الجمهورية، المرسوم التنفيذي رقم 11-338، الجريدة الرسمية، العدد 53، 2 سبتمبر سنة 2011، ص 59-61.

المادة 4: يسري هذا المفعول ابتداء من أول يناير 2012.¹

رابعا: الإدماج المهني والاجتماعي

يعرف في علم الادارة الإدماج المهني بانه عملية تقود شخص بدون خبرة مهنية ليشغل وضعية مستقرة في التشغيل، كما انه تلك الفترة أو المرحلة التي تلي مباشرة عملية التوظيف والتي تحدد مدى الملائمة بين الموظف الجديد والمنصب شاغر وعليها يتقرر بقاءه أو مغادرته أو التحاقه بمنصب اخر اكثر تلاؤما ومؤهلاته ومهارته، بمعنى ان الإدماج المهني هو مرحلة تأتي بعد حصول الفرد على منصب عمل وكانه فترة تجربة يقيم فيها عمله أو بمعنى اخر يلاحظ مدى انسجامه مع متطلبات الوظيفة ثم يقرر بعدها مصيره ان كان سيبقى في ذلك المنصب أو يلتحق بمنصب اخر، كما ان الإدماج المهني يشير إلى انه عبارة عن فترة للتمرن والاعتياد على مجموع النشاطات المسندة والتي تتعلق بالجانب التقني لمنصب العمل وكذا مجموع العلاقات مع باقي العاملين والزملاء وهو الجانب العلائقي.

عرفت الجزائر بطالة خرجي الجامعات بعد انهيار اسعار النفط سنة 1986 فبعد ان كانت الشهادة الجامعية بمثابة الضمان ضد البطالة تحول شكل الظاهرة من بطالة الاميين إلى بطالة حاملي الشهادات واستمر الوضع على حاله طيلة فترة تسعينات القرن الماضي لتبلغ دروتها حيث تحولت بطالة حاملي الشهادة الجامعية إلى ظاهرة اجتماعية .

وقد اطلقت الحكومة برنامجا هدف إلى تقليل اعداد البطالة بين فئة الشباب الجامعي من خلال برنامج المساعدة على الإدماج المهني ويعرف الإدماج المهني هاته الفترة التي تأتي بعد الخروج من نسق التعليم والتكوين حيث يسعى فيها الفرد إلى الاستقرار في منصب عمل دائم وتوظيف المعارف النظرية المكتسبة ومنه التأقلم مع الحياة المهنية، وسطرت في ذلك الدولة جهاز الإدماج المهني الذي يسمح لطالبي العمل المبتدئين الذين تتراوح سنهم ما بين 18 و 35 سن الحصول على منصب عمل ويتم تسيير هذا الجهاز المساعد على الإدماج المهني من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل ذلك ان الوكالة الوطنية للتشغيل بتنظيم وتوفير سوق العمل الوطنية واليد العاملة والتأكد من أن لكل طالب عمل أو مستخدم

¹ المرسوم تنفيذي رقم 13-244(الجريدة الرسمية، العدد 53، 26 جوان، 2013)، ص 25.

خدمة توظيف فعالة وذات طابع شخصي، وتمثل الهدف الاساسي من انشاء هذا الجهاز هو القضاء على البطالة وتوفير مناصب الشغل للشباب خاصة الجامعي¹.

خامسا: أنواع الإدماج المهني

جاء هذا الجهاز الجديد ضمن مخطط العمل وذلك من اجل ترقية تشغيل الشباب وحمايته من البطالة ويحتوي على محاور تهدف إلى تنظيم سوق العمل بأحسن صورة ويوجه الجهاز نحو تمكين الشباب حاملي الشهادات وطالبي العمل لأول مرة التسجيل في الوكالات الوطنية للتشغيل من الحصول على منصب عمل دائم بحيث يوجه هذا الجهاز إلى ثلاث فئات من طالبي العمل المبتدئين:²

- **الفئة الاولى:** الشباب حاملي شهادات التعليم العالي والتقنيين السامين خريجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني. وهذا النوع من العقود يطل عليه عقود إدماج حاملي الشهادة وهي موجهة للشباب طالبي العمل لأول مرة من حاملي الشهادات العليا والتقنيين السامين خريجي المؤسسات الجامعية ويستفيد الشباب حاملي الشهادات من متابعة تهدف إلى تحفيز إدماجهم الدائم ضمن المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة وهيئات الادارة العمومية على اساس الإدماج بينما تتكفل الدولة بحصة ارباب العمل في الاشتراك في الضمان الاجتماعيين، أما بالنسبة لسنة الإدماج فتتمثل بسنة واحدة قابلة للتجديد بطلب من المستخدم بالنسبة للإدارات العمومية، وسنة غير قابلة للتجديد بالنسبة للقطاع الاقتصادي.

- **الفئة الثانية:** الشباب خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تريبا تمهينيا. موجهة للشباب طالبي العمل لأول مرة خريجي الطور المتوسط الثانوي لمنظومة التربية الوطنية ومراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تكوينا مهنيا وبالنسبة لفترة الإدماج فهي سنة واحدة قابلة للتجديد بطلب من المستخدم بالاحتفاظ بمنحة الإدماج بالنسبة للهيئات والادارات العمومية وسنة غير قابل للتجديد بالنسبة للقطاع الاقتصادي العمومي والخاص.

- **الفئة الثالثة:** الشباب بدون تكوين ولا تأهيل. وتدخل هاته الفئة ضمن عقود التكوين بالإدماج هذه العقود موجهة للشباب طالبي العمل لأول مرة بدون تأهيل حيث يتم وضع الشباب طالبي العمل لأول مرة

¹ زهر العقبي، بلعربي أسماء، واقع بطالة الجامعيين في الجزائر وفرص إدماجهم مهنيا خلال الفترة 2008-2012، دراسة ميدانية على عينة من الجامعيين العاملين ضمن جهاز المساعدة على الإدماج المهني بمدينة بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 16، سبتمبر 2014، ص- ص 131-140.

² نفس المرجع، ص- ص 131-140.

بدون تأهيل ولا تكوين في مختلف ورشات العمل التابعة للجماعات المحلية أو في مختلف قطاعات النشاط أو في التكوين لدى الحرفيين المؤطرين أما بالنسبة لفترة الإدماج فهي سنة قابلة للتجديد.

سادسا: أهداف الإدماج المهني

يبقى الهدف الاساسي من انشاء الدولة الجزائرية لجهاز الإدماج المهني هو القضاء على البطالة وتوفير مناصب شغل للشباب خصوصا فئة اصحاب الشهادات الجامعية حيث يهدف إلى:¹

1- تعزيز إدماج طالبي العمل المبتدئين في سوق الشغل: يهدف الحصول على الخبرة المهنية غير النمو الديمغرافي السريع الذي عرفته الجزائر ادى إلى تزايد اعداد من الوافدين إلى سوق العمل مما نتج عنه زيادة الضغط على الطلب الاجتماعي ولاسيما في مجال التشغيل كما يلاحظ انه كثيرا ما كان يسند إلى موظفي الإدماج المهني وظائف وطريقة عمل لا تسمح باكتساب الخبرة ولا بتطوير امكانياتهم ولا حتى إدماجهم بعد نهاية مدة العقد فأداؤهم الوظيفي ضعيف الفعالية والكفاءة ويحمل قيمة مضافة بسيطة وان لم تكن منعدمة في كثير من الاحيان، الامر الذي جعلهم يقعون ضحية لما يعرف بالبطالة المقنعة وهو ما يظهر بشكل جلي الاتجاه الاجتماعي للدولة الريعانية في معالجة مشكلة البطالة على حساب النجاعة الاقتصادية.

2- محاربة مختلف الآفات الاجتماعية الناتجة عن البطالة: لشباب عامة ولذوي الشهادات الجامعية على وجه الخصوص ويعمل على توفير الظروف المناسبة لإدماج هؤلاء الشباب في المجتمع وابعادهم على كل ما يجعلهم عرضة لليأس.

3- محاربة البطالة بمنهجية اقتصادية: غير ان هذه الطريقة للمحاربة البطالة انتجت لنا نوعا اخر من البطالة وهي البطالة المقنعة، والتي توجد حيث يعمل الافراد باقل من الطاقة الانتاجية المفترضة لهم، أو في حالة وجود اعداد من العاملين في قطاعات دون ان يترتب على وجودهم ناتج اضافي.

4- تحسين معارف ومؤهلات يد العاملة خلال فترة الإدماج: خاصة فيما يتعلق بالمهن التي تعاني عجزا في سوق الشغل الجامعات بسبب التكوين النظري الذي تلقوه، اصبح ارباب العمل خاصة الخواص منهم يحذرون من حملة الشهادات عند طلبهم لاي منصب شغل، لذا يتم وضعهم تحت اختبارات ميدانية في التخصص واختبارات ثقافية وحتى نفسية للحصول على احسن العناصر.

¹ زهر العقبي، بلعربي أسماء، المرجع السابق، ص- ص 131-140.

5-تكييف فروع التكوين والتخصصات المطلوبة في سوق الشغل: كما ان التعليم العالي في الجزائر يخرج اعداد كبيرة في تخصصات العلوم الانسانية والاجتماعية تقريبا 70% تقف على هامش التنمية كونها لا تستطيع الاندماج في قطاعات العمل، لان سوق العمل في حاجة ملحة إلى الفنيين والمهندسين والعمالة الماهرة في التخصصات العلمية بشتى فروعها.

6-تشغيل الشباب عن طريق برامج تكوين وتشغيل وتوظيف: غير أن الملاحظ ان جل عمليات التوظيف تتم ضمن القطاع العام وتحديدًا في المؤسسات العمومية الادارية وذلك راجع لمحدودية حجم القطاع الخاص وعدم قدرته على توفير مناصب عمل كافية ومناسبة للباحثين عنها من حاملي الشهادات وذلك بسبب القيود المفروضة وعدم توفر البيئة الملائمة اضافة إلى ارتفاع جاذبية الوظائف في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص.

خلاصة الفصل:

يعد الإدماج المهني مكيانزم فعال للعمل الإداري، ونجا عته ويبقى الإدماج المهني الذي طرحته الدولة الجزائرية كمسعى اجتماعي يعمل على عدة جهات تاركا عدة ايجابيات منها القضاء على البطالة التي تعطي الفرصة للشباب للحصول على وظيف مهني يسمح لها بتحقيق وجوديتها الاجتماعية، ومع منح الاولوية للمستفيدين من جهاز الإدماج المهني باعتبار ان جل المصالح البلدية تسير عن طريق عمال الإدماج المهني والاجتماعي فان منح الاولوية في التوظيف لهذه الفئة يتيح لهم الحصول على فرصة لإدماجهم لدى الادارات العمومية كما يتيح ادارة الحصول على يد عاملة على دراية بنشاطات ومهام الادارات المحلية .



الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد:

أولاً: تطور مفهوم الأداء الوظيفي من نظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة.

ثانياً: مكونات الأداء الوظيفي.

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي.

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي.

خامساً: خصائص الأداء الوظيفي.

سادساً: أنواع الأداء الوظيفي.

سابعاً: مستويات الأداء الوظيفي.

ثامناً: أبعاد الأداء الوظيفي.

تاسعاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

عاشراً: أساسيات لتحسين الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول الباحث في هذا الفصل الخاص بالأداء الوظيفي العديد من العناصر التي تبين ماهية الأداء الوظيفي ومفهومه انطلاقاً من تتبع تطور الأداء الوظيفي عبر مراحل متعاقبة للفكر الإداري، التعرف على المكونات التي يقوم عليها الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، الخصائص التي تميز الأداء الوظيفي بالمؤسسة، ثم يتطرق الباحث في هذا الفصل إلى الأنواع التي يتكون منها الأداء الوظيفي، ثم مستويات الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء الوظيفي، كما يتطرق البحث إلى العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، ثم تقييم الأداء الوظيفي ثم معرفة ماهي معوقات الأداء الوظيفي في المؤسسة، أساسيات تحسين الأداء الوظيفي للموظف وأخيراً يتطرق الباحث التأثير الإدماج على الأداء الوظيفي وأخيراً خلاصة الفصل.

أولاً: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة

يقتضي كل عمل وجود أفراد يقومون بمجموعة من الأنشطة والأعمال الخاصة بعمل ما أو وظيفية معينة وفق شروط ومعايير معينة، تقتضي منه بذل جهود معينة للوصول إلى نتائج ملموسة لتلك الأنشطة والأعمال، وهو ما يطلق عليه بالأداء الوظيفي "ويعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها، التي ميزت المجتمعات البشرية والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال من بينهم المهندس تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية، إلى إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها، بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها أي في إطار ما يعرف بدراسة الحركة والزمن.¹

لقد سعى تايلور إلى تحسين الإنتاج من خلال تأكيده "على وسائل وطرق زيادة الإنتاجية ... وذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة كما أكدت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أفضل طريقة لأداء العمل.²

لذلك فقد أكد مجموعة من رواد المدرسة الكلاسيكية الآخرين على نفس المبادئ والأساليب في إدارة العمل والإنتاج، وقد برز اتجاه آخر اهتم "بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في - التنظيمات - على حد السواء وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على العامل، من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً، وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها مايو وزملائه بشركة جنرال إلكتريك أن نقص الإنتاج يعزي إلى عدم الاهتمام بحل مشكلات العاملين والتحرر من عبئ الإدارات العليا وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية ... ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت لوين والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب

¹ مصطفى يوسف: مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص 33.

² إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 76.

القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.¹

اعتبر هذا الاتجاه الجانب الإنساني للعنصر البشري في المنظمة أمر في غاية الأهمية ولا يمكن تجاوزه أو إهماله، لما له من أثر بالغ على نفسية العمال واتجاهاتهم في العمل، فكلما كان هناك اهتمام بالعمال والاستماع لهم وحل مشاكلهم والتضامن معهم، ومشاركتهم في العمل كلما ارتفعت روحهم المعنوية وشعروا بالراحة في العمل وزاد حماسهم واندفاعهم للأداء والعمل.

وقد أعقب هذه المرحلة ظهور الاتجاه الحديث في الإدارة حيث اعتبر هذا الاتجاه "التنظيم نظام مفتوح على محيط معقد غير مستقر غير محقق وغامض، لنظام الأعضاء داخل وخارج التنظيم يتأثرون ويؤثر وعند عملية اتخاذ القرار وتنفيذه يتصف كل تنظيم بكونه نظاما مفتوحا بأنه يتزود من المحيط بالمدخلات بالاستمرار وبصفة دورية أي يستمر النشاط دون توقف ويجب أن تكتمل الدورة في كل مرة الحصول على المدخلات تحويلها التخلص من المنتجات، من ضمن المدخلات معلومات هامة يحصل عليها من المحيط تفيد التنظيم في التأقلم والتكيف مع هذا الأخير باتخاذ قرارات تصح الانحرافات الممكنة تتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات ومستويات التنظيم، مما يسمح باتخاذ قرارات لائقة عبر المستويات الثلاث التنفيذي التكتيكي والاستراتيجي ... وذلك حتى يتسنى لتنظيم التطور والانتعاش أو البقاء على الأقل".²

كما "تميزت المرحلة الحديثة بالانفتاح والتنظيم على بيئته ضمن إطار العقلانية التنظيمية والكفاية الإنتاجية وقد تعزز خلالها الاتجاه السلوكي وجرت محاولات عديدة لإعادة صياغة التنظيم التقليدي كنظام حركة مفتوح نظام يشتمل على أجزاء حيوية كثيرة غير التنظيم الغير رسمي، مثل الأفراد المجموعات والتنظيمات غير الرسمية والوسط المادي للعمل كما يتميز بوجود تفاعلات داخل هذه الأجزاء فيما بينها وعمليات ربط واتصال تسمح لها بأن تتحدث إلى بعضها البعض وعمليات توازن تستهدف تحقيق التوافق في العلاقات البنوية بين مختلف القوى والعناصر التي تؤلف النظام وكذا بعمليات تقرير تسمح له بالتكيف مع البيئة وبمواجهة متطلبات التغيير، سواء كان روتينيا أي واقعا في إطار طرق العمل المتاحة له أم إبداعيا يتطلب إيجاد طرق عمل جديدة الفكر الحديث يعتبر التنظيم

¹ إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 68.

² سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية (تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص 144.

