جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنـــــوان

الرضا الوظيفي لدى عمال ما قبل التشغيل في المؤسسات الجزائرية
"دراسة استطلاعية لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمـــال عمومية

إعداد الطلبة:
- ✓ حمزة بن عروس
- ✓ أحمد بن زرقـــة

تحت إشراف الدكتور:
رشيد سالمي

السنة الجامعية: 2016/2015

كلمة شكر

قال الله تعالى : « *ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والديَّ و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين* »

صدق الله العظيم، سورة النمل الآية ١٩.

الشكر و الحمد للمولى العلي القدير الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع. و نتقدم بالشكر المتواضع إلى الأستاذ المشرف " سالمي رشيد " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة.

إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الذين ألفناهم طيلة الحياة الجامعية.

و إلى كل من أمدنا بيد المساعدة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل .

بن زرقة و بن عروس

ملخص البحث

1: باللغة العربية

تناولت هذه الدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال ما قبل التشغيل في المؤسسات الجزائرية دراسة إستطلاعية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف، فمن خلال هذا البحث ، قمنا بوضع إطار نظري لهذه الدراسة، تمثل في فصلين، الفصل الأول مفهوم الرضا الوظيفي، نظرياته و العوامل التي تحدده، أما الفصل الثاني تعرضنا فيه إلى تقديم المؤسسات الجزائرية العمومية الإدارية منها الخدماتية والاقتصادية بالإضافة إلى الوكالات المتخصصة في عقود ما قبل التشغيل في الجزائر منها الوكالة الوطنية للتشغيل و وكالة التنمية الاجتماعية.

أما الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة ميدانية، و لقد استخدمنا في هذه الدراسة أدوات لجمع البيانات فاستعملنا الملاحظة و المقابلة مدعمين ذلك باستبيان، كما تم التعليق على المعلومات المحصل عليها.

2: باللغة الفرنسية

L'objet de cette étude touche undomaine trèsimportant à savoir la satisfaction au travail chez les travailleurs de pré emploi dans les entreprises et societés algeriennes étude de reconnaissance de l'institution publique sanitaire de AIN BOUCIF.

Nous avons consacré une partie théorique se composant de chapitres dont le premier traite de la notion meme de satisfaction au travail et les theories ayant relation avec cette notion ainsi que les éléments qui le déterminent.Le deuxième de ces deux chapitres a été consacré à la présentation des institutions et entreprises publiques algeriennes en plus des ,qu'elles soient economiques ou administratives,en plus des offices spécilisées dans les contrats de pré emploi en algerie,dont l'office nationale pour l'emploi et l'office du developpement social

Pour ce qui est de la partie pratique nous avons entamé une étude du terrain en utilisant des outils.

الملحق رقم (01): استمارة البحث

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

إعداد الباحثين : حمزة بن عروس، بن زرقة أحمد.

موضوع البحث : يقوم الباحث بإجراء بحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان:
"الرضا الوظيفي لدى عمال ما عقود ما قبل التشغيل المؤسسات الجزائرية"

الهدف من الاستبيان :

نهدف من خلال هذه الأسئلة إلى معرفة كيف يشعر عمال عقود ما قبل التشغيل في هذه المؤسسة تجاه وظائفهم الحالية ؛ وتحتوي هذه الاستبيان على مجموعة من الاسئلة نرجو منك أن تضع علامة (X) تحت العبارة التي تراها مناسبة لوضعيتك الحالية . نأمل أن نحصل على رأيك الحقيقي بالنسبة لكل عبارة من عبارات هذه الاستبيان . ونؤكد أن المعلومات التي تقدمها لن تستخدم إلا لخدمة البحث.

معلومات شخصية

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : 16-35 ☐ 36 سنة فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي: جامعي/معهد ☐ ثانوي/تكوين ☐ بدون مستوى ☐

4- الوكالة المنتمي إليها: ADS ☐ ANEM ☐

5- نوع العقد الممنوح : CID ☐ CIP ☐ CFI ☐ PID ☐ DAIS ☐

6- الحلة العائلية : متزوج ☐ أعزب ☐

مقياس الرضا الوظيفي العام

1- ما مدى رضاك عن الوظيفة التي تشغلها.

راضي بشدة ☐ راضي ☐ غير متأكد ☐ غير راضي ☐ غير راضي بشدة ☐

2- ما مدى رضاك عن راتبك الشهري بالنظر إلى متطلبات المعيشة.

راضي بشدة ☐ راضي ☐ غير متأكد ☐ غير راضي ☐ غير راضي بشدة ☐

3- . هل أنت راض عن راتبك الشهري مقابل مؤهلك العلمي.

نعم ☐ لا ☐

4- ما مدى رضاك عن توقيتك الأسبوعي مقارنة بالأجر الذي تأخذه..

راضي بشدة ☐ راضي ☐ غير متأكد ☐ غير راضي ☐ غير راضي بشدة ☐

5- ما مدى رضاك عن راتبك الشهري مقارنة برواتب العاملين الدائمين.

راضي بشدة ☐ راضي ☐ غير متأكد ☐ غير راضي ☐ غير راضي بشدة ☐

6- هل تشعر بعدالة على ما تحصل عليه من أجر مقابل ما تقدمه من أعمال .

نعم ☐ لا ☐

7- ما مدي رضاك عن الأجر مقابل الخبرة التي تأخذها.

راضي بشدة ☐ راضي ☐ غير متأكد ☐ غير راضي ☐ غير راضي بشدة ☐

8- إنك راض عن حقوقك في المؤسسة ما عدا الأجر.

نعم ☐ لا ☐

9- ما مدي رضاك عن عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية المتوفرة لك.

راضي بشدة ☐ راضي ☐ غير متأكد ☐ غير راضي ☐ غير راضي بشدة ☐

10- هل أنت راضي عن مدة العقد.

نعم ☐ لا ☐

11-ما مدى رضاك عن الوقت الممنوح لك لتأدية مهامك.

راضي بشدة ☐ راضي ☐ غير متأكد ☐ غير راضي ☐ غير راضي بشدة ☐

12- ما مدى رضاك عن راحة مكان لعمل في تأدية مهامك.

راضي بشدة ☐ راضي ☐ غير متأكد ☐ غير راضي ☐ غير راضي بشدة ☐

13-ما مدى رضاك عن العلاقة مع زملائك في العمل من احترام و تقدير.

راضي بشدة ☐ راضي ☐ غير متأكد ☐ غير راضي ☐ غير راضي بشدة ☐

14-ما مدى رضاك عن أسلوب التواصل بين زملائك في العمل.

راضي بشدة ☐ راضي ☐ غير متأكد ☐ غير راضي ☐ غير راضي بشدة ☐

15-ما مدى رضاك عن العلاقات الاجتماعية بينك وبين زملائك في العمل.

راضي بشدة ☐ راضي ☐ غير متأكد ☐ غير راضي ☐ غير راضي بشدة ☐

16-ما مدى رضاك من الاستفادة من زملائك في العمل لتحسين خبرتك.

راضي بشدة ☐ راضي ☐ غير متأكد ☐ غير راضي ☐ غير راضي بشدة ☐

17-إنك تصبح أكثر إنتاجية عندما تحصل على حوافز معنوية.

نعم ☐ لا ☐

18-ما مدى رضاك عن نمط الإشراف.

راضي بشدة ☐ راضي ☐ غير متأكد ☐ غير راضي ☐ غير راضي بشدة ☐

19- هل أنت راضي بان اقتراحاتك تأخذ بعين الاعتبار من قبل المشرف عليك.

نعم ☐ لا ☐

20- هل أنت راض عن العدالة بينك وبين العمال الدائمين في العمل من قبل المشرف.

موافق بشدة ☐ موافق ☐ غير متأكد ☐ أعارض ☐ أعارض بشدة ☐

مقدمة عامة:

تمثل البطالة في الجزائر مشكلا كبيرا يستدعي طرح تساؤلات. و تسعى الدولة لتجنيد كل الطاقات للتقليل منه. لذا فكرت في العديد من الحلول للتقليص من هذه الظاهرة. من بين هذه الحلول ما يعرف بعقود ما قبل التشغيل. هذه الأخيرة لها دور فعال في امتصاص البطالة، وتعد عاملا هاما من العوامل المساعدة في توفير مناصب الشغل، مما يعود بالفائدة على الجانبين الاجتماعي والاقتصادي.

تتكفل وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ووزارة التضامن الوطني وشؤون المرأة المسؤولة بمنح هذه الصيغة من عقود العمل، حيث أن لها هياكل مركزية متمثلة في مديريات عبر الولايات. وهذه الأخيرة تتفرع إلى وكالات على المستوى الجهوي والمحلي، تقدم خدماتها حسب القانون الذي يسيرها.

إن الصفة المؤقتة في عقود ما قبل التشغيل من جهة، وقلة المقابل المادي مع تحمل المسؤولية من جهة أخرى، له تأثير نفسي على العامل في قطاع ما قبل التشغيل، وهذا يقودنا إلى طرح الاشكالية التالية:

ما مدى رضا عاملي ما قبل التشغيل في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

ومن هذه الإشكالية تتفرع التساؤلات التالية

- ما المقصود بالرضا الوظيفي ؟
- ما واقع الوكالات ماقبل التشغيل في الجزائر ؟
- هل عنصر الرضا مهم لهذه الشريحة من العمال في المؤسسات ما قبل التشغيل؟

الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات الفرعية اقترحنا الفرضيات التالية :

- الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح والسعادة داخل المنظمة ومع أفرادها نظرا لعوامل شخصية وأخرى متعلقة بالمؤسسة
- وكالات ما قبل التشغيل لها واقع ايجابي إذ أنها تعمل دورها مهما في تحقيق مناصب شغل.

- الرضا الوظيفي له دور ايجابي ومهم في رفع مستوى أداء المؤسسة في عقود ما قبل التشغيل

أسباب اختيار الموضوع:

تعددت أسباب اختيارنا لهذا الموضوع نذكر منها :

- تفاقم ظاهرة البطالة في الجزائر مما أدى إلى انعكاسات سلبية.
- كثرة عمال ما قبل التشغيل في المؤسسات
- التعرف في الواقع على هذا النوع من التوجه في التشغيل

أهمية البحث :

لهذا البحث أهمية بالغة متمثلة فيما يلي :

- يعد موضوع التشغيل موضوع الساعة لما يحمله من أهمية
- معرفة القيمة الحقيقية لعقود ما قبل التشغيل
- معرفة واقع عمال ما قبل التشغيل

منهج البحث

سيتم اعتماد المنهج الوصفي في البحث بهدف وصف الرضا الوظيفي و عقود ما قبل التشغيل وجل الجوانب المتعلقة بها، وكذلك استعمال المنهج التحليلي وهذا بهدف تحليل الدراسة التطبيقية .وسيتم الاعتماد على مختلف المراجع والكتب التي تناولت الموضوع وكذا الملتقيات والرسائل الجامعية المتناولة للموضوع.