أيضا نظاما يستهدف الاستقرار قصد صيانة وحفظ بيئته الداخلية وروابطه والعلائقية رغم ظروف البيئة المتغيرة ويستهدف أيضا النمو حيث يتطور حجمه وشكله عبر الزمن.¹

إن النظريات الحديثة نظرت للعمل والأداء نظرة أكثر انفتاحا وشمولية، إذا اعتبروا التنظيم نظام مفتوح على البيئة المحيطة به سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، وقد ضم هذا الاتجاه، نظرية النسق التعاوني لشيستر بربنارد، نظرية اتخاذ القرار لهيربرت سايمون، النظرية الموقفية لرونس ولورش، نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دروكر، النظرية اليابانية لأوشي، إضافة إلى بعض المداخل الأخرى الأكثر حداثة في الإدارة والتي اعتبرت العامل والموظف محور العمل والأداء بالمنظمة، وهو العنصر الفعال في نجاح أي منظمة أو مؤسسة في تحقيق أهدافها ولا بد من الاهتمام به ودعمه وتوفير كل الوسائل والأدوات، التي تساعد وتسهل له إنجاز مختلف المهام وتحسين مهاراته وخبراته وتطوير قدراته في العمل، كون الموظف لا يقف عند مستويات معينة من الأداء والعمل وإنما يستطيع زيادة مستويات أدائه بشكل مستمر ودائم، وزيادة روح المبادرة للابتكار والإبداع في العمل وهذا سينعكس على الأداء العام للمنظمة أو المؤسسة وبالتالي فرص اكبر لتحقيق كامل للأهداف وضمان البقاء والريادة في تقديم أفضل مستويات الأداء والجودة الممكنة لعملائها وزبائنهما.

ثانيا: مكونات الأداء الوظيفي

يتكون من العناصر التالية:

- "مكونات الأداء: يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما، الفعالية والكفاءة أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:

- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنها - أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة، حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن تم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.²

¹ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير أساسيات وظائف، تقنيات، الجزء الأول، التسيير، التنظيم، والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية،

ط3، الجزائر، 2011، ص 116-117.

² مصطفى يوسف: مرجع سابق، ص، 23.

- **الفعالية:** هي "قدرة المنظمة أو الفرد على إنجاز الأهداف المخططة وفق المعايير النوعية والقياسية للأهداف المماثلة وبأفضل شكل ممكن، وغالبا ما تستخدم لتأثير طبيعة استخدام المخرجات ويعتمد على الأغلب في تحديد معايير تخطيطية ورقابية لسير عمليات مخرجات العملية الإنتاجية".¹

- **الكفاءة:** تعد الكفاءة المكون الثاني للأداء الوظيفي وهي عبارة عن "الاستخدام الحكيم للموارد المتاحة وعلى النحو الذي يؤدي لتخفيض التكاليف، أو هي مقياس لدرجة استخدام الرشيدة للموارد المتاحة والتي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بمخرجات جودة النظام".²

"ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بدل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة، فإن الفرد الذي يعمل بجهد ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال آخر، وهو أن الفرد قد تكون لديه القدرات اللازمة للفهم والالتزام للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أدائه منخفضا...، وعنصر الأداء يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية - وكفاءة - الأفراد والجماعات والمنظمات ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات".³

إن لتحقيق كفاءة الأداء لابد من وجود قدرات ومهارات كافية للموظف يمتلكها في العمل تسمح له بالقدرة على إنجاز العمل بسهولة وسرعة، القدرة على التغلب إلى المشكلات التي تعترضه في العمل كما تقتضي الكفاءة معرفة كاملة بالدور التي يقوم به والمهام المنوط به أدائها مع بدل جهود كافية في العمل، إن امتلاك هذه الصفات والقدرات لدى الموظف تعزز لديه فرص تحقيق كفاءة في أدائه الوظيفي والذي سينعكس على كفاءة المؤسسة التي يعمل بها بتالي تحقيق مزيد من الأهداف المؤسسة.

ثالثا: محددات الأداء الوظيفي

"الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام) فهذا يعني أن الأداء نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل الجهد، القدرات، وإدراك الدور والمهام المنوط به، فيشير

¹ طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 115.

² ثابت عبد الرحمن ادرسي: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 40.

³ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 91.

الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله، ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.¹

1- الجهد:

يعتبر الجهد من أهم محددات الأداء لدى الفرد نظرا لأهميته في تحقيق الأداء الجيد والمقبول والفعال والكفاء، ويحدد الجهد كونه " الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية، التي يبذلها العامل لأداء مهمته حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه وعوامل تضبطه عوامل أخرى، مما ينعكس على الأداء أي الجهد سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.²

2- القدرات:

"تمثل المكون الذي يتفاعل مع الدافعية (الرغبة في العمل) والإدراك في تكوين أداء العامل وتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج ثلاث عناصر رئيسية هي: القدرات، المهارات، الخبرات. تعرف القدرات على أنها إمكانية الفرد على القيام بعمل ما، بينما المهارات فهي مستوى الإنفاق الذي نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة.

تلعب البيئة والخبرات السابقة دورا هاما في تكوين القدرات المكتسبة وكذا التأثير على سلوك المستخدمين وتنمية قدراتهم الفطرية وتطويرها وتكتسب عن طريق التعلم والتدريب.³

3- إدراك الدور:

"الدور في مفهومه الرسمي أداء سلوكي أو مجموعة من الأنشطة المرتبطة يتطلب من الفرد إنجازها، في إطار تفاعله مع الجماعة في مواقف معينة وما يتوقعه المجتمع من شاغل الوظيفة... وطبيعة

¹ رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.

² إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 113.

³ مصطفى يوسف: مرجع سابق، ص 30.

الدور أنه مجموعة من الواجبات والرغبات والمسؤوليات التي تتفق مع أهداف التنظيم وفلسفته، وتوقعات المجتمع داخل التنظيم وخارجه وفي البيئة المحيطة.¹

إن الدور الذي يشغله الفرد يمثل أهم محددات أدائه الوظيفي، وما يقوم به الفرد داخل المؤسسة وفي مكان العمل من مهام تتضمن أنشطة متعددة تختلف باختلاف المهام والأنشطة التي يشغلها الفرد وتتفاوت في درجة الأهمية، التأثير في أهداف المؤسسة، "لقد أضيف في مفهوم الأداء الإنساني جانبا آخر لا يقل أهمية عن الدافعية والقدرة على تحديد مستوى الأداء يقصد بذلك (الإدراك) ويعود الفضل في ذلك النموذج الذي أتى به (v. vroom) 1964 والمعروف بنظرية التوقع حيث اهتم الأداء الإنتاجي بتحقيق تفاعل الدافعية مع القدرة على الإدراك ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

$$\text{الإدراك} = \text{الدافعية (الرغبة)} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

أن دور الفرد متوقف على مجموعة من الواجبات والتصرفات والمواقف التي يقوم بها وعليه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال الأنشطة والسلوكيات.... في ذاته.

- الإدراك: هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء وتنظيم وتعديل وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير المطلوبة.
- يتفاعل الإدراك مع الدافعية والقدرة لتكوين أداء العامل وبالتالي فهو يلعب دورا مهما من خلال تأثيره على دافعية الفرد، ومعرفة الطرق التي يشغل بها قدراته ومعرفة المنافع العائدة إليه ومدى توقعه بالاحتمال توقع هذه العوائد فالإدراك يوفر للعامل الطريقة التي تمكنه من أداء عمله بنجاح.
- يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها العامل حيث أن هناك الكثير من العوامل المؤثرة فيه وتخضع هذه العوامل لسيطرة العامل بينما البعض يخرج منها عن هذه السيطرة من هذا المنظور هناك من يحدد عناصر الأداء الفيزيائية للعمل كما يلي:
- الموظف: ما يمتلكه الموظف من معارف ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وخدمات وما تقدمه من فرص عمل كما تحتوي على عناصر التغذية الاستراتيجية كجزء منها.

- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل الإشراف، وفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، وبالتالي يكون الفرد بحاجة إلى دراسة كل هذه

¹ محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2007، ص 235.

المجموعات الثلاث بحثاً عن الظروف والأساليب المناسبة لتحسينها، وقد يؤدي التغيير في إحداها إلى تغيير مفاجئ ومثير في الأداء والنتائج حيث يفترض في كثير من الأحيان، أي أن عجز في الأداء يرجع إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة بالمقابل فإن التحسن الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العملية في ذهن الفرد (تغيير في إدراكه) يكون أكثر لدى الفرد التي تكون دافعيته عالية وقدراته كذلك، عن آخر تغيير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كذلك.¹

هناك محددات أخرى للأداء الوظيفي تتعلق بالبيئة التنظيمية أي بما يوجد في مكان العمل من إمكانات مادية وبشرية، وتشمل متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة "الأدوات والأجهزة وظروف العمل وتصرفات الزملاء وسلوك المشرف والمعلومات المتوفرة والمردود المالي.... الخ".²

إذ تمثل أجهزة وأدوات ووسائل العمل أهمية بالغة ودور فعال ومؤثر في إنجاز مختلف المهام الوظيفية بالفعالية والكفاءة المطلوبة، وكل ما كان هناك توفر في الأجهزة وأدوات العمل الضرورية والحديثة، وبالكمية الكافية والجودة المطلوبة كلما ساعدت وساهمت وحفزت الموظف على الرغبة في العمل وبذل جهود أكبر في إنجاز المهام كما تسهل لهم إنجاز المهام، اختصار وتقليص وقت إنجاز كل مهام من المهام الوظيفية.

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي مجموعة من العناصر التي تشكل ماهيته وجوهره، وبواسطة وجود تلك العناصر وتفاعلها فيما بينها يتحقق مستوى معين من الأداء والوظيفي.

وتتمثل عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي:

1- المقدرة على العمل:

"هي العنصر الأول من عناصر الأداء وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تكمن في الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة ولن يأتي ذلك من خلال:

¹ مصطفى يوسف: مرجع سابق، ص 31-33.

² علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007.

- **حسن اختيار العاملين:** تتضمن اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.¹

- **"المقدرة Ability:** وهي جزء هام من الأداء الفعال للفرد تتولد من المعرفة والمهارة والمعرفة تتأثر بالتعليم والخبرة والتدريب، والاهتمام بالعمل أما المهارة فتتأثر بالاستعداد الشخصي وبالصفات الشخصية وكذلك بالتعليم والخبرة والتدريب، والاهتمام بالعمل وعلى هذا فإن واضع البرامج والسياسات الخاصة بالحصول على ظروف عمل مناسبة له دور هام لتوفير المقدرة.²

2- التدريب والتكوين:

تعد وظيفة التدريب والتكوين في أي منظمة أو مؤسسة أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وحتمية لا مفر منها لمسايرة التطور الحاصل في بيئة العمل، ولتطوير العمل وتحسين الأداء والإنتاجية، وبالتالي الاقتراب أكثر نحو تحقيق الأهداف والتدريب" هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لتحسين أداء الفرد، وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له، وفي بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد ذو خبرة في المنظمة.³

كما يعد التكوين أيضا داخل المنظمة من العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية لما يشكله من أهمية في تقديم مستويات أداء عالية وتحسين وتطوير مستويات الأداء بالاستمرار" هو العملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعارف الضرورية لأفرادها بشكل دائم لتمكينه من تحقيق نجاحات في المهام الموكلة إليهم ومن ثمة تحقيق أهداف المؤسسة.⁴

إن عملية التكوين هي عملية منظمة وفق خطط واضحة تحدد فيها الأساليب والأدوات والهدف من عملية التكوين ومن يخضعون للتكوين، وفي العموم يؤدي التكوين إلى التعلم والاكتساب في العمل طرق الأداء والإنجاز وزيادة معارف خبرات ومهارات الفرد في العمل وإنجاز المهام الوظيفية وإكسابه المزيد من

¹ مصطفى يوسف: مرجع سابق، ص 126.

² وفاء فؤاد شلبي وآخرون: إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2010، ص 207.

³ بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم اتجاهات الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 78.

⁴ إسماعيل حجازي، معاليم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص

تقنيات العمل وتمكين الموظف من تحسين أدائه بالاستمرار والوصول إلى تحقيق الفعالية الكفاءة والجودة في العمل.

3- الرغبة في العمل:

"العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة، هذا وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص فيما يلي:

- بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كذلك المتعلقة بالانعدام التهوية والتدفئة أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية ومنها التنظيمات الغير رسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.
- حاجات الأفراد العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد- وفعاليته في العمل - هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.
- التحفيز: يمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات أو معنويا مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات وتترك الحوافز أثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.¹

4- الرضا الوظيفي:

"هو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الشخص لوظيفتها ما حصل عليه من وظيفته وهناك من يعرف الرضا الوظيفي، بأنه مجموع رضا الفرد عن الجوانب الجزئية التي تتكون منها مشاعره الرضا عن الأجر- الرضا عن الإشراف- الرضا عن نوع ومحتوى العمل... الخ وفق الوزن والأهمية النسبية لكل نوع من المشاعر في إسهامها في درجة الرضا والمشاعر الكلية والرضا، سواء كان كليا وجزئيا يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة."²

¹ مصطفى يوسف: مرجع سابق، ص 127-128.

² خلف جاد الرب السيد: تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ميدان المحطة، مصر، 2008،

ويؤدي رضا الفرد عن وظيفته وعن ظروف العمل والتي يمكن تترك آثارا جد إيجابية عليه، وتظهر من خلال ارتفاع روحه المعنوية وشعوره بالسعادة والطمأنينة والحماسة في العمل، فتزداد رغبته في العمل وانضباطه والتزامه بالإجراءات وقواعد العمل، ويكون حريص كل الحرص على أداء عمله إنجازا بالفعالية والكفاءة المطلوبة، كما تؤدي هذه العوامل أيضا إلى زيادة ارتباطه وحبه لعمله وانتمائه لمؤسسته وبالتالي يبقى دائم الاستعداد للاستمرار في تقديم أعلى مستويات الأداء والتميز بشكل متواصل في العمل.

خامسا: خصائص الأداء الوظيفي

يمتاز الأداء الوظيفي بالعديد من الخصائص التي تميزه وتحدده بدقة «والأداء الوظيفي البشري للعمل هو العنصر الأساسي - للأداء - والإنتاجية، والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخواص نستطيع أن نجيزها في النقاط التالية:

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركات، أقوال، إحياءات، تلميحات)
 - سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته، لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
 - سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى منقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد. (تحقق من وجدهم في المرجع المذكور فعلا).
 - سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
 - سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفصله أو كان منفردا.
 - لكل سلوك أداء سبب أو أسباب له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.¹
- مما سبق يتضح بأن الأداء البشري هو سلوك هادف وهو عبارة فعل أو مجموعة أفعال أو حركات أو أقوال أو إحياءات أو إشارات، تؤدي إلى تحقيق هدف أو مجموعة أهداف أو غاية أو غايات معينة فالفردي يقوم بسلوك ما أو أداء عمل ما بقصد إحداث اثر أو نتيجة ما والأداء يكون بشكل فردي أو جماعي أي أنه ما يقوم به شخص أو شخصين أو ثلاث أو جماعة صغيرة أو كبيرة، والأداء البشري له آثار فردية وجماعية كذلك.

¹ إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سو سيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص 140.

سادسا: أنواع الأداء الوظيفي

يمتاز الأداء الوظيفي إلى العديد من الأنواع ويحدد كل نوع بناء على معايير معينة وينقسم إلى الأنواع التالية:

➤ " حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي والأداء الداخلي والأداء الخارجي.

➤ **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهم ينتج أساسا مما يلي:

➤ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

➤ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

➤ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.¹

➤ **"الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال، قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذه الآراء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.²

➤ " حسب معيار الشمولية:

➤ **الأداء الكلي:** وهو النوع من الأداء الذي لا يمكن في نسب الإنجازات التي حققتها المؤسسة إلى عنصر واحد دون بقية العناصر الأخرى، فهو يجسد من خلال جميع الإسهامات والإنجازات التي حققتها المنظمة بتضافر جميع عناصرها ومواردها ووظائفها وأنظمتها الفرعية وفي إطار ومجال هذا

¹ بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف الدكتور رواق حمودي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009، ص 76.

² محمد سليمان: الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، تحت إشراف الدكتور نوبيات عبد القادر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص 118.

النوع والصنف من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والأرباح والنمو والاستقرار.

➤ **الأداء الجزئي:** هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة الحقيقية هو نتيجة تفاعل أنظمتها ووظائفها الفرعية.¹

سابعاً: مستويات الأداء الوظيفي:

هناك ثلاث مستويات للأداء الوظيفي هي:

- الأداء على المستوى التنظيمي.
- الأداء على المستوى العمليات.
- الأداء على مستوى الوظيفة.

➤ **الأداء على المستوى التنظيمي:** التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عدداً من المخرجات لزيائنه إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم وهي: رأس المال والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات والوقت ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

➤ **الاستراتيجية والأهداف:** ويهتم بطلبي الخدمة - أو الجهات التي توجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية السلع أو الخدمات.