هيكل البحث :

سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول : نتحدث فيه حول الرضا الوظيفي و أسسه و أهميته بشكل عام.

الفصل الثاني : نتطرق فيه إلى الإطار العام لعقود ما قبل التشغيل في الجزائر و القوانين التي تحكمها و كيفية عملها.

الفصل الثالث : فصل تطبيقي يتمثل في دراسة استطلاعية لعمال عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف و قياس الرضا لديهم بالطرق العلمية.

بعض المراجع:

- الجريدة الرسمية الجزائرية.
- القانون الأساسي لعقود ما قبل التشغيل.
- مروان طاهر الزعبي **الرظا الوظيفي** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للطابعة و النشر، الأردن 2011 .
- فايزة محمد رجب **الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية** ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الاسكندرية 2011.

صعوبات البحث

تمثلت صعوبات البحث في:

- عدم الحصول على إحصائيات لعمال عقود ما قبل التشغيل.
- تباين في المعلومات بدرجة واضحة من خلال الإطلاع على بعض المراجع .

الفصل الأول

الرضا الوظيفي

تمهيد

إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذه الأخيرة تتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راض في عمله، بفرد أخر لا يشعر به و لا يلمس أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه و متطلباته، و هذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

نطلق عبارة الرضا الوظيفي على مشاعر الارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الإيجابية التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معنية سواء مادية أو معنوية، في حين تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج والاستياء كمؤشرات في حالة عدم الرضا أو عدم التمكن من إشباع بعض الحاجات والرغبات. ومن الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين وغير راضين بصفة مطلقة .

سنتطرق خلال هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث و هي :

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: نظريات ونتائج الرضا الوظيفي و مظاهر غيابه

المبحث الثالث: عوامل مرتبطة بالرضا الوظيفي

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

نحاول في هذا المبحث الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي، وذلك من خلال التعرض لمختلف تعريفاته، ومحدداته، وعرض لمختلف الأساليب التي تعتمد لقياس هذا الاتجاه. وهذا من خلال التطرق للمطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أولا: تعريف الرضا الوظيفي:

لقد تناولت العديد من الدراسات الرضا الوظيفي لما يحمله هذا الموضوع من أهمية، ورغم ذلك لم تؤد هذه الدراسات إلى بلورة مفهوم محدد له.ذلك لأنه حالة نفسية انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، وهذه البحوث و الدراسات أدت إلى ظهور عدة تعاريف مختلفة. وعدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق وموحد للرضا الوظيفي. نتطرق إلى بعض منها:

- إن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته و ميوله و سماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته.[1]
- وفي تعريف آخر للرضا الوظيفي فهو عبارة عن" الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته"، وعادةً ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضياً بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل :العمل ذاته والأجور والترقيات وظروف وشروط العمل وسياسات المنظمة.[2]
- الرضا الوظيفي هو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.[3]
- ويعرف على أنه مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله. هذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية، وهي تعبير عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد يتحقق من عمله ، فكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجته كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كان غير راضي عن عمله.[4]

هذا التعريف الأخير يشير إلى أن اتجاه الرضا هو مجموعة مشاعر قد يكون بعضها إيجابياً، بينما قد يكون بعضها الآخر سلبياً أو محايداً، وهذه إشارة إلى الطبيعة المركبة للرضا الوظيفي؛ إلا أن هذا

---

[1]– مروان طاهر الزعبي ،**الرضا الوظيفي**، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى،سنة 2011، ص17.

[2]– مروان أحمد حويحي ،**أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،غزة،2008، ص17 .

[3]محمد احمد سليمان،**الرضا و الولاء التنظيمي**،زمرد ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن،عمان،2011 ،ص135.

[4] وليد حليم غازي ، **دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**، الدار الجامعية–الطبعة الأولى، الاسكندريه،2011 ،ص111.

التعريف لم يقدم تحديداً دقيقاً وحصراً مفيداً للعناصر أو الجوانب المتعلقة بالوظيفة، والتي تحدد مستوى الرضا عن العمل.

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها التطرق لهذا المصطلح، وعليه يمكن القول إن الرضا الوظيفي يشمل:

- حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل ، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات و الرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
- ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لغايات و أهداف الفرد.
- الرضا الوظيفي هو حكم و إدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة .
- الرضا الوظيفي مرتبط بمدى اهتمام المنظمة بالعامل.

من مختلف التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الرضا الوظيفي هو ذلك الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله، الذي يتوقف على مشاعره تجاه العوامل المرتبطة بعمله، هذه المشاعر ناتجة عن درجة الإشباع الذي يتحقق أو الذي يتحصل عليه الفرد من عمله، كما أن هذه المشاعر تتأثر بالصفات الشخصية للفرد ، ومستوى طموحه في الحياة.

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي: [1]

- تعدد مفاهيم طرائق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص

[1] ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، **أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمرك، 2012/2011، ص68.

آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى :إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي إلى رضا فرد معين لا يكون له بالضرورة قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي :

يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات معينة كالتالي :[1]

- **أولا: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته** : ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى ما يلي :
  - ✓ **الرضا الوظيفي الداخلي** : ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل مثل : الاعتراف ، التقدير ، القبول الشعور بالتمكين والإنجاز ، و التعبير عن الذات.
  - ✓ **الرضا الوظيفي الخارجي** : و يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل : المدير ، زملاء العمل، وطبيعة ونمط العمل .