➤ **الهيكل التنظيمي:** ويركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على حجم العمليات التي ستنتج السلع أو الخدمات.

➤ **المقياس:** وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الاستراتيجية والأهداف.

➤ **الإدارة:** وهنا يجرى البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات وكيف تكون عملية التصويت أو التصحيح.

➤ **الأداء على مستوى العمليات:**

ويركز على التأكد من وجود العناصر التالية:

¹ إبراهيم توهامي وآخرون: مرجع سابق، ص 157-158.

- العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المنظمة.
- أهداف العمليات حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.
- تصميم أو هيكلية العمليات وهنا يتم التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.
- قياس العمليات، حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفى وفعال ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

➤ الأداء على مستوى الوظيفية:

من المعروف أن مخرجات التنظيم أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات أما أهم العوامل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي فهي:

- وجود الوظيفية ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.
- أهداف الوظيفة أو ما يعرف أحيانا باسم الاختصاص العام للوظيفة ومدى تناسبها مع أهداف العملية.
- تصميم الوظيفة وهيكلتها بما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفاء وفعال.
- قياس الوظيفة حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.
- إدارة الوظيفية حيث تتم عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليلها وتصحيح الانحرافات في الأداء.¹

ثامنا: أبعاد الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي العديد من الأبعاد من بينها:

1- "البعد التنظيمي للأداء": يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لذي مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وهذا يعنى أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

¹ أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2001، ص 42-45.

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لموارده البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة، ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة صراعات أزمت.. الخ.¹

مما سبق يتضح بأن للأداء الوظيفي أبعاد معينة أولها البعد التنظيمي وتتمثل في الأساليب والطرق التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها، أي مختلف الإجراءات التنظيمية والوظائف الإدارية والتي تساهم وتحدد طبيعة إنجاز مستويات الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسة وتأثر بشكل مباشر على فعالية وكفاءة المورد البشري بالمؤسسة، ومدى تحقيقه للأهداف وهناك معايير أخرى كالبعد الاجتماعي للأداء، ويشير إلى مدى شعور الأفراد بالمؤسسة سواء كانوا موظفين أو عاملين بالرضا في العمل والطمأنينة وارتفاع الروح المعنوية وقدرة المؤسسة على رعاية ومتابعة ودعم الجوانب الاجتماعية لديهم، وبأن الموظف يشعر في مكان عمله بالثقة والتعاون والتضامن وهي قيم وجوده ضروري في أي تنظيم فهي تشجع على تكريس قيم اجتماعية في المؤسسة تدعم الاستقرار وتحد من الصراع والتوتر.

3- يعد البعد الاقتصادي للأداء:

تسعى أي مؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف عن طريق استخدام مجموعة من العمليات والوظائف وتوفير كل المتطلبات من الإمكانيات المادية والبشرية، لإنجاز مختلف المهام الوظيفية والتي تساهم بها في تحقيق توفير مختلف الخدمات، لزيائنها وعملائها ولموارده البشرية، إن نجاح المؤسسة في تقديم أعلى مستويات الأداء بالفعالية والكفاءة المطلوبة يعزز من نجاحها ويعزز أيضا من تحقيق وتوفير موارد متعددة، وأولها الموارد المالية بالشكل الكافي.

إن توفر المؤسسة على موارد مالية كافية يمكنها من تصريف مختلف الأجور والرواتب ومختلف المنح والتعويضات والخدمات الاجتماعية لموظفيها... الخ كما وهذا يمكنهم من تلبية وإشباع مختلف حاجاتهم ورغباتهم وبما يضمن لهم العيش الكريم، وبالتالي فإن الأداء الجيد والعالي يساهم في إنتاج

¹مصطفى يوسف: مرجع سابق، ص 22-23.

المزيد من السلع والخدمات التي تعد سلع ومنتجات وخدمات تباع وتشتري وتتحقق من ذلك أرباح وفوائد وموارد مالية متعددة، وبذلك تعد استثمارا حقيقيا لجهود وقدرات وخبرات ومهارات الأفراد العاملين في مختلف التخصصات والمهن والوظائف، حيث يساهم في توفير عوائد مالية كبيرة تحقق فوائد عديدة سواء على الأفراد العاملين أو الموظفين أو أصحاب المؤسسات، المستثمرين أو بالنسبة للمؤسسة ذاتها وكذلك بالنسبة للحكومات والدول.

تاسعا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يتأثر مستوى أداء الموظف بالعديد من العوامل التي تتعلق به ببيئة عمله الداخلية أو الخارجية سواء كانت تلك العوامل ذات طبيعة مادية أو معنوية أو اجتماعية:

- " العوامل المادية:
 - التكنولوجيا وإحداثيتها.
 - نسبة الاعتماد على الآلة مقارنة بالعامل.
 - نوعية الموارد المستخدمة أثناء - الأداء - والإنتاج.
 - البشرية تتمثل في:
 - الجنس والسن.
 - نظام الحوافز والمكافآت.
 - المستوى التعليمي للعامل، وتوافق ذلك مع ما يشغله من منصب.¹
- كما توجد عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي للموظف تتمثل فيما يلي:

- " التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل توجد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على المجتمع؟
- الدوافع: هل هناك دوافع محببة جذابة لدى العاملين تشجع وتدعم الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟ هل هناك عقبا بالدوافع تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟
- المصادر: هل يمتلك العاملون الأدوات كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
- التغذية الراجعة: هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الأداء؟

¹ صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 112-113.

- هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟
- **العمل:** هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟¹

مما سبق تبين بأن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة عوامل فإذا توفرت هذه العوامل بالشكل المطلوب والكافي، والذي يحقق رضا الموظفين ويرفع من روحهم المعنوية في العمل، ويساهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم، فإنها تشكل دافعا قويا لديهم لتغيير وتحسين سلوكياتهم في العمل، بما يتوافق مع متطلبات العمل ومستوى الطموحات وأهداف المؤسسة فترتفع روحهم المعنوية وتزيد رغبتهم في العمل والرفع من فعالية وكفاءة أدائهم الوظيفي، كما أنهم يبدلون ويضاعفون جهودهم لتحقيق أعلى مستويات أداء ممكنة ويحرصون على تحقيق كامل الأهداف انطلاقا من إحساسهم بالمسؤولية في العمل.

عاشرا: أساسيات لتحسين الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الأساليب التي يجب على أي مؤسسة أو منظمة إتباعها، وتتوقف درجة اجتهداتها المؤسسة في تصميم وإيجاد العوامل والأساليب الناجحة لتحسين الأداء وتطويره إذ أن "الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة وأبرزها هنا ما يلي:

- **كفايات الموظف (Compétences):** ونعني بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه في كفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
- **متطلبات العمل (الوظيفة)** ونعني بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- **بيئة التنظيم:** وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكلته والإجراءات المستخدمة فيه وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية وما يهمنها هو أن التدريب ينصب على كفايات الموظف ويحاول تحسينها وتطويرها، ولكن الأداء الفعال في النهاية لا تحده الكفايات فقط بل تتفاعل معه متطلبات الوظيفة وبيئة التنظيم.²

"الشروط الواجب توفيرها - للموظف - وللعامل لتحسين أدائه وإنتاجيته:

¹ فيصل عبد الرؤوف الرحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 100.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 304-305.

■ تمكين العاملين ويعرف قاموس مري سام وستر التمكين بأنه تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما، كما يعرف "كونجر وكانجو" التمكين بأنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية.¹

"ويشير نتاج البحوث إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفعالية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص، فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات وبين الرضا الوظيفي، ووجود القرارات والانتماء للمنظمة ووضوح دور المسؤولية الوظيفية ووضوح دور الأداء الإنتاجي وتصميم الوظائف ... وضعف التمكين يولد ضعف الثقة بين العاملين في الإدارة.

➤ وضع حوافز ومكافآت تلبي رغبات العمال لدفع العاملين نحو بدل المزيد من الجهد أثناء العمل يحفزهم للعمل أكثر ويولد لديهم الرغبة في الإنجاز، ويزيد شعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها انطلاقاً من إحساسهم وإدراكهم بقدرتهم على تحقيق حاجياتهم ومتطلباتهم من خلال بدل المزيد من الجهد والنشاط، ووصف التحفيز أنه توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد التي تدفعه لبدل - جهد أكبر - للحصول على تلك المنافع وتتعدد وتتوزع أنواع الحوافز حسب طبيعة العمل ونشاط المؤسسة المنظمة وخصائص العاملين بها واحتياجاتهم.

➤ **الرضا الوظيفي** تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافها، وهو الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه أي مؤسسة وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة والدور الذي يؤديه في التأثير على العامل داخل مكان عمله، فله أهمية كبيرة على الحالة النفسية.²

➤ **تقييم الوظائف** "يعد وصف الوظائف الأساس الأمثل لتقييم الوظائف الذي يتم بأسلوب موضوعي يبدأ في حصر وتقييم كل من واجبات الوظيفة ومسؤولياتها، وكذلك معرفة ما تتطلبه الوظيفة من مواصفات محددة يجب أن تتوفر في شاغلها للقيام بتنفيذ تلك الواجبات تتحمل تلك المسؤوليات.

➤ ترتيب الوظائف ووضع سلم الدرجات والرواتب: يوفر نظام وصف الوظائف من خلال

¹ مصطفى يوسف: مرجع سابق، ص 44.

² نائل عبد الحافظ العواملة: الهيكل والأساليب، قسم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعة الأردنية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 15.

عملية تقييم الوظائف، الأداة الأساسية المتاحة لإدارة التنظيم لوضع سلم الدرجات والرواتب على أساس علمي وعملي وعادل، يأخذ بعين الاعتبار متطلبات كل وظيفة ويبرز إمكانيات ومتطلبات الترقية والتقدم الوظيفي.¹

➤ **تخطيط احتياجات الموارد البشرية:** "تعانى الكثير من - المؤسسات الخدمة العمومية - من مشكلات الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات وأقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد من حاجتها الفعلية نجد إدارات وأقسام أخرى تعاني من ضغط العمل، وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية وتتفاقم أو تتضخم هذه المشكلات عندما تقوم القرارات الخاصة بالقوى العاملة على مواجهة الأزمات بعد حدوثها، وعندما لا يخضع تنفيذ هذه القرارات لأي برنامج زمني محدد... ولذلك فإن القصور في التنبؤ بالاحتياجات الموارد البشرية وضعف البرامج، قد يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العمل فضلا عن أثاره السيئة على رضا العاملين يتضح من هذا أهمية تخطيط الموارد البشرية والتي تعني أنه الأسلوب الذي يمكن الإدارة من توفير القوى العاملة الملائمة والضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية."²

تخطيط الموارد البشرية يقوم على مجموعة من الخطوات والعناصر والتي تقوم بها المؤسسة وتوفرها لنجاح عمليات التخطيط في أداء دورها وتحقيق أهدافها.

➤ **الاستقطاب:** "إن عملية الاستقطاب والاختيار تعد من الإجراءات الجوهرية التي مارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ولكي يتم الاستقطاب على أسس صحيحة على المنظمة مراعاة أن هذه العملية تهدف إلى جذب أفضل الكفاءات المتقدمة للعمل بعد إجراءات عمليات الفحص والاختيار، وأن أية ممارسة سلبية للاستقطاب أثارها تكون سريعة ومباشرة ويمكن الإحساس بها بأقصى سرعة... ويشير الاستقطاب إلى عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لمليء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل علي جلبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة."³

"ويتمثل الغرض العام من الاستقطاب التنظيمي في ضمان أنه عندما تخلوا وظيفة ما، فإن التنظيم سوف يكون قادرا على الحصول على عدد مناسب من الأفراد المؤهلين الذين يرغبون في الانضمام لقوة

¹ رولا نايف المعينة، صالح سليم الحموري: دائرة الموارد البشرية - دليل عملي - كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2013، ص 161-162.

² عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2010، ص 107.

³ بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 61.

العمل بالمنظمة...، تتوقف فعالية الاستقطاب في البداية على جذب أعداد كبيرة من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

➤ **الاختيار والتعيين:** تمثل وظيفة الاختيار والتعيين وظيفة أساسية لدى المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنشطتها تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو إدارة المستخدمين أو الهيئة المخولة بتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة لما لها من أهمية بالغة في السير الحسن للعمل وتقديم مستويات أداء عالية والمحافظة على البقاء والنمو من خلال تطوير الأداء بالاستمرار وتحقيق الإبداع التنافس وتحقيق الأهداف «واختيار وتعيين وظيفتان منفصلتان ولكن متكاملتان فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعنى الوظيفة الثانية إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها والتطبيق السليم لإجراءات هاتين الخطوتين يخدم الأهداف المشتركة لكليهما والمتمثلة بالانتقاء الأفراد وتعيينهم في الوظائف التي تحتاج إلى كفاءتهم ومؤهلاتهم ومن تم الاحتفاظ بهم لما يخدم مصالح المنظمات الإنتاجية والخدمية.¹

"الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب، وتتطوي عملية الاختيار على عدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للتوظيف من خلال أدوات فحص مختلفة للوصول إلى أفضل المرشحين الذين تتلاءم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المنظمة.

➤ خطوات عملية الاختيار:

- الإعلان عن - المنصب - الشاغر الموجود لدى المنظمة
- تلقي الطلبات والسير الذاتية.
- تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
- إجراء مقابلات مبدئية.
- إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل.
- إجراء المقابلات الرسمية.

¹ زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2007، ص 187.

- إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
- القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة.
- إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء).
- تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.¹

➤ تدريب وتطوير الموظفين:

تعتبر عملية تطوير الموظفين من أهم العمليات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة بالاستمرار وهذا بهدف تحسين أداء الموظفين، وتنمية قدراتهم وزيادة معارفهم حول العمل والأداء وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وعملية التطوير والتحسين تقوم على خطوات معينة تصمم بطرق علمية حتى تؤدي أهدافها كاملة، "وهناك عدة طرق يمكن إتباعها لتطوير المهارات والخبرات وهذا لا يعني بحال من الأحوال أنه يمكن استخدام كل الطرق أو بعضها على كل العاملين -أو الموظفين - للحصول على نفس النتيجة فقد نجد إتباع طريقة ما يعطي نتائج جيدة مع عامل ما أو مجموعة من العمال بينما لا تعطي الطريقة ذاتها مثل تلك النتائج مع عامل أو مجموعة أخرى وهنا تقع المسؤولية على المكلفين بدراسة كافة الظروف المحيطة بعملية التطوير لتحديد الطرق الأصلح ومن أهم الطرق المتبعة ما يلي:

- وضع برامج لتدريب العاملين على ما هو جديد من معدات وأجهزة حديثة- ومختلف التطبيقات وبرامج العمل.
- تفويض السلطات من الرئيس للمرؤوس للقيام بعمله أثناء غيابه.
- زيادة المهام الوظيفية للعامل بتكلفة بمهام وظيفية جديدة يقوم بتنفيذها.
- إعطاء العاملين حرية في التخطيط وتنظيم أعمالهم.
- الدوران الوظيفي وهو يوكل العامل بأداء مهام ما في وظيفة ما ثم يتم نقله إلى وظائف أخرى خلال مدة محددة.
- إحضار خبراء من الخارج لتقديم برامج تدريبية وعقد دورات ومحاضرات في مواضيع مختلفة تهم العاملين بالمؤسسة.²

ويمكن أن نضيف بعض العوامل التي نراها عوامل مساعدة وقادرة على تحسين أداء الموظفين ونلخصها في النقاط التالية:

¹ مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2014، ص 133.

² محمد فالح صالح محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2000، ص 133.

- الزيادة الدورية في رواتب الموظفين ومختلف المنح والتعويضات الموظفين من فترة الأخرى وبشكل متقارب.
- تحسين ظروف عمل الموظفين انطلاقاً من توفير أدوات العمل الآمنة (أجهزة إلكترونية، أجهزة وأدوات مكتبية، أجهزة الاتصال، مكان العمل المريح وجود تهوية مناسبة، درجة الحرارة مناسبة، مستوى الإضاءة... الخ.
- تحسين وزيادة فرص الاتصال والتواصل بين الموظفين فيما بينهم وبين والمسؤولين بالإدارة وتدليل كل العقبات التي تحول دون تحقيق ذلك.
- احترام وتقدير الموظفين والثناء عليهم أثناء إنجاز مهامهم الوظيفية ومساعدتهم حال حدوث مشكلة أو وجود صعوبات وظيفية تواجههم.
- وضع الموظفين في مهام تتوافق وقدراتهم العلمية والعملية.
- توفير لهم فرص التكوين الكافية لهدف حفزهم على تطوير أنفسهم وزيادة قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.
- توفير المزيد من فرص الترقية بمختلف أنواعها وبالشكل الكافي.
- العدالة في تطبيق إجراءات قواعد العمل على الموظفين والابتعاد عن المحاباة والتحيز.
- الحرص على تطبيق وتجسيد مبدأ الشفافية في تقييم الأداء الوظيفي وترك المبادرة التقييم للمسؤول المباشر والمتواجد بشكل دائم إلى جانب الموظف.
- توفير المزيد من فرص التكريم للموظفين المتميزين في العمل والموظفين الذين يتميزون بالانضباط وحسن الخلق وحسن التواصل مع المحطين به من موظفين ومسؤولين وعملاء ومواطنين.
- توفير المزيد من الخدمات الاجتماعية الكافية والمرتفعة والتي تكون مقبولة ومرغوبة لدى الموظفين.
- توفير المزيد من الأنشطة الثقافية والرياضية للموظفين وتعزيزها بالاستمرار.
- التضامن مع الموظفين في الظروف الاستثنائية وتقديم كل الدعم والمساعدة والمساندة لهم والاهتمام بشؤونهم داخل وخارج العمل. وتمثل هذه العوامل أهم العوامل التي تحفز الموظفين لتحسين وتطوير قدراتهم وخبراتهم في العمل، لما لها من آثار إيجابية على روحهم المعنوية واندفاعهم للعمل، والالتزام بإجراءات العمل والإحساس بالمسؤولية في العمل الشعور بالانتماء للمؤسسة، كلها عوامل تجعل الموظفين قادرين على العمل والأداء فعالية وكفاءة عالية وحريصين كل الحرص على تحسين مستوياتهم الوظيفية وتطويرها بالاستمرار.

تطرق الباحث في هذا الفصل الرابع مجموعة من العناصر التي تشكل متغير الأداء الوظيفي والتي من خلالها تم معرفة مراحل تطور مفهوم الأداء الوظيفي من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة، مكونات الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي خصائص الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، مستويات الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، معوقات الأداء الوظيفي أساسيات لتحسين الأداء الوظيفي، تأثير حوافز العمل على الأداء الوظيفي، تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي وخلاصة الفصل.

الأداء الوظيفي العالي والمتميز هو الغاية الأولى والهدف الأساسي للقيام بالمختلف الوظائف والأنشطة والأعمال في كل المؤسسات والمنظمات، سواء كانت خدمية أو إنتاجية عمومية أو خاصة فكلها تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية ومتميزة تتسم بالفعالية والكفاءة العالية والتي تمكنها من تحقيق كامل أهدافها وأهداف موارده البشرية، وكذا أهداف ومصالح المتعاملين معها وزبائنها وعملائها وكل من له مصلحة معها، كما تهدف إلى التكيف مع الأوضاع المستجدة، للبيئة الداخلية والخارجية وتحقيق البقاء ومواصلة تقديم خدماتها المتنوعة، فسعيها إلى تحقيق هذه الأهداف يستوجب عليها أن تقدم كل الأساليب والآليات المناسبة لتحقيق ذلك وفق رؤية موضوعية عبر مجموعة الوظائف الإدارية التي ينفذها كوادر بشرية مؤهلة ومتميزة تساهم في تحقيق الأهداف كما تساهم في زيادة رغبتهم في العمل وتحسينه وتطويره بالاستمرار وبفعالية وكفاءة عالية.



الجانب الميداني للدراسة



الفصل الرابع: إجراءات الدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة المعتمد.

ثالثاً: مجتمع الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع المعطيات الميدانية.

خامساً: أنواع القراءة الإحصائية للجداول.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية من خلال إتباع الخطوات المنهجية والمعتمدة وفق الشروط التي تفرضها طبيعة الموضوع والأدوات أو التقنيات المستخدمة في الدراسة الميدانية لجمع بيانات المبحوثين ويتضمن هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة، خلاصة الفصل.

تعتبر مجالات الدراسة تعريف لمجالات الجانب الميداني لدراسة الذي أجري فيه البحث من مجال الجغرافي ومجال الزماني والمجال البشري.

1- المجال الجغرافي: أجريت هذه الدراسة بمقر بلدية قاوس ولاية جيجل شرق الجزائر، تقع بلدية قاوس على بعد 07 كلم عن مقر ولاية جيجل، تحدها شمالا بلدية جيجل، بلدية تاكسنة جنوبا، بلدية الأمير عبد القادر شرقا، تتميز بلدية قاوس بموقعها الاستراتيجي الهام لقربها من مقر ولاية جيجل، ومن المطار الدولي عباس وميناء جنجن العالمي، ومن المنطقة الصناعية الأشواط وأولاد صالح ويمر فوق أراضيها الطريق السيار جن العلمة والذي يربط بين بلدية العلمة ولاية سطيف وميناء جن ببلدية الطاهير ولاية جيجل، بلدية قاوس على مساحة تقدر بـ 51.92 كلم، يبلغ عدد سكانها 31399 نسمة إلى غاية 2018.

تأسست بلدية قاوس مع التقسيم الإداري الجديد لسنة 1984 وأصبحت بلدية مستقلة بمساحة 51.92 كلم تابعة لدائرة تاكسنة ومقرها هو مركز البلدية.

سميت بلدية قاوس بهذا الاسم نسبة للشهيد قاوس محمد الصالح الذي ولد في 08 ماي 1939 بقاوس (دكان سابقا) ابن مبارك وبوسمعة فاطمة ينحدر من عائلة بسيطة الحال عاش طفل يتيم الأب حفظ القرآن في سن مبكرة التحق بالثورة التحريرية في 19 سنة شارك في العديد من المعارك استشهد شهر ديسمبر 1960 بمنطقة بالعيدن بجبال تاكسنة على أثر اشتباك مسلح مع العدو الفرنسي استشهد رفقة 10 من رفاقه.

وتنقسم بلدية قاوس إلى أربع مناطق سكنية:

- تجمع رئيسي مركز البلدية.
- تجمع ثانوي بني احمد.
- تجمع ثانوي الشادية.

وأحياء كبرى حي الشماشمة، حي بن عياش، وحي بن عياد. ومناطق مبعثرة أهمها: العيايشة وبوهلال، القجاجلة، الحواوسة، جبرة، بن صابر ...

2- المجال البشري:

أجريت الدراسة على الموظفين العاملين على الأنشطة الإدارية من الصنف (5 فما فوق) والتي تتضمن فئة أعوان التنقيذ والتحكم وكذا الاطارات الذي اشتغلوا بالعقود المؤقتة مختلف مصالح التابعة لبلدية قاوس وتم إدماجهم مؤخرًا في مناصب وظيفية ثابتة وبمحاضر تنصيب ورسموا في وظائفهم

3- المجال الزمني:

بقصد به الفترة الزمنية التي تم استغراقها في انجاز الدراسة بشقيها النظري والميداني واستغرقت الدراسة من بداية شهر فيفيري 2025 إلى غاية نهاية شهر جوان 2025.

ثانيا: منهج الدراسة:

الباحث في علم الاجتماع يسعى إلى إثبات والتحقق من ظاهرة بالاعتماد على منهج من المناهج العلمية فالمنهج: "هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج"¹.

بناءً على متغيرات الموضوع والربط بين المقاربات النظرية والاستقراء الواقعي لمجتمع الدراسة يبقى تحديد المنهج في تفسير هاته الاستقراء ان نتجه في اثر ذلك إلى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث نحاول من خلاله تقديم القراءة الوصفية لمعطيات الدراسة الكمية ومن ذلك إعطائها تحليلًا وتأويلًا سوسيولوجيًا بالبحث في اثر كل من الخبرات السابقة والسلوكيات التنظيمية التي اكتسبها الباحث في بيئة العمل السابقة بنظام العمل المؤقت واثرها على انتقاله النوعي إلى بيئة العمل بنظام الإدماج وفي هذا الصدد تكثر التعريفات المنهجية المقدمة لمنهج الوصفي التحليلي نذكر منها انه: "يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وابعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها لذلك فان المنهج الوصفي يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والاساليب المساعدة على الدراسة، كما لا يقتصر على تفسير الظاهرة وانما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها"².

¹ عبد الفتاح محمد العيسوي وعبد الرحمن محمد العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون ذكر الطبعة، 1996، 1997، ص 13.

² خالد حامد: مدخل إلى علم الاجتماع، دار جسور للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2012، ص 47.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الذين استفادوا من برنامج الإدماج المهني ببلدية قاوس والمقدر عددهم 556 موظف بعقود ما قبل التشغيل.

1- عينة الدراسة.

بناءً على البناء الاجتماعي للمؤسسة، والتغيرات التي طرأت على بنيته في التغيرات على مستوى خلية المورد البشري بالعمل على إدماج العاملين السابقين تحت بيئة العمل المؤقت، تم سحب من هذا المجتمع كعينة أو مفردات للدراسة بطريقة قسدية بلغ 61 مفردة، حيث تحدد نسبته من مجتمع الدراسة الكلي الذي يتضمن 556 عامل وبذلك يقدر بنسبة 11% من المجتمع الكلي، ولماذا قسدية حيث تتميز بخاصية العمل سابقاً في نظام العمل المؤقت والمنتقل حديثاً إلى بيئة العمل بنظام الإدماج وإنما عملية التغير هنا قائمة على تغير نوعي في مرتبة التوظيف من نظام العمل المؤقت إلى نظام العمل بشكل إدماجي في ظل الحركية الإصلاحية التي طرحتها الوزارة المعنية في هذا الجانب التتموي والمهني. وفي هذا تعرف العينة القسدية منهجياً بأنها: "العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم". وخاصية عينتنا تتمثل في عينة العمل بالنظام المؤقت والمنتقلة نوعياً بفعل الحركة الإصلاحية للوزارة إلى العمل بنظام الإدماج.

رابعاً: أدوات جمع البيانات الميدانية

بما أن الباحث لا يستطيع الحصول على معلومات ن الظاهرة التي يريد دراستها بدون استخدام أدوات بحث علمية لجمع المعطيات الموجودة في الواقع بخصوص الموضوع البحثي: "تتسع نطاق مناهج وأساليب جمع المادة أمام الباحث على نحو يشمل أشكال استخدام البيانات الكيفية والكمية، أو شكل من أشكال المزوجة بينهما أحياناً، كما يتضمن استخدام المسوح والاستبيان المحدد الاختبارات"¹.

وبهدف دراستنا المتمثلة في اثر عمل المؤقت في الإدماج، ومن خلال الفرضيات التي تبحث في تأثير الخبرة المهنية المكتسبة للفاعل على كفاءة عمله، والسلوك التنظيمي المكتسب وأثره على سيرورة العمل، وبناءً على هذه المتغيرات الاجتماعية التي تبحث بمنهجية العلائقية الاجتماعية المتشكلة من خلال

¹ محمد الجوهري، طرق البحث الاجتماعي، دار الدولية للاستثمارات الثقافية لنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص- ص (112، 113).

الارتباط المتمثل في الاثر ما بين بيئة العمل المؤقت التي كان ينتمي إليها الفاعل ونظرا للتغيرات والإصلاحات التي طرحتها الوزارة الوصية احدث ذلك قفزة نوعية وارتقاء مهني إلى حد ما بين العمل المؤقت، والعمل بالإدماج، في خضم هاته النقلة نحاول تفسير الخبرات والسلوكيات التي اكتسبها الفاعل خلال بيئة العمل المؤقت واثره في انتقاله إلى وضعية العمل بالإدماج ومن خلال ذلك يتأثر استخدامنا لأدوات الدراسة بناء على متغيراتها والموضوع تتحدد بذلك ادوات البحث لدينا في:

نظرا لشروط الدراسة تم الاستعانة بالتقنيات التالية:

الملاحظة: وبحكم معاشية الباحث لموضوع الدراسة بحكم انه موظف داخل هاته المؤسسة، ومن خلال الملاحظات المتكررة لاهم السلوكيات التي يتفاعل من خلالها الفاعلون المنتقلون من وضعية العمل بالنظام المؤقت، إلى بيئة العمل بنظام الإدماج، يستغل الباحث هاته الملاحظات كأهمية ذاتية في تعريضها إلى استقراء ميداني، اما من الجانب الموضوعي من خلال ملاحظة اهم السلوكيات لدى المورد البشري، وايضا باستكشاف اهم المتغيرات والمؤشرات التي تتماشى وموضوع الدراسة، اضافة إلى استغلالها في جمع المعطيات النوعية بهدف بناء اداة جمع المعطيات من خلال اللقاءات الجانبية في بيئة العمل والبحث في اهم المشكلات والايجابيات التي يتمتع بها مختلف الموارد البشرية المنتقلة إلى حالة الإدماج، **وتعرف الملاحظة منهجيا:** "الملاحظة العلمية تعتبر مصدرا اساسيا من مصادر الحصول على المعلومات لما تتميز به من خصائص تمكننا من الاطلاع على ادق التفاصيل لذلك نتخذ صورا مختلفة في البحث تبدا من الملاحظة البسيطة حتى تصل إلى ادق الملاحظات التي تتماشى مع الموضوع"¹.

يعتمد الباحث على الملاحظة لجمع البيانات بمراقبتهم إما عن طريق الملاحظة بالمشاركة أو ملاحظة عادية بدون مشاركة ليتوصل في الأخير إلى معلومات أكثر دقة وموضوعية تمكنه من الإجابة على أسئلة بحثه وتوضيح الفرضيات التي يضعها.

كما تم الاعتماد الملاحظة بالمشاركة وقد برزت من خلال مشاركة الباحث لمهام وأنشطة الموظفين لكونه موظف بالبلدية وعلى اتصال وتنسيق دائم بالعديد منهم في عديد المهام والأنشطة وهذا ما جعله مطلع بشكل يومي على العديد من الأمور المتعلقة بوضعيتهم المهنية وكذا سلوكياتهم الوظيفية وردود افعالهم واستجاباتهم المختلفة.

¹ عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، موفم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 50.

الاستمارة: بناء على أبعاد الدراسة من حيث المتغير المستقل: أبعاد الإدماج المهني (الخبرة المهنية المكتسبة)، (السلوك التنظيمي المكتسب) ومن حيث المتغير التابع: (الاداء الوظيفي) ومتغيراته (كفاءة العمل)، (سيرورة العمل)، ومن خلال الملاحظة والقراءة الاستطلاعية تم بناء واستخرج مؤشرات الدراسة متباينة ما بين المؤشرات الكمية والنوعية في بناء محتوى الاستمارة بهدف قياس العلاقة الارتباطية لتأثير بيئة العمل المؤقتة من خلال الخبرات والسلوكيات التي اكتسبها الفرد في ذلك وتأثيرها على الاداء الوظيفي للمورد البشري في عمله في بيئة الإدماج، **وتعرف الاستمارة:** "طريقة مباشرة لطرح الأسئلة على الافراد وبطريقة موجهة ذلك لان صيغ الاجابات تحدد مسبقا هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنة كمية"¹.

يعرفها موريس أنجرس: "تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية"². ومن هنا فهي أداة أساسية لجمع البيانات فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تتناول أساسية لجمع البيانات فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تتناول موضوعنا توجه هذه الأسئلة لأفراد مجتمع الدراسة. **المقابلة:** "هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسألة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات بكيفية منعزلة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين"³. أيضا "تعد إحدى الأدوات المعتمد عليها في الدراسات الميدانية فهي استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث اكتساب معلومات بطريقة شفوية مع المفحوص"⁴.

إذ تم الاعتماد على المقابلة كأداة تدعيمية لأدوات البحث السابقة والمقابلة التي قمنا بها كانت مقابلة مفتوحة مع الموظفين والحصول على معلومات شاملة عن ميدان الدراسة وأجواء العمل فيه.

خامسا: انواع القراءة الاحصائية للجداول

بحكم ان دراستنا تبحث في تأثير العمال المدمجين على الأداء الوظيفي ببلدية قاوس بعلاقة ارتباطيه مابين بيئة العمل السابقة للفرد بنظام العمل المؤقت (المؤثر) والبيئة الجديدة نوعيا بنظام العمل بالإدماج

¹ موريس انرس: مرجع سبق ذكره، ص204.

² نفس المرجع، ص204.

³ نفس المرجع، ص197.

⁴ غليان ربحي مصطفى وغنيم عثمان محمد: البحث العلمي "النظرية والتطبيقية" دار صفاء، الأردن، 2000، ص102.

(المتأثرة) وبناء على التعريف الاجرائي للأثر وايضا فرضيات الدراسة بذلك جمعت دراستنا مابين الجدول التكرارية البسيطة والخاصة بخصائص العينة الشخصية بفرز مسطح.والجدول التقاطعي البسيط الخاص بمتغيرات الفرضيات، كما يقول في ذلك سعيد سبعون¹.