[1] بوخالفة فطيمة ،**أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء**، مذكرة ماجستير، جامعة المدية،2013/2012، ص40.

- **ثانيا : أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه :** و ينقسم إلى :

✓ **الرضا الوظيفي المتوقع :** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي ، إذ يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

✓ **الرضا الوظيفي الفعلي :** ويشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، وعندما يحقق الهدف يشعر حينها بالرضا الوظيفي.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من الباحثين من يقسم الرضا الوظيفي إلى :[1]

- **الرضا الكلي :** ويمثل رضا العامل عن جميع جوانب و مكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى أقصى درجة من عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي فالعامل هو وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.
- **الرضا الجزئي :** يمثل شعور الفرد الوجداني من بعض أجزاء و مكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل و بالتالي اكتفى بها، أو ربما لا زال الاستياء موجودا ولكنه لازال يؤدي أعماله.

وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى كلي و جزئي إلا هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطيه بينهما، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبطة بالرضا عن الجوانب الأخرى .

[1] بوخالفة فطيمة ،مرجع سابق، ص40.

المطلب الثاني .محددات الرضا الوظيفي

لقد اختلفت وجهات النظر لدى الباحثين في تحديد العناصر المحددة للرضا الوظيفي، كما حصرها كثير منهم فيما يلي :

أولا : وجهة النظر الأولى

تمثلت وجهة النظر الأولى في حصر محددات الرضا على النحو التالي:[1]

-الرضا عن الأجر: ويعبر عنه عند العامل بمدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله ومع ظروف العمل، تكاليف المعيشة وكذا المشاركة في العوائد، فقد أجريت دراسات في مصانع انجليزية أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل أي كلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل.

-الرضا عن الترقية: من طبيعة الإنسان السعي إلي تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه فنراه حارصا على الاطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للوظيفة وعلى نموها كلما كان طموح العامل أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل وعليه فأثر الترفية على الفرد متوقفة على مدى توقعه فكلما كان توقعه عاليا كان رضاه اقل و العكس صحيح.

-الرضا عن أسلوب الإشراف و القيادة : عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين ووجود الاستعداد للتفاهم له أثر كبير على الجانب النفسي للعامل ،ويترك له ارتياح نفسي يساهم في تحقيق رضاه عن عمله .

-الرضا عن مجموعة العمل أو الزملاء : إن الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة وتقارب مستواهم الثنائي ودرجتهم العلمية ووجود انتماءات مهنية موحدة وتقارب العادات كل هذا من شانه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد من أفراد الجماعة ويعزز ولائه للمنظمة.

-الرضا عن محتوى العمل: تناول هذا العنصر في الدراسات و الأبحاث يعد حديثا نسبيا وكانت الانطلاقة فيه من إدراك الباحثين إن طبيعة المهام الموكلة إلى الفرد تأديتها في محيط عمله لها دور فعال في التأثير على رضاه الوظيفي .

[1] مزياني الوناس ، **محددات الرضا الوظيفي و أثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية**، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية،العدد 2 ، 2 جوان 2011 ،جامعة ورقلة، ص54.

ولقد تبنى العديد من الباحثين هذه العناصر في دراسة الرضا الوظيفي للفرد غير أن باحثين آخرين تبرر بعناصر محددة أخرى .

ثانيا: وجهة النظر الثانية

تمثلت وجهة النظر الثانية في حصر محددات الرضا على النحو التالي:[1]

ففي دراسة أخرى أشار الزعبي إلى إن عوامل تحديد الرضا الوظيفي والواقعية وما يرتبط بها من رفع للأداء البشري تتمحور في عشرة عوامل أساسية :

1- مهمات تحتوي على تحدي: وتشير إلى درجة توفر مهام يشعر الموظف من خلالها انه يستخدم مهاراته الذهنية ويمكن للعمل أن يكون ذو تحدي إذا كان يحتوي على تجدد وتنوع المهام فالعمل الروتيني يسبب الملل ويؤدي إلى الشعور بالإحباط والفشل وفي مثل هذه الحالات يؤدي هذا الأمر إلى ردود فعل سلبية سببه انخفاض الرضا الوظيفي .

2-الحصول على التغذية الراجحة: وتشير إلى الدرجة التي يفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته وضعفه يجب أن تكون التغذية الراجحة هنا ذات مصادر متعددة مثل تغذية راجحة من المشرفين والرؤساء والزملاء الزبائن والعملاء والعمل نفسه .

3-التدوير المستمر: ويشير إلى درجة استثمار المؤسسة في الموظف أو العامل بحيث يتم تدريبه وتطوير مهاراته .

4- زيادة مستوى التحكم: ويشير درجة وجود الفرصة لدى الموظف للتحكم بالمهام التي يقوم بها بحيث يقرر من البدء وحتى الانتهاء وطول مدة هذه المهمة فيتحكم بكل معطيات العمل قدر الإمكان .

5-وجود مدير داعم : ويشير هذا الأمر إلى درجة دعم المدير للموظف من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة والمعاملة الجيدة والقرب من الموظفين .

6-وجود زملاء داعمين: وتشير إلى مقدار الدعم الذي يلقاه الموظف من زملاءه في العمل بحيث يستطيع الاطمئنان إليهم وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجها .

[1] مروان طاهر الزعبي ،**الرضا الوظيفي**، مرجع سابق، ص29.