(من الناحية العملية يتم التحليل الاحصائي للبيانات على الجداول:

- الجدول التكراري البسيط القائم على الفرز المسطح بعرض متغير واحد في نفس الوقت.
- الجدول التقاطعي البسيط القائم على الفرز المتقاطع بعرض متغيرين في نفس الوقت. (من خلال فرضياتنا نبحث عن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يكون بذلك المتغير المستقل السبب والمتغير التابع النتيجة).
- الجدول التقاطعي المركب: القائم على التحليل المتعدد للمتغيرات بعرض عدة متغيرات في نفس الوقت.

¹سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في اعداد المذرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع . دار القصبة للنشر والتوزيع، 2012، ص 193.



الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.

رابعاً: عرض ومناقشة النتائج العامة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد مرحلة القطيعة والبناء وتحديد الادوات المنهجية لجمع المعطيات وتحويلها بعد ذلك إلى نتائج كمية يبقى بذلك تحليلها كيفيا، و نتناول في هذا الفصل عملية عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى والثانية، تحليل النتائج في ضوء المقاربة السوسولوجية، تحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، النتائج العامة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (01) يبين جنس العينة:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	12	67 ، 19
انثى	49	32 ، 80
المجموع	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 32 ، 80 من افراد العينة اناث، مقابل 67 ، 19 من الذكور .

بذلك نلاحظ حضور الفئة الانثوية اكثر من الفئة الذكورية وقد يفسر هذا ان سيطرة الجنس الانثوي على العمل الإداري، مرده إلى التطورات العصرية ونظام تقسيم العمل فالبينة العملية التي كانت حكراً على الرجل، أصبحت اليوم تنافسه فيها المرأة ما يبين أن القيم الاجتماعية أصبحت تبنى على اساس مادية وذلك لطبيعة تغير النظام الاجتماعي، أين أصبحت متطلبات العيش تقوم على اساسيات اقتصادية ما يعني عدم قدرة فرد واحد بالتكفل على الاسرة وهذا النهج انما تنتهج الاسر الحديثة بهدف توفير مداخل مالية عدة تسمح بتنظيم شؤون العيش والتكفل بمصاريف البيت، وهذا يوضح من جهة اخرى ان النظم الاجتماعية أصبحت قائمة على التضامن العضوي اكثر من التضامن الالي.

الجدول رقم (2) يبين سن العينة:

السن	التكرار	النسبة
اقل من 35	5	19 ، 8
من 35 إلى اقل من 40	24	34 ، 39
من 40 إلى اقل من 45	21	42 ، 34
من 45 إلى اقل من 50	8	11 ، 13
من 50 فما فوق	3	91 ، 4
المجموع	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 34 ، 39 % من افراد العينة يبلغون من العمر ما بين من 35 إلى اقل من 40، تليها 32 ، 34 % من الذين أعمارهم ما بين من 40 إلى اقل من 45، تليها 11 ، 13 % من الذين

أعمارهم ما بين من 45 إلى أقل من 50، تليها 8، 19 % من الذين أعمارهم أقل من 35 سنة، وأخيرا 4، 91 % من الذين أعمار من 50 فما فوق.

نلاحظ بذلك سيطرة فئة الشباب على مناصب العمل وهذه السياسة التنظيمية المتخذة في مختلف المؤسسات مردها لعدة اعتبارات تنظيمية مبنية على أسس عقلانية تتحكم في اختيار المورد البشري الأكثر فاعلية في العمل، والذي يتماشى مع منظور المؤسسة إضافة التفاوت الجيلي بحكم أن معظم الإدارات اتجهت نحو نمط الإدارة الإلكترونية والذي يعطي لفئة الشباب المعاصرة للتطورات التكنولوجية الفاعلية في العمل نوعا ما أكثر من فئات الكهول التي قد لا تتمتع بالمؤهلات الرقمية التي تسمح لها بالتكيف مع التغيرات الإدارية الجديدة والذي يعرقل إلى حد ما من سيرورة المؤسسة وأهدافها المنظور إليها من حيث جودة العمل، والجدارة المهنية في الخدمة .

الجدول رقم (03) يبين الحالة العائلية لأفراد العينة:

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
اعزب	14	22 ، 95
متزوج	45	73 ، 77
ارمل	1	1 ، 63
مطلق	1	1 ، 63
المجموع	61	100

نلاحظ من هذا الجدول أن 73 ، 77 % من أفراد العينة حالتهم العائلية متزوجون، تليها 95 ، 22 % من العزاب، تليها على التساوي في الأخير 1 ، 63 % موزعة على كل من الذين حالتهم العائلية مطلق/أرامل. نلاحظ من ذلك سيطرة الفئة المتزوجة في بيئة العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (04) يبين محل الإقامة لأفراد العينة:

الإقامة	التكرار	النسبة
الريف	3	4 ، 91
شبه حضري	25	54 ، 09
المدينة	33	40 ، 98
المجموع	61	100

نلاحظ من هذا الجدول أن 54 ، 09 % من أفراد العينة يقيمون بالمدينة، تليها 98 ، 40 % مقيمون بالشبه حضري، وأخيرا 91 ، 4 % من الذين يقيمون بالريف.

نلاحظ بذلك سيطرة المورد البشري القاطن بالمدينة الأكثر انتماء لبيئة العمل داخل المؤسسة ويبقى ذلك قائم على ما توفره المدينة من تطورات عصرية وخدمات توفر سهولة العيش وكثرة النمو الديمغرافي وهي المركز المحوري لتجمع مختلف الفئات الاجتماعية، من جهة أخرى يبقى هذا المعيار متماشي مع المؤسسة الذي يتطلب عاملين مقيمين بالقرب منها ما يسمح بحضورهم للعمل في الاوقات المحددة ما يضمن سيرورة العمل وتنظيمه.

الجدول رقم (05) المستوى التعليمي لأفراد العينة:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	الابتدائي
27، 3	2	المتوسط
78، 32	20	الثانوي
65، 60	37	الجامعي
27، 3	2	دراسات عليا
100	61	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول ان 65، 60 % من افراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، تليها 32، 78 % يتمتعون بمستوى تعليمي ثانوي، تليها بالتساوي في الأخير 3، 27 % على كل من دوي المستوى التعليمي دراسات عليا /المتوسط.

نلاحظ من ذلك سيطرة الفئة ذات رأس مال اكايمي مرتفع وقد يفسر هذا ان سيرورة العمل داخل المؤسسة قائم على الادارة الالكترونية والذي يتطلب يد عاملة قائمة على ميكانيزم ذهني يتمتع بمرجعية علمية تتماشى مع براغماتية المؤسسة اضافة إلى التمتع بالخبرة المهنية وتبقى بذلك المؤسسة الجامعية هي القادرة على توفير هذا المورد البشري الذي يتمتع بمثل هاته المؤهلات التكنوقراطية التي تساير عصرنة التطور في المجتمع الرقمي، وبالضرورة الاجتماعية يبقى اختيار المؤسسة لمثل هكذا مورد بشري قائم على هاته الاطر الفنية والبراغماتية لعدة اهداف تطرحها المؤسسة منها جودة العمل والكفاءة المهنية التي تسمح بتحقيق بيئة عمل رفيعة المستوى.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية:للخبرة المهنية المكتسبة في إطار عقود العمل المؤقتة إثر على كفاءة المورد البشري في عمله بعد إدماجه.

الجدول رقم (06): يبين إلمام الموظف بالمهام المرتبطة بمنصبه، وأثره على انجاز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد إداريا

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
1	نعم	86 ، 84	33	5	13 ، 15	38	100
2		95 ، 23	20	1	4 ، 76	21	100
المجموع		89 ، 83	53	6	10 ، 16	59	100
لا		91 ، 66	11	1	8 ، 33	12	100
المجموع		90 ، 14	64	7	9 ، 85	71	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 66 ، 91 % من أفراد العينة الذين ليس لديهم إلمام بمهام منصبتهم ينجزون عملهم المطلوب في الوقت المحدد. مقابل 83 ، 89 % من أفراد العينة الذين لديهم إلمام بمهام منصبتهم ينجزون عملهم المطلوب في الوقت المحدد، وذلك لأن 23 ، 95 % يفهمون علاقات المهام المترابطة ببعضها البعض، مقابل 84 ، 86 % يفهمون ضروريات العمل.

ومنه نستنتج: عدم إلمام المورد البشري بمهام منصبه، لا يؤثر على انجازه لعمله المطلوب منه في الوقت المحدد إداريا.

يبقى مثل هذا الاستعداد لدى المورد البشري الذي يتمثل في عدم إلمامه بمهام منصبه مرده إلى البدائل المطروحة داخل بيئة العمل التي تسمح له باستغلال علاقات العمل في تنظيم أموره أيضا توفر نمط تقسيم العمل من جهة ومن جهة أخرى هناك تقارب في نوعية المهام ما بين الموظفين هذا الجانب أيضا يسمح بتغطية النقص داخل بيئة العمل، وهذا ما تطرحه النظرية الوظيفية «ان توفر البدائل داخل بنية النسق يسمح بتحقيق الانسجام في بيئة العمل، ويعبر هذا أيضا عن تضامن اجتماعي في بيئة العمل يساعد على خفض التوترات ما يساهم في وحدة الجماعة التي تؤدي مهامها، وهذا ما تطرحه البنائية

الوظيفية التي ترى ان التوترات والانحرافات والقصور الوظيفي يمكن ان تقوم داخل النسق غير انها تحل نفسها بنفسها وصولا للتكامل والتوازن¹

الجدول رقم(07) يبين تمكن الموظف من استعمال كل الوسائل المرتبطة بانجاز مهامه، وأثره على انجاز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		41	81,6	3	18,4	44	100
لا		13	47,76	4	52,23	17	100
المجموع		54	52,88	7	47,11	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 81,6% من افراد العينة الذين يمتلكون امكانيات استعمال كل الوسائل المرتبطة بانجاز المهام ينجزون أعمالهم المطلوبة منهم في الوقت المحدد اداريا، مقابل 47,76% من الذين لا يمتلكون امكانيات استعمال كل الوسائل المرتبطة بإنجاز المهام ينجزون اعمالهم المطلوبة منهم في الوقت المحدد اداريا ايضا.

ومنه نستنتج:تمتع المورد البشري بالقدرة على استعمال كل الوسائل المرتبطة بإنجاز مهامه،يؤثر إيجابا على انجازه لعمله المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا.

يبقى تعدد المواهب الوظيفية لدى المورد البشري يلعب دور اساسي في عملية البناء التنظيمي والعملي داخل المؤسسة، فكلما زاد تنوع استعداد المورد البشري في امتلاكه لأساسيات وشروط العمل القائم على الممارسات الرقمية يعطيه قوة ودافع ميكانيزم في أداء مهامه في الوقت المحدد، كما يبين من جانب اخر ان الضوابط الادارية المطروحة من قبل الادارة تعد بمثابة معيار وشرط اساسي في هيكلة وتنظيم العمل لدى المورد البشري من خلال التطبع بأهم مقولاتها وتسطيرها على ارض الواقع كمعايير اساسية تعبر عن نجاح وتكامل بالإضافة إلى تظافر الجهود المبذولة بين مختلف الأنساق المؤسسية والقائمين على العمل ما يقدم في نهاية العملية الوظيفية استمرارية للعمل داخل البناء الاجتماعي للمؤسسة .

¹بوجلا مصطفى: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 121

الجدول رقم (08) يبين قدرة الموظف على استخدام وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منه في العمل وأثره على انجاز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		45	23 ، 88	6	11 ، 76	51	100
لا		9	90	1	10	10	100
المجموع		54	52 ، 82	7	11 ، 47	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 90% من افراد العينة لا يمتلكون القدرة على استخدام وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منهم في العمل ينجزون العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد اداريا، مقابل 23، 88% من الذين يمتلكون القدرة على استخدام وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منهم في العمل ينجزون العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد اداريا.

ومنه نستنتج: عدم قدرة المورد البشري على استخدام وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منه في العمل، لا تؤثر على انجازه للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا.

يبقى هذا الاندماج بين العاملين داخل المؤسسة مرده إلى توفر بيئة عمل تضامنية تعمل على تغطية الخلل التي تعاني منها المؤسسة ما يضمن لها من تضافر الجهود بين مختلف المهام لدى العاملين في تحرك المؤسسة كبناء اجتماعي، اضافة ما يسمح لها بتحقيق الانسجام في بيئة العمل، كما يقول في ذلك بارسونز «اناهمية المحافظة على النمط وذلك من عن طريق طرح بدائل وخصائص من السمات العامة التي تتمثل في المهارات اللازمة والتخصصات والحوافز المادية والمعنوية والسمات الشخصية لقيادة والاعضاء تساهم في خفض التوترات أو التصدعات داخل لبنية الاجتماعية للمؤسسة»¹ وهذا ما تتمتع به المؤسسة كبنية اجتماعية تشهد تشكيلة اجتماعية متعددة من الفئات الاجتماعية التي تتمتع بمستوى علمي وخبرة مهنية تدفع إلى استمرارية البناء الاجتماعي في العمل وتحقيق الاستقرار.

¹ خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012. ص 112.

الجدول رقم (09) يبين قدرة الموظف على التحكم في وسائل العمل وأثره على انجاز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا:

م، تابع	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن
نعم	45	88،23	6	11،76	51	100
لا	9	90	1	10	10	100
المجموع	54	52،88	7	47،11	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 90% من افراد عينة الدراسة الذين لا يمتلكون القدرة على التحكم في وسائل العمل ينجزون العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد اداريا، مقابل 23، 88% الذين يمتلكون القدرة على التحكم في وسائل العمل ينجزون العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد اداريا. ومنه نستنتج: عدم قدرة المورد البشري على التحكم في وسائل العمل، لا تؤثر على انجازه لعمله المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا.

يمكن ان نفسر ذلك باعتبار ان معظم المهام التي تؤطرها الحالة التنظيمية للإدارة بالبلدية هي ليست بذلك الشكل الذي يتطلب مهارات عالية في المعلوماتية، بقدر ما هي يمكن ان نعتبرها بسيطة مقارنة مع المستوى العلمي الذي يمتلكه مختلف افراد العينة حيث بلغ المستوى التعليمي الجامعي 60، 65% والمستوى التعليمي الثانوي 32، 78% وبالتالي فالمكتسبات المعرفية التي تعلمها الفرد في المؤسسات المدرسية والاكاديمية تسمح له بالتكيف النوعي مع العمل، بالإضافة إلى رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة فمن خلال المهام التي يؤديها الفاعل داخل المؤسسة ومن خلال العلاقات الاجتماعية التي يقضيها مع زملائه خلال اوقات الفراغ تسمح له بإعادة هيكلة مهامه في استعمال الوسائل الحاسوبية، فطبيعة المهام داخل المؤسسة البلدية تتراوح ما بين ممارسات قائمة على الرقمنة وهاته عادة يمارسها ذوي مستوى عالي، بالإضافة إلى مهام قائمة على طرق تقليدية منها الكتابة اليدوية والختم، بالإضافة إلى ان تصميم الوثائق على مستوى المحتوى هو عادة مشكل مسبقا في الاجهزة الرقمية والمحفوظ بها ما يسمح للمورد ان يستغله في اي وقت.

الجدول رقم(10) يبين قدرة الموظف على الربط بين جزئيات مهامه واثره على انجاز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		44	91 ، 66	4	33 ، 8	48	100
لا		10	76 ، 92	3	23 ، 07	13	100
المجموع		54	88 ، 52	7	47 ، 11	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 91 ، 66 % من افراد العينة الذين يمتلكون القدرة على الربط بين جزئيات مهامهم ينجزون العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد إداريا، مقابل 76 ، 92 % من الذين لا يمتلكون القدرة على الربط بين جزئيات مهامهم ينجزون العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد إداريا. ومنه نستنتج: تمتع المورد البشري بالقدرة على الربط بين جزئيات مهامه، يزيد من انجازه لعمله المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا.