7- وجود توازن ايجابي بين الحياة و العمل : وتشير إلى درجة توفير العمل الدعم للحياة الأسرية للموظف مثل عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة مثل بعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات أو غيرها من العوامل التي تخلق نوعا من التوتر و الضغط النفسي عند الموظف .

8-الأجر المنصف: وتشير إلى درجة الموظف بالعدل والإنصاف من ناحية الأجر بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى المؤسسة من جهد وخبرة وبين ما يأخذه من المؤسسة من اجر وتعويضات.

9- الشعور بالأمن الوظيفي : ويشير إلى درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية إن يفصل من عمله في الحاضر أو المستقبل .

10- وجود التقدير المعنوي للموظف: ويشير هذا الأمر إلى مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور الموظف أو العامل بالتقدير المعنوي وانه ليس مجرد أجير وإنما شخص تعتمد عليه المؤسسة بشكل كبير .

المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي

تعتبر عملية قياس و تحليل الرضا الوظيفي في المؤسسة من العمليات الضرورية لتغيير الاتجاهات، فهي توفر للإدارة المعلومات عن وجود اتجاهات سلبية لدى الموظفين نحو الأجور أو الترقية مثلا، و بالتالي تطوير هذين العاملين لتغيير الاتجاهات.

إن الرضا الوظيفي عبارة عن اتجاه غير ملموس، مما يجعل عملية قياسه مهمة صعبة، لكن نظراً لأهمية هذا الاتجاه فإن المؤسسات و الباحثين حاولوا تطوير أساليب مختلفة لاستنتاجه و تقييمه، وهناك ثلاثة أساليب أكثر شيوعاً لقياس الرضا الوظيفي وهي : الملاحظة المباشرة، المقابلة الشخصية، الاستقصاء.

أولا : الملاحظة المباشرة:

تحاول الإدارة التعرف على درجة رضا موظفيها، من خلال ملاحظة سلوكهم أثناء أداء أعمالهم ، إلا أن هذا المقياس يعتبر أسلوباً عشوائياً غير مخطط ، مما يجعله غير دقيق و معرض للخطأ.[1]

[1] بن عبيد عبد الباسط ، **دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية** ، مذكرة ماجستير في التسيير العمومي ، بسكرة، 2006، ص 18

كما يمكن الاعتماد على مقاييس موضوعية مثل معدلات الغياب، ترك العمل، معدل الحوادث، مستوى الإنتاج، إضافة إلى معدل الشكاوى و تقارير المشرفين الدورية؛ لكن رغم أهمية و دلالة هذه الأساليب، إلا أنها ليست كافية لأن الرضا الوظيفي من طبيعة ضمنية غير ظاهرة، فلا يعكس السلوك الشعور بالرضا دائماً، لذلك يجب التوجه إلى الموظفين الذين يحملون هذا الاتجاه لكي يفصحوا عن شعورهم الحقيقي، وذلك من خلال المقابلات الشخصية والاستقصاءات[1].

ثانيا :المقابلة الشخصية

يمكن شرح المقابلة الشخصية فيما يلي:[2]

يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجابتهم، و من خلال هذه المقابلة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملون بحرية في الكلام، وبذا يتم استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

ويمتاز أسلوب المقابلة الشخصية بمجموعة من المزايا من بينها:

- إمكانية توضيح الأسئلة وتسهيل فهمها على المستقصى منه ضمانا للدقة في الإجابة.
- ضمان أن الإجابة كانت من العينة المختارة وليس من غيرها.
- خفض نسبة عدم الإجابة الجزئية والتامة.
- إمكانية ملاحظة رد فعل المستقصى منهم.

غير أن لها عيوبا نذكر منها: صعوبة إدارة المقابلة، وطول وقت جمع البيانات، وارتفاع التكلفة.

ثالثا: الاستقصاء

يعتبر الاستقصاء الأسلوب الشائع لقياس الرضا الوظيفي، نظراً لأنه يحافظ على سرية الإجابات، إضافة إلى أنه يسمح باستقصاء عينة كبيرة، و يعتمد في الاستقصاء عن الرضا الوظيفي طرق متعددة و مختلفة أشهرها:

[1] بن عبيد عبد الباسط ، **دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية** ، مرجع سابق ، ص 18.

[2] نور الدين عسلي ، **إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين** ، مذكرة ماجستير في إدارة الإعمال ، جامعة الجزائر ، 2009،ص39.

أ- طريقة المواقف أو الوقائع الحرجة

يمكن شرح هذه الطريقة كما يلي[1]:

هذه الطريقة جاء بها **هيرزبرج(Herzberg)** * تعتمد هذه الطريقة لقياس سلوك العامل،على وصف الوقائع الحرجة التي مر بها الفرد في ميدان العمل، كما أنها تقوم على إعطاء أو توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم ، بحيث يكون أحد السؤالين سلبي يخص الموقف الذي يشعر فيه الفرد أو العامل بالأشياء، أما السؤال الثاني فيكون إيجابي يخص المواقف التي يشعر فيها الفرد العامل بالسعادة، وعن طريق هذين السؤالين يمكن قياس مشاعرهم و صيغة السؤال تكون كالتالي:

1. حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية. صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.
2. حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية ؟ و يتم السؤال الثاني بنفس الأسلوب الذي تم به السؤال الأول.