قد يفسر ذلك ان هذا المورد البشري المتفاعل بطريقة ايجابية في انجاز عمله المطلوب في الوقت المحدد اداريا قد يعود إلى التجربة السابقة في عملية التشغيل بالعقود التي يمكن ان نقول بانها عبارة عن مدرسة سمحت لهذا الفاعل بتخزين المعارف والمعلومات حول مهامه، ذوون ان ننسى المستوى التعليمي الذي هو الاخر مورد اساسي في تحريك فاعلية الفاعل الاجتماعي في مهنته يعني الخبرات المدرسية والأكاديمية عبارة عن موارد ناجعة في أداء المهام في وقتها المطلوب، ايضا تكرار الدور المهني خلال المرحلة السابقة يعتبر دافع اساسي للفاعل بالانغماس في أداء مهامه، المتطلبات الاجتماعية خاصة الاوقات الاخيرة اين يطلب عادة من الفاعل أداء مهام لم تكن محسوبة تجعله مسبقا أداء مختلف المهام للتححرر المسبق من اجل الخروج من العمل حسب الوقت المعمول به اداريا فالعمل لمدة ثمان ساعات لا يترك لهذا الفاعل ان يمارس مختلف حاجياته في الفضاء الاجتماعي، وبهذا يمكن ان نعتبر ان المستوى التعليمي، و التجربة السابقة في مرحلة العمل المؤقتة بالإضافة إلى القهر الاجتماعي داخل بيئة العمل المسايرة وفق نظم قانونية تفرض على الفاعل التجاوب مع العمل بكل موضوعية اجتماعية.

الجدول رقم (11) يبين المام الموظف بالمهام المرتبطة بمنصبه، واثره على التكيف مع الحالات الطارئة في انجاز العمل:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	1	27	14 ، 77	8	85 ، 22	35	100
	2	17	95 ، 80	4	04 ، 19	21	100
المجموع		44	57 ، 78	12	42 ، 21	56	100
لا		9	75	3	25	12	100
المجموع		54	26 ، 78	15	73 ، 21	69	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 57 ، 78 % من افراد العينة يمتلكون المام بالمهام المرتبطة بمنصبهم يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز العمل، وذلك لأن 95 ، 80 % يفهمون علاقة ربط المهام ببعضها البعض، مقابل 14 ، 77 % يفهمون ضروريات العمل، مقابل 75 % من الذين لا يمتلكون المام بالمهام المرتبطة بمنصبهم يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز العمل.

ومنه نستنتج: المام المورد البشري بالمهام المرتبطة بمنصبه، يزيد من تكيفه مع الحالات الطارئة في انجاز عمله.

يمكن ان نفسر ذلك ان المام المورد البشري بالمهام المرتبطة بمنصبه قائم على فاعلية التجربة التي مر سابقا عليها خلال عملية التكوين في مرحلة التشغيل بالعقود المؤقتة حيث قدمت له استعدادات مهنية قائمة من جهة على الانغماس في أداء الواجبات المهنية من جهة أخرى قائمة على أساس الملاحظة فمعظم المعارف التي يكتسبها الفاعل الاجتماعي انما هي ناتجة بكمية كبيرة عن طريق الملاحظة، ما ولد لديه استعدادات توجيهية مسبقة جعلته في الوضعية التي هو عليها الآن ان ينسجم مع الحالات الطارئة في انجاز عمله اذا فكلما تعرض الفاعل الاجتماعي للتجارب التي يحتفظ بها العقل تتفاعل بحالة لا ادراكية خلال الوضعية المتشابهة مع التجارب السابقة، وهذا ما سمح للمورد البشري المنتقل إلى الوضعية الجديدة التأقلم مع طبيعة العمل .

الجدول رقم(12) يبين المام الموظف بحدود مهامه في إطار منصب عمله، وأثره على التكيف مع الحالات الطارئة في انجاز العمل:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		31	75 ، 60	10	39 ، 24	41	100
لا		16	80	4	20	20	100
المجموع		47	77 ، 04	14	95 ، 22	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 80% من افراد العينة الذين لا يمتلكون المام بحدود مهامهم في اطار منصب عملهم يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز العمل، مقابل 60 ، 75 %من الذين يمتلكون المام بحدود مهامهم في اطار منصب عملهم الذين يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز عملهم.

ومنه نستنتج: عدم المام المورد البشري بمهامه في إطار منصب عمله، لا يؤثر على تكيفه مع الحالات الطارئة في انجاز عمله.

قد يفسر هذا ان الاندماج السابق في مرحلة تشغيل المورد البشري بشكل مؤقت مع زملائه في العمل سمحت له ببناء علاقات اجتماعية تقدم له يد المساعدة في الازمات، وكثيرا ما تنتشر مثل هاته المساعدات داخل بيئة العمل وذلك نظرا للاحتياجات الضرورية للإنسان، فالعلاقات الاجتماعية لا يمكن ان نحدد مدى ارتقائها أو مدى انخفاضها فما يظهر للبعض انه ذو قيمة منخفضة قد يبدو للآخر ذو قيمة مرتفعة، وبضروريات الحياة يبقى الفاعل الاجتماعي بحاجة ماسة إلى الآخرين، فالتبادلات الاجتماعية ما بين العمال سواء داخل بيئة العمل الادارية أو خارج بيئة العمل تبقى مورد اساسي في تغطية النقائص سواء الثقافية والاقتصادية والاجتماعية.... فمثل هاته العلاقات تسمح لذوي عدم الالمام بمهام منصبهم إلى استغلال قدرات زملائهم في العمل، ما يعني ان تكيفها مع الحالات الطارئة هو ليس ناتج عن وعيها بدورها وانما هو ناتج عن مناورات تستغلها داخل بيئة العمل، فمن جهة هو ايجابي للمؤسسة حيث يعبر عن مدى التضامن الاجتماعي بين العمال الا انه قد يولد احتراق مهني لدى الزملاء.

الجدول رقم (13) يبين إلمام الموظف بمحتوى المنصب الذي يشغله، واثره على التكيف مع الحالات الطارئة في انجاز العمل:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		77	35	77	10	22	45
لا		75	12	25	4	100	16
المجموع		77	47	95	14	100	61

نلاحظ من هذا الجدول ان 77، 77% من افراد العينة الذين يمتلكون المام بمحتوى المنصب الذي يشغلونه يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز مهامهم، مقارنة ب 75% من الذين لا يمتلكون المام بمحتوى منصبهم الذي يشغلونه يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز عملهم.

ومنه نستنتج: إلمام المورد البشري بمحتوى المنصب الذي يشغله،يزيد من تكيفه مع الحالات الطارئة في انجاز مهامه.

بمعنى ان الموارد والمكتسبات المهنية التي حصلها المورد البشري خلال مرحلة التشغيل بالعقود المؤقتة ولدت لديه اكتساب لمختلف النصوص القانونية والترسيم وفهمه للوضع الذي يلعبه في اطار وحدود منصبه التكيف التلقائي مع البيئة الجديدة للعمل التي ادمج فيها، بمعنى أن المفاتيح الخبرائية التي حصلها خلال تجربته السابقة اصبحت تتفاعل بتلقائية مباشرة دون العمل بوتيرة بطيئة ومتخللة مثلا كالبحث عن كفايات التوثيق والارشفة، حيث اصبحت تتحرك في مجال عملها بعفوية تامة وهذا يدفعها إلى التكيف مع الحالات الطارئة في انجاز مهامها .

الجدول رقم(14) يبين قدرة الموظف على استخدام كل الوسائل المرتبطة بانجاز مهامه، واثره على التكيف مع الحالات الطارئة في انجاز العمل:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		88	39	63	5	11	44
لا		47	8	05	9	52	17
المجموع		77	47	95	14	100	61

نلاحظ من هذا الجدول ان 88، 63% من افراد العينة الذين يمتلكون فدره في استخدام كل الوسائل المرتبطة بإنجاز مهامهم يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز عملهم، مقابل 47، 05% من الذين لا يمتلكون القدرة على استخدام كل الوسائل المرتبطة بإنجاز مهامهم يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز عملهم.

ومنه نستنتج: تمتع المورد البشري بالقدرة في استخدام كل الوسائل المرتبطة بإنجاز مهامه، يزيد من تكيفه مع الحالات الطارئة في انجاز عمله.

هاته القدرة المهارية الحاصلة لدى الفرد المهني في استخدام الوسائل المرتبطة ببيئة عمله في انجاز مهامه وتكيفه مع هاته الوضعية، اولا هو ناتج عن ديناميات المستوى التعليمي الذي يتمتع به والناتج عن التعليم الجامعي الذي يبلور تكنوقراطين يتوافقون مع هذا الوضع، ثانيا هاته الاستجابة المهنية حاصلة عن التجربة السابقة للفرد في نفس بيئة العمل بحيث لم تتخلل وضعيته المهنية سوى في الإدماج الذي اعطاه الاستقرار النفسي بدل العمل في وضعية العمل المؤقت التي تتركه يتفاعل مع العمل بنوع من الشك وبناء تصورات التعرض للطرد المهني، من جانب اخر التحرك في وضعية العمل من عامل مؤقت إلى عامل مدمج بشكل نهائي يوفر من جهة دافعية نفسية في العمل، بالإضافة إلى ارتفاع بنوع محسوس للدخل المالي هذا العامل الأكثر دافعية في استجابة الفرد لوضعيته المهنية وايضا التفاعل خارج البناء الاجتماعي للمؤسسة بنمط ايجابي وهو الذي ينتقل مع الفرد اينما حل حتى إلى بيئة العمل فالعمل تحت منظور مؤقت يعطي للعامل عدم الجدية في العمل وعدم الاستقرار في بناء حياته الاجتماعية، لكن بالترفع في المكانة المهنية يعطيه استقرار نفسي في التكيف مع العمل بكل كفاءة، وهذا ما يطرحه «ويليام توماس أن الفرد يتصرف تبعا للمحيط الذي يدركه وللوضع الذي ينبغي مواجهته، انه يستطيع تعريف كل وضع من اوضاع حياته الاجتماعية بواسطة مواقف مسبقة تعلمها بمحيطه وتتيح له تفسيرها». وفي دراسة عميروش عبد الكريم/وضيف محمد¹ 86، 67% من العينة اشاروا إلى انه حين تتوفر لدى الموظف معارف نظرية حول منصبه ومهامه المكلف بها يكون ادائه ايجابي

عميروش عبد الكريم/وضيف محمد.العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة. بجامعة قالمة ، 1945
¹2018، 2019، ص61- 62

الجدول رقم (15) يبين قدرة الموظف على استخدام وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منه في العمل، وأثره على التكيف مع الحالات الطارئة في انجاز العمل:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		41	80,39	10	19,60	51	100
لا		6	60	4	40	10	100
المجموع		47	77 ، 04	14	22 ، 95	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 80,39% من افراد العينة يمتلكون القدرة في استخدام وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منهم في عملهم يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز عملهم، مقابل 60% من الذين لا يمتلكون القدرة على استخدام وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منهم في عملهم يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز عملهم.

ومنه نستنتج: تمتع المورد البشري بالقدرة على استخدام وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منه في عمله، يزيد من تكيفه مع الحالات الطارئة في انجاز عمله.

يمكن ان نفسر ذلك بان راس المال الثقافي الذي اكتسبه المورد البشري في اطار بيئة العمل المؤقت على بعده المتجسد في راس المال المعلوماتي من حيث القدرة في استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، بالإضافة إلى الانغماس في هاته البيئة المهنية لمدة زمنية طويلة ولدت لديه استعدادات ممارساتية في المجال الرقمي وهذا يعد بذلك ميكانيزم متمحور القوى من حيث المستوى التعليمي، والخبرة المهنية قوة دافعة للتكيف مع بيئة العمل المنقادة تحت شروط الحالات الطارئة.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية: للسلوك التنظيمي المكتسب في إطار عقود العمل المؤقتة أثر على سيرورة انجاز المورد البشري لعمله بعد إدماجه.

الجدول رقم (16) يبين حرص الموظف على اقامة علاقات العمل الايجابية مع زملائه، واثره على تلقي الدعم من طرف العمال في تجاوز النقائص خلال عمله:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		80،70	46	19،29	11	100	57
لا		75	3	25	1	100	4
المجموع		80 ، 32	49	19 ، 67	12	100	61

نلاحظ من هذا الجدول ان 70،80 % من افراد العينة الذين يحرصون على اقامة علاقات العمل الايجابية مع زملائهم، يتلقون الدعم من طرف زملائهم في العمل في تجاوز النقائص خلال العمل، مقابل 75% الذين لا يحرصون على اقامة علاقات العمل الايجابية مع زملائهم في العمل رغم ذلك يتلقون الدعم طرف زملائهم في تجاوز نقائص اعمالهم.

ومنه نستنتج: حرص المورد البشري على اقامة علاقات ايجابية مع زملائه، يزيد من تلقيه الدعم من طرف زملائه في العمل بتجاوز النقائص.

ويمكن ان نفسر بذلك ان اتباع المورد البشري سياسة العمل القائم على توفير بيئة عمل ايجابية مع زملائه التي تشكل لديه راس مال اجتماعي يعمل على توفير نظام الدفاع والحماية لحظة الحالات الطارئة، ما يسمح للمؤسسة كبناء اجتماعي كلي بتحقيق حالة من الاستقرار المهني، وبذلك فالبينة المهنية التي تتمتع بتوفير جو مهني ملائم تتفاعل فيه كل الفواعل الاجتماعي بطاقة مرنة يدفع المورد البشري بتقديم طاقة ايجابية وتفاعلية خلال العمل، على عكس بيئة العمل التي تنشط فيها حالة من التوترات، بالتالي كلما زاد التفاعل الايجابي بين الموظفين كلما زاد التكيف مع العمل تحت مختلف انواع الضبط الاجتماعي .

الجدول رقم (17) يبين تمتع الموظف بمرونة كافية لمتطلبات انجاز العمل واثره على قدرة الموظف على تجاوز الصعوبات الممكنة في انجاز العمل:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		44	81،48	10	18،51	54	100
لا		5	71،42	2	28،57	7	100
المجموع		49	80،32	12	19،67	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 81،48 ن افراد العينة يتمتعون بمرونة كافية لمتطلبات انجاز عملهم يمتلكون القدرة على تجاوز الصعوبات الممكنة في انجاز العمل، مقابل 71،42 % من الذين لا يتمتعون بمرونة كافية لمتطلبات انجاز عملهم يتجاوزون الصعوبات الممكنة في انجاز عملهم.

ومنه نستنتج: تمتع المورد البشري بمرونة كافية لمتطلبات انجاز عمله، يزيد من قدرته على تجاوز الصعوبات الممكنة في انجاز عمله.

بهذا نلاحظ ان بناء العلاقات الاجتماعية على مستوى البعد المهني خلال مرحلة تعرض المورد البشري للعمل المؤقت، تعد بكتابة بنك معلوماتي نشط وفعال للاندماج مع بيئة العمل والتأقلم مع كل متغيراتها فهذا البنك المرجعي من الناحية المعلوماتية المستمدة من زملائه في العمل ولدت لديه انطباعات معلوماتية وخبرات سابقة، شكلت لديك في حالة الإدماج المهني نوع من التفاعل والانسجام المهني بكل شروط موضوعية، كما ولدت لديه ميول ورغبات عالية من الحرية فكلما زاد وعي المورد البشري بمعطيات ومهامه في بيئة العمل كلما زادت حرية ودرجة تكيفه بمعنويات مرتفعة يظهر اثرها الفعلي في قدرته على تجاوز مختلف الصعوبات الممكنة في انجاز عمله سواء صعوبات فكرية أو رقمية كما يبين هذا من جهة اخرى ان التضامن الاجتماعي بين افراد العمل يعتبر بمثابة ميكانيزم ديناميكي لهيكل العامل وانسيابية في العمل بكل اندفاعية ابداعية.

الجدول رقم (18) يبين سعي الموظف الدائم إلى انجاز عمله بطريقة أفضل، وأثره على قدرة الموظف على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز العمل:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		53	89،83	6	10،16	59	100
لا		1	50	1	50	2	100
المجموع		54	88 ، 52	7	11 ، 47	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 83 ، 89 % من افراد العينة الذين يسعون بشكل دائم إلى انجاز عملهم بطريقة افضل يمتلكون القدرة في التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عملهم، مقابل 50% من الذين لا يسعون بشكل دائم إلى انجاز عملهم بطريقة افضل يمتلكون القدرة على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عملهم.

ومنه نستنتج: سعي المورد البشري بشكل دائم إلى انجاز عمله بطريقة أفضل، يزيد من قدرته على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عمله.

يبقى ثبات المورد البشري التفاعل مع عمله بطريقة ايجابية ومضبوطة من خلال انجاز عمله بطريقة أفضل يدل على مدى حرص العامل على الاهتمام بدوره المهني وهو الناتج عن بيئة التكوين في نظام العمل المؤقت، وهذا ما يعطيه دوافع ايجابية ومقدرة عالية في التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجازه عمله، وبذلك يعد راس المال الاجتماعي الذي كان ينتمي اليه سابقا يعد بمثابة محرك اساسي جعل المورد البشري يولد استعدادات تتوافق مع بيئة عمله الجديدة كيفما كانت وضعية العمل في ذلك. وهذا يقترب من دراسة عميروش عبد الكريم/وضيف محمد60% من العينة ترى ان الخبرة المهنية ضرورية للموظف بهدف اكمال وظائفه.