و لكن هذه الطريقة رغم صلاحيتها للقياس إلا أنها ناقصة، لأنها تعتمد على تحديد سؤالين بحادثة واحدة فقط ، هذا قد يكون غير كافيا لوصف المشاعر الوجدانية، أو الاستياء و هذا لأننا في موقف واحد في العمل نتعرض لأحداث متعددة و متداخلة ، حيث إن هذه الطريقة غير قادرة على إبراز درجة الرضا عن العمل ، كما أنها تبين وجود الرضا أو عدم وجوده فقط دون تحديد مستوى أو درجة هذا الرضا الذي يبديه الفرد ، أو العامل في عمله.

ب- طريقة التدريج التجميعي لليكرت

يمكن تلخيصها كما يلي [2]:

بدأ **ليكرت (Likert)*** في شرح مقياسه سنة 1932 ، عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات" ، لا يتطلب جهدا كبيرا في حساب قيم أو درجات العبارات. و

---

[1] أحمد صقر عاشور،**إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت ،1979،ص ص415 - 416.

* هو عالم يطلق عليه الأب المؤسس لإثراء الوظيفة وقد صنفت نظريته من بين 10 النظريات المعمول بها في القرن العشرين.

[2] بووذن نبيلة ،**محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية**، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة ، 2007، ص 77.

يشير أحمد صقر عاشور إلى أن العبارات يجب أن تشير إلى خصائص إيجابية العمل، و يكون مطلوبا من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقته عليها بأن يختار واحدة من بين عدة بدائل .و للتوضيح نأخذ المثال التالي:

أوافق جدا	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة

وتعطي الاستنتاجات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة، وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في عبارات مختلفة يتعين صدق العبارة وفق الارتباط بين الدرجة التي يتحصل عليها، والدرجة الكلية لمجموع العبارات ويؤكد مصطفى عشوي على ضرورة احتواء المقياس و المصمم وفق تقنية ليكرت عبارات صممت بصيغة الإيجاب،و عبارات أخرى صممت بصيغة السلب، بحيث تكون العبارات متوازنة نوعا ما و لاستعمال مقياس ليكرت يجب إتباع الخطوات التالية:

1. بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب، و بعضها الآخر بصيغة السلب.
2. اختيار عينة لإجراء البحث، و جمع الإجابات المختلفة.
3. جمع كل النقاط لمجموع العبارات و الأفراد المكونين للعينة.
4. فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، و مقارنة ذلك بمجموع النقاط المحصل عليها.
5. استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.
6. تحديد العبارات النهائية للمقياس، وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات الغير ملائمة.

*رنسيس ليكرت هو عالم نفس إجتماعى من أصل أمريكي لخص أبحاثه في كتابه الأنماط الجديدة للإدارة New Pattern of Management

و هناك مقياسان مشهوران هما[1] :

استبيان جامعة منسوتا للرضا

وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضي أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل)..؛ أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راض تماما إلى غير راض.وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جو انب متعددة من الرضا الوظيفي .

استبيان الرضا عن الأجر:

وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الضافية وإدارة نظام الأجر.

إن الاستبيان وسيلة ضرورية لإجراء عملية التحقيق من خلال سبر الآراء، لذا يجب تحديد مستوى الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان والتي تصاغ بدقة وعناية، بحيث تكون شاملة لكل ما هو مطلوب معرفته حول الرضا وأسبابه مثل الأجر ومحتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل.

[1] نور الدين عسلي ،مرجع سابق، ص 38 .

المبحث الثاني: نظريات ونتائج الرضا ومظاهر غيابه

تعددت وتباينت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، حيث حاولت هذه النظريات في مجملها الإجابة عن سؤالين هامين هما: ما الذي يجعل بعض الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين؟ وما الذي يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا الوظيفي؟

وقد حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى بعض نظريات الرضا الوظيفي و نتائجه ومظاهر غياب الرضا الوظيفي من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: مظاهر غياب الرضا الوظيفي

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

إن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأت بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة (الموظفين) أو خارجها (الزبائن)، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين. و نذكر منها :

أولا: نظرية تدرج الحاجات "ماسلو":

يمكن شرحها كما يلي [1]

تأثر **أبراهام ماسلو*** بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940 ، التي تنص على أن الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

الشكل رقم(1): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: راوية حسن،"السلوك التنظيمي المعاصر" ، ص116

وتشمل الحاجات التي رتبها *ماسلو* في الهرم فيما يلي[2]:

[1] راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003، ص 116.

*ابراهام ماسلو:عالم نفس أمريكي ولد في بروكلين، نيويورك، اشتهر بنظريته تدرج الحاجات ، وهو يعتبر أحد مؤسسي معهد آيسالن في كاليفورنيا.

[2]راوية حسن، مرجع سابق،ص117.

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام ، الماء، النوم... إلخ، وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة، توفير وحدات سكنية للعاملين...إلخ.
- **حاجات الأمن:** وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات...إلخ.
- **الحاجة إلى الانتماء:** وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.
- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام احترام الآخرين له، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة... إلخ، و في المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقية والمكافآت، خطابات الشكر والتقدير...إلخ
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق إنجاز عال، وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد.

والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما كلما قلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

ثانيا: نظرية الحاجات لألدرفر

قدم ألدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات[1]:

[1] زويش سامية، **محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة**، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، جامعة البويرة،2014/2013 ،ص 9.