الجدول رقم (19) يبين تولي الموظف اهمية بالغة للوقت في انجاز عمله وقدرته على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز العمل:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		49	74 ، 90	5	25 ، 9	54	100
لا		5	42 ، 71	2	57 ، 82	7	100
المجموع		54	88 ، 52	7	11 ، 47	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 90 ، 74 % من افراد العينة الذين يولون اهمية بالغة للوقت في انجاز عملهم يمتلكون القدرة على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عملهم، مقابل 42 ، 71 % من الذين لا يولون اهمية بالغة للوقت في انجاز عملهم يمتلكون القدرة على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عملهم.

ومنه نستنتج: إعطاء المورد البشري قيمة مرتفعة للوقت في انجاز عمله، يزيد من قدرته على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عمله.

تبقى بذلك هذه القيمة السلوكية المتمثلة في الزمن واهميته في العمل لدى المورد البشري قيمة ايجابية اكتسبها من بيئة العمل المؤقت، ما يعبر ايضا ان بيئة العمل التي كان ينشط بها هذا الفاعل كانت تتمتع بانسجام واهتمام كبير لقيمة الوقت، كما ان هاته القينة قد تكون حاصلة لاعتبارات منها: تباين ظروف العمل خاصة في الساعات القريبة من وقت الغداء أو وقت الخروج من العمل تعطي للفاعل استعداد لتأدية مهامه في وقتها المناسب نظرا للعقد الاجتماعي المبني بينه وبين المؤسسة المتوقف على نظام وقتي محدد يتمثل في الفترة الصباحية (8- 12) وفي الفترة المسائية (1- 4:30) حيث نلاحظ عند الظهير مدة الفراغ ساعة فهاته اللحظة هي قيمة لدى المورد البشري بذلك يعطي اهمية في تأدية مهامه خلال الفترة الصباحية لكي لا يخسر من وقت الراحة، بالنسبة للفترة المسائية يستجد الفاعل في مهامه بهدف استغلال الفترة المسائية بعد الخروج من العمل سواء في قضاء متطلبات المنزل، أو الخروج للاستجمام بهدف التخلص من اعباء العمل هي بذلك عوامل اجتماعية تعطي للفاعل الاهتمام بقيمة الوقت دون ان ننسى عملية التتقيط التي تعطي للفاعل المواظبة على قدر الوقت واعطائه قيمة هامة.

الجدول رقم (20) يبين التزام الموظف بروح المسؤولية في العمل داخل البلدية، واثره على قدرة الموظف على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز العمل:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		52	65 ، 89	6	34 ، 10	58	100
لا		2	66 ، 66	1	33 ، 33	3	100
المجموع		54	52 ، 88	7	47 ، 11	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 65 ، 89 % من افراد العينة الذين يلتزمون بروح المسؤولية في عملهم، يمتلكون القدرة على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عملهم، مقابل 66، 66% من الذين لا يلتزمون بروح المسؤولية في انجاز عملهم يمتلكون القدرة في التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عملهم.

ومنه نستنتج:التزام المورد البشري بروح المسؤولية في عمله، يزيد من قدرته على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عمله.

يعتبر روح المسؤولية المكتسب لدى المورد البشري من بيئة العمل المؤقتة ذو اثر رجعي ايجابي نلتسمه من خلال قدرة المورد ابشري في التعامل مع كل الصعوبات الممكنة ويمكن ان نرد ذلك الى: اساس العلاقات الاجتماعية التي بناها خلال نمط عمله السابق، المكتسبات الخبرائية التي تعلمها آنذاك، الانسجام مع بيئة العمل السابق، توفر في بيئة العمل السابقة الجو المشحون بروح المبادرة والمسؤولية، التأثير بمجتمع واعضاء الفريق الذي كان ينتمي اليه، رأس المال الثقافي المتجسد في الخبرات الرقمية والارشفة وكيفية التعامل مع الجمهور، بذلك فمجموع التصورات والتمثلات التي اكتسبها المورد البشري الفاعل في بيئة العمل تحت الإدماج ولدت لديه استعدادات الضمير الجمعي هذا ما يعطيها فاعلية في الانسجام مع كل وضعية يتضارب من خلالها العمل في المؤسسة.

الجدول رقم (21) يبين سعي الموظف إلى المبادرة في العمل ضمن إطاره الكلي، وأثره على قدرة الموظف على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز العمل:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		42	33 ، 93	3	66 ، 6	45	100
لا		12	75	4	25	16	100
المجموع		54	52 ، 88	7	47 ، 11	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 33 ، 93 % من الذين يسعون إلى المبادرة في العمل ضمن إطاره الكلي يمتلكون القدرة على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عملهم، مقابل 75% من الذين لا يسعون إلى المبادرة في العمل ضمن إطاره الكلي يمتلكون القدرة على التكيف مع صعوبات عملهم.

ومنه نستنتج:سعي المورد البشري إلى المبادرة في عمله ضمن إطاره الكلي، يزيد من قدرته على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عمله.

يمكن ان نفسر ذلك بان انتماء المورد البشري إلى بيئة العمل المؤقت، عزز لديه حس العمل الاجتماعي والتشاركي بين اعضاء المجموعة التي انتمى اليها سابقا، وبذلك تبقى التفاعلات الاجتماعية التي حققها آنذاك ذات اثر ايجابي في انسجامة مع مجموعته في بيئة العمل الإدماج، ايضا الخبرات التي حققها من هاته البيئة اصبحت عبارة عن رأسمال مرجعي يثبت لديه قدراته المهنية في العمل فبذلك نلتمس ان الانتماء السابق للمورد البشري حقق لديه هابثوس خبراتي تنمى في استخدام الاجهزة الرقمية والخبرات القانونية التي توطر إدراكيته لحظة العمل فهاته الاشباعات المهنية المترسبة لديه تعد وتفاعلا والهابثوس بمثابة ديناميك تفاعلي يستجيب من خلالها الفاعل مع صعوبات العمل.

الجدول رقم (22) يبين حرص الموظف على تقديم الدعم لزملائه حسب متطلبات العمل، وأثره على تلقي الدعم من طرف العمال في تجاوز النقائص خلال عمله:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		54	88 ، 52	7	11 ، 47	61	100
لا		/	/	/	/	/	100
المجموع		54	88 ، 52	7	11 ، 47	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 88 ، 52 % من الذين يحرصون على تقديم الدعم لزملائهم حسب متطلبات العمل، يتلقون الدعم من طرف زملائهم في تجاوز النقائص خلال عملهم.

ومنه نستنتج: حرص المورد البشري على تقديم الدعم لزملائه حسب متطلبات العمل، يساعد على تلقي الدعم من طرف زملائه في تجاوز نقائصه عمله.

بذلك نفهم انه كلما كانت بيئة العمل تتمتع بدرجة من الفواعل الإنسانية القائمة على الاحترام والمنفعة المتبادلة بين اعضاء العمل الناتجة بإقامة علاقات اجتماعية تفاعلية على اسس سياسة التعامل بالمثل، فكلما ساهم المورد البشري في تقديم المساعدة إلى زملائه كلما تعود اليه هاته المساعدة عن طريق راس المال الاجتماعي المتبادل العلاقات ما يسمح بإعادة انتاج الانسيابية في العمل بين الاعضاء الفاعلين من جهة كما يسمح ذلك على اعادة انتاج الاستقرار والانسجام بين مختلف انساق المؤسسة، فتمتع الفاعل بحس التفاعل الاجتماعي يؤثر على سيرورة العمل نحو اثار ايجابية على الفرد وعلى المؤسسة كبناء اجتماعي كلي.

الجدول رقم (23) يبين حرص الموظف على تقديم الدعم لزملائه حسب متطلبات انجاز عمله، واثره على تكامل انجاز العمل داخل البلدية:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		50	86.20	8	13،79	58	100
لا		/	/	3	100	3	100
المجموع		50	86 ، 20	11	18 ، 03	61	100

نلاحظ من هذا الجدول ان 86،20 % من افراد العينة الذين يحرصون على تقديم الدعم لزملائهم حسب متطلبات انجاز العمل يرون بانه يوجد تكامل في العمل داخل البلدية.

ومنه نستنتج:حرص المورد البشري على تقديم الدعم لزملائه حسب متطلبات انجاز العمل، يحقق تكامل انجاز العمل داخل البلدية.

بذلك نلاحظ انه كلما كان التعاون الاجتماعي متبادل بين الزملاء في اطار عملهم، له اثر ايجابي على وقع العمل داخل المؤسسة، وبهذا فالتضامن الاجتماعي في اطار بنائه الكلي داخل المؤسسة يساهم في تحقيق الاستقرار في عملها على مستوى مختلف الأنساق البنيوية المتفاعلة على اساس علاقات تفاعلية اجتماعية، ومن جهة نلاحظ ان السلوك التنظيمي الذي تأطر عليه المورد البشري في مرحلة عمله بالنظام المؤقت حققت لديه اشباعا تفاعلية اجتماعية قائمة على مبادئ إنسانية في العمل الجماعي. هذا يختلف مع نتائج دراسة عميروش عبد الكريم/وضيف محمد¹ بنسبة 100% من العينة ترى ان المشاركة والتعاون واتمام العمل يساهم في تحسين جودة ومخرجات العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم (24) يبين تمتع الموظف بقابلية العمل ضمن فريق جماعي، وأثره على تكامل انجاز العمل داخل البلدية:

م، تابع		نعم		لا		المجموع	
م، مستقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		81	45	18	10	100	55
لا		83	5	16	1	100	6
المجموع		81	50	18	11	100	61

نلاحظ من هذا الجدول ان 83 ، 33 % من افراد العينة الذين لا يتمتعون بقابلية العمل ضمن فريق جماعي يرون بانه يوجد تكامل في انجاز العمل داخل البلدية، مقابل 81 ، 81% من الذين يتمتعون بقابلية العمل ضمن فريق جماعي، يرون انه يوجد تكامل في انجاز العمل داخل البلدية.

ومنه نستنتج: تمتع العامل بقابلية العمل ضمن فريق جماعي، يساهم في تكامل العمل داخل البلدية.

بذلك نستنتج ان العمل الجماعي يعد ميكانيزم أساسي لتغطية الهفوات والاختلافات المتباينة على مستوى البناء الاجتماعي للمؤسسة، وبذلك العمل ضمن فريق جماعي يساهم في تحقيق التكامل عن طريق

عميروش عبد الكريم/وضيف محمد.العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة. بجامعة قالمة ، 1945 ،¹2018،2019، ص61- 62 .

البدائل التي يعتمد عليها الفاعل من خلال راس المال الاجتماعي الذي يتفاعل بواسطته داخل المؤسسة، كما ان معظم الفاعلين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي وأعمارهم تتراوح ما بين 30 إلى 40، فهي عبارة عن قوة فاعلة داخل المؤسسة تسمح بتأطير العمل بصورة ايجابية.

رابعا: مناقشة النتائج:

1-مناقشة نتائج الفرضية الاولى :

بعد قراءة الجداول توصلت الدراسة الى ان :

66 ، 91 % من افراد العينة الذين ليس لديهم إلمام بمهام منصبهم ينجزون عملهم المطلوب في الوقت المحدد، عدم المام المورد البشري بمهام منصبه، لا يؤثر على انجازه لعمله المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا

وقد كشفت ايضا 60 ، 81 % من افراد العينة الذين يمتلكون امكانيات استعمال كل الوسائل المرتبطة بانجاز المهام ينجزون أعمالهم المطلوبة منهم في الوقت المحدد اداريا، تمتع المورد البشري بالقدرة على استعمال كل الوسائل المرتبطة بإنجاز مهامه، يؤثر إيجابا على انجازه لعمله المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا

وبينت ايضا ان 90 % من افراد العينة لا يمتلكون القدرة على استخدام وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منهم في العمل ينجزون العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد اداريا، عدم قدرة المورد البشري على استخدام وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منه في العمل، لا تؤثر على انجازه للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد اداري

وكشفت ايضا ان 90 % من افراد عينة الدراسة الذين لا يمتلكون القدرة على التحكم في وسائل العمل ينجزون العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد اداريا، عدم قدرة المورد البشري على التحكم في وسائل العمل، لا تؤثر على انجازه لعمله المطلوب منه في الوقت المحدد اداريا.

وبينت ايضا 66 ، 91 % من افراد العينة الذين يمتلكون القدرة على الربط بين جزئيات مهامهم ينجزون العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد إداريا، تمتع المورد البشري بالقدرة على الربط بين جزئيات مهامه، يزيد من انجازه لعمله المطلوب منه في الوقت المحدد إداريا.

وقد كشفت أيضا 57 ، 78 % من افراد العينة يمتلكون المام بالمهام المرتبطة بمنصبهم يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز العمل، المام المورد البشري بالمهام المرتبطة بمنصبه، يزيد من تكيفه مع الحالات الطارئة في انجاز عمله.

واضهرت أيضا أن 80% من أفراد العينة الذين لا يمتلكون المام بحدود مهامهم في اطار منصب عملهم يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز العمل، عدم المام المورد البشري بمهامه في إطار منصب عمله، لا يؤثر على تكيفه مع الحالات الطارئة في انجاز عمله.

كما بينت أيضا 77 ، 77% من افراد العينة الذين يمتلكون المام بمحتوى المنصب الذي يشغلونه يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز مهامهم، المام المورد البشري بمحتوى المنصب الذي يشغله، يزيد من تكيفه مع الحالات الطارئة في انجاز مهامه. فالارتفاع بنوع محسوس للدخل المالي هذا العامل الاكثر دافعية في استجابة الفرد لوضعيته المهنية وايضا التفاعل خارج البناء الاجتماعي للمؤسسة بنمط ايجابي وهو الذي ينتقل مع الفرد اينما حل حتى إلى بيئة العمل فالعمل تحت منظور مؤقت يعطي للعامل عدم الجدية في العمل وعدم الاستقرار في بناء حياته الاجتماعية، لكن بالترفع في المكانة المهنية يعطيه استقرار نفسي في التكيف مع العمل بكل كفاءة، وهذا ما يطرحه ويليام توماس «أن الفرد يتصرف تبعا للمحيط الذي يدركه وللوضع الذي ينبغي مواجهته، انه يستطيع تعريف كل وضع من اوضاع حياته الاجتماعية بواسطة مواقف مسبقة تعلمها بمحيطه وتتيح له تفسيرها

واضهرت أيضا 88 ، 63% من افراد العينة الذين يمتلكون فطرة في استخدام كل الوسائل المرتبطة بإنجاز مهامهم يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز عملهم، تمتع المورد البشري بالقدرة في استخدام كل الوسائل المرتبطة بإنجاز مهامه، يزيد من تكيفه مع الحالات الطارئة في انجاز عمله.

وكشفت أيضا ان 39 ، 80% من افراد العينة يمتلكون القدرة في استخدام وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منهم في عملهم يتكيفون مع الحالات الطارئة في انجاز عملهم ، تمتع المورد البشري بالقدرة على استخدام وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منه في عمله، يزيد من تكيفه مع الحالات الطارئة في انجاز عمله. ويعبر هذا أيضا عن تضامن اجتماعي في بيئة العمل يساعد على خفض التوترات ما يساهم في وحدة الجماعة في تأدية مهامها، وهذا ما تطرحه «البنائية الوظيفية التي

ترى ان التوترات والانحرافات والقصور الوظيفي يمكن ان تقوم داخل النسق غير انها تحل نفسها بنفسها وصولا للتكامل والتوازن»¹.

وبذلك نتوصل الى ان الفرضية الاولى : للخبرة المهنية المكتسبة في إطار عقود العمل المؤقتة إثر على كفاءة المورد البشري في عمله بعد إدماجه، تحققت.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

بعد قراءة الجداول تصلنت الدراسة الى النتائج التالية :

بحيث ان 70 ، 80 % من افراد العينة الذين يحرصون على اقامة علاقات العمل الايجابية مع زملائهم، يتلقون الدعم من طرف زملائهم في العمل في تجاوز النقائص خلال العمل، حرص المورد البشري على اقامة علاقات ايجابية مع زملائه، يزيد من تلقيه الدعم من طرف زملائه في العمل بتجاوز النقائص.

كما ان 81،48 ن افراد العينة يتمتعون بمرونة كافية لمتطلبات انجاز عملهم يمتلكون القدرة على تجاوز الصعوبات الممكنة في انجاز العمل، تمتع المورد البشري بمرونة كافية لمتطلبات انجاز عمله، يزيد من قدرته على تجاوز الصعوبات الممكنة في انجاز عمله.

وتوصلت ايضا الى ان 83 ، 89 % من افراد العينة الذين يسعون بشكل دائم إلى انجاز عملهم بطريقة افضل يمتلكون القدرة في التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عملهم، سعي المورد البشري بشكل دائم إلى انجاز عمله بطريقة أفضل، يزيد من قدرته على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عمله.