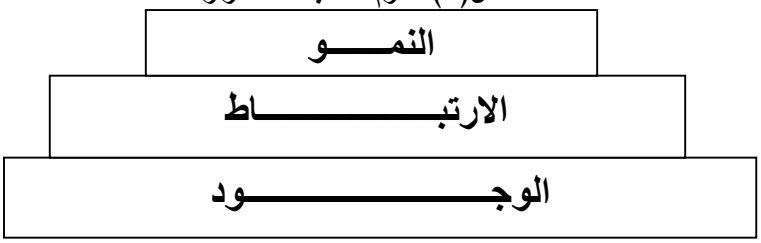
1/ **حاجات البقاء:** وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.

2/ **حاجات الارتباط:** وتعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.

3/ **حاجات النمو:** وتعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

والشكل التالي يوضح النظرية:

الشكل(2): هرم الحاجات لألدرفر



المصدر: زويش سامية، مصدر سابق الذكر، ص9.

تعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الحاجات لديهم، و لكن الاختلاف الجوهري بينهم يكمن في أن نظرية الدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

ثالثا: نظرية العاملين

لقد قدم **فريدريك هرزبرج** 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.[1]

وتم تقسيم النظرية إلى مجموعتين:[2]

1- المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي وتتشابه مع الحاجات في

[1]: -عبد الباري إبراهيم ، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن 21** ، دار وائل للنشر، عمان، 2008 ، ص 396.

[2] زويش سامية، مرجع سابق، ص12.

المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

- القدرة على إنجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد من عمله وعن عمل الآخرين.
- الحصول على تقدير واحترام الآخرين.
- فرص الترقية والتقدم في العمل.
- أداء عمل ذي قيمة وأهمية للمنظمة.

2- **المجموعة الثانية:** العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية والتي يشكل توفرها منح لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو ، وتشمل الآتي:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقة بين الفرد وزملائه.
- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.
- نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

و الشكل التالي يمثل محتوى النظرية:

الشكل رقم(3): محتوى نظرية هرزبرج



المصدر: زويش سامية، مصدر سابق ،ص11.

ولكي نفهم وجهات نظر رواد النظريات لكل من" ماسلو، أولدفير، وهيرزبرغ "نلخصها في الجدول التالي الذي يوضح المتغيرات التي يركز عليها كل باحث في تحديد الرضا عن العمل.

الجدول رقم(1): ملخص نظريات الرضا الوظيفي

ماسلو	أولديفر	هيرزبرج
1- حاجة تحقيق الذات 2- حاجة تقدير الذات 3- الحاجة الاجتماعية 4-حاجة الأمن والأمان 5- الحاجة البيولوجية الحاجات متسلسلة من أدناها إلى أعلاها في الأهمية.	- النمو(تأكيد الذات، الثقة بالنفس) - الارتباط - الوجود	- محفزات - عوامل صحية نفسية

المصدر:من اعداد الباحثين

المطلب الثاني : نتائج الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور بالسعادة في الوظيفة، ولكنه ينطوي على نتائج شخصية وتنظيمية هامة، والأكيد أن هذا ما أثار اهتمام المديرين والباحثين بدراسته،كما يؤدي إلى بروز عدة سلوكات في المؤسسة من طرف الموظفين، كما يؤدي إلى قلة واختفاء سلوكات أخرى؛ إضافة إلى أنه ينعكس على نفسية الموظفين عموماً؛ وهناك نتائج متعددة للرضا الوظيفي ، ونحاول أن نناقش أهم نتائج الرضا الوظيفي كالتالي:

أولا: زيادة الدافعية للعمل

إن الرضا الوظيفي يختلف عن الدافعية، لأن الدافعية هي المسببات الداخلية للسلوك، وهي تتمثل في الحاجات والرغبات والغرائز[1].

[1] جمال الدين لعويسات ، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري** ، دار هومة ، بوزريعة ، الجزائر ، 2002 ، ص11.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعمها "إلتون مايو" افترضت أن الرضا عن العمل يعد المحرك الرئيسي للدافعية[1] ، أي أنه كلما زادت العوائد والمنافع التي يحصل عليها الموظف من وظيفته، كلما زاد حماسه واندفاعه لبذل جهده ، فزيادة دافعية الموظف للعمل هي نتيجة لشعوره بإشباع حاجاته.

وهنا نميز أربع حالات للعلاقة بين الرضا الوظيفي و الدافعية تبينها المصفوفة التالية :

الشكل(4) : مصفوفة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الدافعية.



المصدر:_عايدة سيد خطاب ، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة .الاندماج.مشاركة المخاطر**، الطبعة الثانية ، كيلوبترا للطباعة ، مصر ، 1999، ص 61.

من خلال المصفوفة نلاحظ في الحالة الأولى أن الموظف قد يكون راضيا عن وظيفته لكن لديه دافع منخفض للعمل، وهذه الحالة قد تصف موظفي القطاع العمومي الراضين عن أعمالهم التي توفر لهم الاستقرار والأمان الوظيفي، والتي تمنح فيها الترقيات والمكافآت الدورية بالاعتماد على الأقدمية أكثر من اعتمادها على الأداء، مما يفقدهم الدافع إلى العمل رغم رضاهم عن وظائفهم .

أما في الحالة الثانية يكون الموظف غير راض عن عمله، وليس له دافع إلى العمل، تشير هذه الحالة إلى موظف لا يرغب في عمله، وبالتالي ليس له الدافع لبذل جهده في أدائه .

الحالة الثالثة حيث يكون الموظف غير راض عن عمله؛ لكنه مندفع للعمل بجدية، وذلك يمكن إرجاعه إلى عدة أسباب مثل اعتياد الموظف على العمل بجدية، أو أنه يضاعف جهده لزيادة أجره لتلبية حاجاته الأساسية، إضافة إلى احتمال أن الموظف يأمل في تحسين ظروفه وتلبية حاجياته مستقبلاً.