ومنها ايضا ان 74 ، 90 % من افراد العينة الذين يولون اهمية بالغة للوقت في انجاز عملهم يمتلكون القدرة على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عملهم، اعطاء المورد البشري قيمة مرتفعة للوقت في انجاز عمله، يزيد من قدرته على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عمله.

وايضا بنسبة 65 ، 89 % من افراد العينة الذين يلتزمون بروح المسؤولية في عملهم، يمتلكون القدرة على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عملهم، التزام المورد البشري بروح المسؤولية في عمله، يزيد من قدرته على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عمله.

¹بوجلال مصطفى: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 121.

وتوصلت الى ان 33 ، 93 % من الذين يسعون إلى المبادرة في العمل ضمن اطاره الكلي يمتلكون القدرة على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عملهم، سعي المورد البشري إلى المبادرة في عمله ضمن اطاره الكلي، يزيد من قدرته على التعامل مع الصعوبات الممكنة في انجاز عمله.

وتبين ان 52 ، 88 % من الذين يحرصون على تقديم الدعم لزملائهم حسب متطلبات العمل، يتلقون الدعم من طرف زملائهم في تجاوز النقائص خلال عملهم، حرص المورد البشري على تقديم الدعم لزملائه حسب متطلبات العمل، يساعد على تلقى الدعم من طرف زملائه في تجاوز نقائصه عمله.

كما ان 20 ، 86 % من افراد العينة الذين يحرصون على تقديم الدعم لزملائهم حسب متطلبات انجاز العمل يرون بانه يوجد تكامل في العمل داخل البلدية. حرص المورد البشري على تقديم الدعم لزملائه حسب متطلبات انجاز العمل، يحقق تكامل انجاز العمل داخل البلدية

وقد اظهرت أيضا أن 33 ، 83 % من افراد العينة الذين لا يتمتعون بقابلية العمل ضمن فريق جماعي يرون بانه يوجد تكامل في انجاز العمل داخل البلدية، العمل بقابلية العمل ضمن فريق جماعي، يساهم في تكامل العمل داخل البلدية. كما يرى غوستاف لوبون «أن شعور الفرد بروح المسؤولية يتحرك وفق اسباب عدة منها، لان الفرد يكتسب من وجوده وسط الجمع قوة كبيرة تشجعه على الاسترسال في العمل، كل شعور في الجماعة وكل عمل يصدر عنها فهو معد إلى حد ان الفرد يضحي مصلحته الذاتية لمصلحة الجماعة وهذه قابلية مخالفة لطبيعة الانسان فهو لا يقدر عليها خارج الجماعة الا نادرا، فالتأثر بالجماعة يولد روح المسؤولية ما يساهم في تحقيق انسيابية في العمل دخل المؤسسة»¹.

وبذلك نتوصل إلى أن الفرضية الثانية: للسلوك التنظيمي المكتسب في إطار عقود العمل المؤقتة أثر على سيرورة انجاز المورد البشري لعمله بعد إدماجه. قد تحققت.

غوستاف لوبون: روح الاجتماع (ترجمة مؤسسة اقرا)، مكتبة الفنون والآداب، ط، 1، القاهرة، 2015، ص 17.¹

خلاصة الفصل:

يبقى الإدماج المهني عامل مهم في التأثير على بيئة العمل المؤسساتية ما يعني ان للخبرة المهنية والسلوك التنظيمي المكتسب خلال بيئة العمل المؤقت تأثيرات تتباين حسب وضعية الموظف والدور الذي يؤديه داخل المؤسسة وبذلك يشكل تاريخ المراحل التجارية التي مر من خلالها الموظف خلال مرحلة العمل بنظام التشغيل المؤقت عبارة عن ديناميكيات وميكانيزمات نوعية وكمية في تطوير الفرد الموظف نحو التكيف مع بيئة العمل بالنظام الإدماجي.



خاتمة

في الأخير حرص الباحث على تقديم مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تحسن من ظروف العمل وترفع من مستويات أداء موظفي عقود التشغيل ببلدية قاوس محل الدراسات والذين استفادوا حاليا من مناصب عمل دائمة واصبحوا يتمتعون بكامل حقوقهم الوظيفية وكذا حصولهم على نظام التحفيز المعتمد الموجه للموظفين بالبلديات، ويكون ذلك عبر توفير المزيد من الحوافز المطلوبة لدى الموظفين، وخاصة الحوافز المادية (المالية بالدرجة الأولى) من زيادة في الأجر ومختلف المنح والتعويضات والتأمين والعلاج وغيرها، وكذلك تحسين وتوفير المزيد من الحوافز المعنوية والاجتماعية للوصول إلى نظام تحفيز قوي وثرى يمكن له أن يؤثر بمستويات عالية على أداء الموظفين بالبلديات محل الدراسة ويحقق إشباعات كافية وعالية لمختلف الاحتياجات المادية والمعنوية والاجتماعية، ويحقق نوع من التوازن والعدالة الاجتماعية فيما يخص ظروف العمل ومستوى الرواتب الأجور ومختلف الحوافز المتوفرة، مقارنة بالعديد من المؤسسات الخدمة العمومية والمديريات الولائية، والتي يتمتع موظفيها بنظام حوافز قوي وفعال ومرتفع ومشجع بشكل كبير على العمل والاستقرار نظرا لما يتلقونه من أجور ورواتب مرتفعة، ومختلف العلاوات والمنح والتعويضات والتأمين في العمل والاهتمام والتقدير وفرص التكوين والترقية وتحديد المهام، والمشاركة في اتخاذ القرار ومختلف الخدمات الاجتماعية المرتفعة والكافية، خاصة وأن الموظفين بالبلديات يواجهون يوميا صعوبات وضغوطات عديدة ومهام متعددة ومستمرة وهذا لكون مؤسسة البلدية هي أصغر وحدة إدارية تقدم مجموعة من الخدمات الإدارية والتنموية للمواطنين، وتسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وبالتالي فالموظفين بالبلديات يحتاجون إلى المزيد من الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية بشكل كافي ومرتفع، تحقق لهم اقصى مستويات الإشباع المادي والمعنوي والتي تحقق لهم المزيد من مستويات الأداء العالية وتحقيق المزيد من الأهداف في العمل.



قائمة المصادر والمراجع

المعاجم:

1- نجيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، 1997.

الكتب:

1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

2- أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث

3- انجريس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون)، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.

4- إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سو سيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.

5- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013.

6- إسماعيل حجازي، معاليم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013.

7- بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008، ص 61.

8- بوجلال مصطفى: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

9- بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم اتجاهات الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012.

10- ثابت عبد الرحمن ادرسي: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

- 11- جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2013.
- 12- حسين حريم: حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010.
- 13- حنا نصر الله: الإدارة العامة - المفاهيم والتطبيقات -، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 168.
- 14- خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 15- خالد حامد: مدخل إلى علم الاجتماع، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 101.
- 16- خلف جاد الرب السيد: تتمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ميدان المحطة، مصر، 2008.
- 17- رولا نايف المعيطه، صالح سليم الحموري: دالة الموارد البشرية - دليل عملي -، كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2013.
- 18- زاهر محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 19- زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2007.
- 20- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 21- سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في اعداد المذرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع . دار القصبه للنشر والتوزيع، 2012.
- 22- سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2007.
- 23- عبد الرحمن التوفيق: التدريب المباشر، موسوعة مديون بارعون، ط2، القاهرة، 2005.
- 24- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2010.
- 25- عبد الفتاح محمد العيسوي وعبد الرحمن محمد العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر - الحديث، دار الراتب الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون ذكر الطبعة، 1996، 1997.

- 26- عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، موفم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 27- عمار بن عيش: اتجاهات التدريب وتقييم اتجاهات الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 28- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.
- 29- عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، حلب، سوريا، 2005.
- 30- علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007.
- 31- غليان رحي مصطفى وغنيم عثمان محمد: البحث العلمي "النظرية والتطبيقية" دار صفاء، الأردن، 2000.
- 32- غوستاف لوبون: روح الاجتماع (ترجمة مؤسسة اقرا)، مكتبة الفنون والآداب، ط 1، القاهرة، 2015.
- 33- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 34- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 35- طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2005.
- 36- فضيل دليو، علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 37- فيصل عبد الرؤوف الرحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 38- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 39- محمد الصغير بدوي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 1992.

- 40- مصطفى يوسف: مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- 41- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير أساسيات وظائف، تقنيات، الجزء الأول، التسيير، التنظيم، والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2011.
- 42- محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2007.
- 43- محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 44- مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع 1، عمان، 2014.
- 45- محمد فالح صالح محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2000.
- 46- محمد الجوهري، طرق البحث الاجتماعي، دار الدولية للاستثمارات الثقافية لنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2008.
- 47- نبيل محمد مرسى: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 48- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 49- نائل عبد الحافظ العواملة: الهيكل والأساليب، قسم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعة الأردنية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 50- وفاء فؤاد شلبي وآخرون: إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 51- وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، 2003.
- 52- وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.

- 1- زهر العقبي، بلعربي أسماء، واقع بطالة الجامعيين في الجزائر وفرص إدماجهم مهنيا خلال الفترة 2008-2012، دراسة ميدانية على عينة من الجامعيين العاملين ضمن جهاز المساعدة على الإدماج المهني بمدينة بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 16، سبتمبر 2014، ص ص 131-140.
- 2- بومخلوف محمد، بن بريكة إبراهيم، واقع موظفي الإدماج المهني، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، مجلد 1، عدد 11، السداسي الأول، 2018.
- 3- دردش احمد وكويحل فاروق بعنوان فعالية برنامج عقود ما قبل التشغيل في إدماج خريجي الجامعة الجزائرية مهنيا، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البلدية 2، - بحوث ودراسات- المجلد 09- عدد 02- 2022.
- 4- رشيد بوخالفة، فضيلة سيساوي: حوكمة الإدارة المحلية كآلية من آليات تحقيق التنمية المستدامة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 13، العدد 01، جانفي 2021.
- 5- زهرة صمبة، رضا نعيجة، عمال الإدماج المهني بين متطلبات الوظيفة والأداء الفعلي، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، عدد 01، 2022، ص- ص، 406- 429.
- 6- سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية (تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994.
- 7- شهرزاد مناصر: توظيف المستفيدين من الإدماج المهني واثره على التشغيل في الجزائر، المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية. المركز الجامعي نور الابشير البيض، المجلد 06، العدد 01، ماي 2022 .
- 8- صالح عبد الناصر: الموظف العمومي وعلاقته بالدولة، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المركز الجامعي بالبيض، العدد 3، جوان، 2015.
- 9- عبد القادر رفاف، مزيان محمد، قيم العمل في ظل متغيري الخبرة والرتبة المهنية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية بشار، العدد 11، مجلة التنمية البشرية، 2018
- 10- فريجات إسماعيل: النظام القانوني للجماعات الإقليمية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 12، جانفي، 2016.

- 11- محمود سما يلي: دور برامج الإدماج المهني في درجة الشعور بالإقصاء الاجتماعي لدى حاملي الشهادات الجامعية في الجزائر، جهاز المساعدة على الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات نموذجاً، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، المجلد 20، العدد 01، 2023.
- 12- يسمينة كتفي، بالخيط سليمة، السلوك التنظيمي - مقارنة سوسيو ثقافية - مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 3، العدد 2، 2021.

الرسائل الجامعية:

- 1- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف الدكتور رواق حمودي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.
- 2- لعربي خديجة: الرقابة الإدارية على البلدية في ظل قانون البلدية الجديد، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة، إشراف أد/ بوضياف عمار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2013.
- 3- محمد سليمان: الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، تحت إشراف الدكتور نوبيات عبد القادر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
- النصوص القانونية:

- الجزائر، رئاسة الجمهورية، المرسوم تنفيذي رقم 11-334، الجريدة الرسمية، العدد 53، 28 سبتمبر 2011.
- 25- الجزائر، رئاسة الجمهورية، المرسوم التنفيذي رقم 11-338، الجريدة الرسمية، العدد 53، 2 سبتمبر سنة 2011
- المرسوم تنفيذي رقم 13-244 (الجريدة الرسمية، العدد 53، 26 جوان، 2013).
- الجزائر، رئاسة الجمهورية، القانون رقم 11-10، الجريدة الرسمية، العدد 37، 3 جانفي 2011.
- الجزائر، الأمر رقم 06 - 03، الجريدة الرسمية، العدد 46، 15 يوليو سنة 2006.

- 1– Roques ,M. Les dimensions psychologiques et psychosociales dans l'évaluation de l'efficacité des dispositifs d'insertion. Pratiques psychologiques, 14(3), 2008
- 2– Currant, J, Wishart, P., & Gingrich, J. JOBS. A manual for teaching people successful job search.1999



الملاحق

استمارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل نضع بين يديك أخي الفاضل وأختي الفاضلة هذه الاستمارة والتي تحمل مجموعة من الأسئلة يرجى الإجابة عليها بوضع علامة (X) في المكان المناسب والتعليق على الأسئلة المقترحة، وعليه فإن نجاح هذا البحث يركز على إجاباتكم بكل صدق وموضوعية كما أكد لكم بأن هاته المعلومات الغرض منها علمي لا غير وتشخيص بسرية تامة.

تقبلوا مني جزيل الشكر على تفهمكم وحسن تعاونكم.

ملاحظة: الإجابة على كل سؤال تكون بتحديد اختيار واحد

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 40 سنة ☐
 من 40 إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 إلى أقل من 50 سنة ☐
 50 سنة وأكثر ☐
- 3- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج(ة) ☐ أرمل(ة) ☐ مطلق(ة) ☐
- 4- محل الإقامة: ريف ☐ شبه حضري ☐ مدينة ☐
- 5- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

المحور الثاني: الإدماج المهني (المتغير المستقل)

أولا :الخبرة المهنية المكتسبة في عقود العمل ما قبل التشغيل.

6- هل لديك إلمام بكل المهام المرتبطة بالمنصب الذي تشغله؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ "نعم" يتجلى ذلك في:

☐ - فهم ضروريات العمل

☐ - فهم علاقة المهام ببعضها البعض

أخرى تذكر

7- هل تعرف حدود مهام منصبك ضمن الإطار العام لإنجاز العمل؟

نعم ☐ لا ☐

8- هل لديك معرفة كافية بمحتوى المنصب الذي تشغله؟

نعم ☐ لا ☐

9- هل تستطيع استعمال كل الوسائل المرتبطة بإنجاز مهامك؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل تستخدم وسائل العمل بشكل متكيف مع ما هو مطلوب منك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل لديك القدرة الكافية على التحكم في وسائل العمل؟

☐ نعم ☐ لا

12- هل لديك القدرة على الربط بين جزيئات مهام عملك؟

☐ نعم ☐ لا

13- هل تستطيع تنسيق محتوى المهام وسيرها وفقا لمتطلبات تدفق العمل؟

☐ نعم ☐ لا

السلوك التنظيمي المكتسب: في عقود العمل ما قبل التشغيل.

15- هل أنت حريص على علاقات العمل الإيجابية مع زملائك؟

☐ نعم ☐ لا

17- هل تتمتع بمرونة كافية لمتطلبات انجاز العمل؟

☐ نعم ☐ لا

18- هل تسعى دائما إلى انجاز عملك بالطريقة الأفضل؟

☐ نعم ☐ لا

19- هل تولي أهمية بالغة للوقت المحدد لإنجاز العمل المطلوب؟

☐ نعم ☐ لا

20- هل لديك التزام بروح المسؤولية في العمل داخل البلدية؟

☐ نعم ☐ لا

23- هل تسعى دائما إلى المبادرة في العمل ضمن إطاره الكلي؟

☐ نعم ☐ لا

25- هل تحرص على تقديم الدعم للزملاء حسب متطلبات إنجاز العمل؟

☐ نعم ☐ لا

26- هل تتمتع بقابلية العمل ضمن فريق داخل البلدية؟

☐ نعم ☐ لا

المحور الثالث: الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

أولاً: كفاءة العمل

27- هل تتمكن من إنجاز ما هو مطلوب منك في العمل ضمن حدود الوقت المخصص؟

☐ نعم ☐ لا

31- هل تستطيع التكيف مع الحالات الطارئة في إنجاز العمل؟

☐ نعم ☐ لا

ثانياً: تحسين صيرورة العمل:

43- هل تجد الدعم لتجاوز النقائص التي تصادفك في إنجاز العمل؟

☐ نعم ☐ لا

44- هل لديك قدرة التعامل مع الصعوبات الممكنة في إنجاز العمل؟

☐ نعم ☐ لا