[1] أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 61.

أما الحالة الأخيرة– الرابعة– حيث تكون درجة الرضا الوظيفي عالية و الدافعية إلى العمل مرتفعة أيضاً، وهذه الحالة تعكس وضعية الموظفين الذين لهم القدرة على التكيف مع العمل، والذي يتيح لهم فرصة النمو وتحقيق الذات، وهذه هي الحالة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها.

ثانيا: زيادة إنتاجية الموظفين:

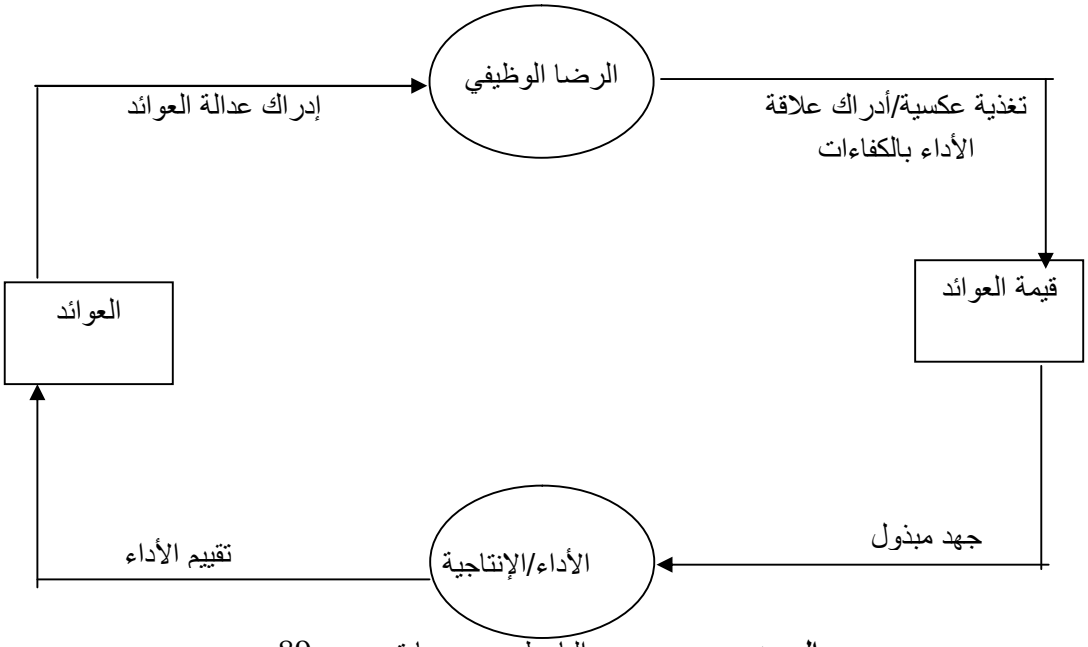
يمكن تلخيصها في ما يلي[1]:

لقد اقترحت دراسات حركة العلاقات الإنسانية وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وإنتاجية الموظفين، فساد الاعتقاد بأن العامل المنتج هو العامل السعيد في عمله، هذا معناه أن الرضا الوظيفي متغير مستقل والإنتاجية متغير تابع للرضا ، فتكون العلاقة بينهما حسب هذا التحليل علاقة طردية ، أي كلما زاد رضا الموظفين عن أعمالهم كلما زادت إنتاجيتهم في العمل ، وبالعكس فإن انخفاض مستوى الرضا لدى الموظفين يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم .

لقد ظل الاعتقاد السابق عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية سائداً، حتى قام الباحثان "برايفيلد و كروكيت" بتقييم نتائج الدراسات التجريبية عن هذه العلاقة، وتوصلا إلى انتفاء تلك العلاقة الطردية ، حيث كانت معاملات الارتباط بين مقاييس الرضا ومقاييس الإنتاجية منخفضة ، وفي كثير من الأحيان غير ذات دلالة إحصائية ، هذا الاستنتاج أثار عدة تساؤلات عن العلاقة بين الرضا والإنتاجية ، فتوالت عدة دراسات وبحوث في هذا الموضوع توصلت في مجملها إلى أن هذه العلاقة مشروطة بالعوائد ذات القيمة بالنسبة للموظف، أي عندما يكون منح المكافآت على أساس الأداء ؛ فإذا حقق الفرد أداءً عالياً في ظل هذا النظام للعوائد، فإنه يحصل على عوائد أعلى ، فيزداد بذلك رضاه ، ومن هذا فإن الرضا ليس سبباً للإنتاجية وإنما العكس ، أي الرضا هو نتيجة للأداء العالي؛ أما إذا كان منح العوائد غير متوقف على مستوى الأداء فإن الرضا والإنتاجية يكونان مستقلين عن بعضهما البعض؛ من جهة أخرى فإن دراسات أخرى مثل دراسات "موشنسكي" و"بيتي"، أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الرضا والإنتاجية وإن كانت ضعيفة.

[1] بن عبيد عبد الباسط، مرجع سابق، ص 87، 88 .

الشكل (5): العلاقة التبادلية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية



المصدر: بن عبيد عبد الباسط، مرجع سابق ، ص 89.

يوضح هذا الشكل أنه عندما يكون منح العوائد على أساس مستوى الأداء، فإن الإنتاجية العالية سوف تؤدي إلى الحصول على عوائد مرتفعة، وعندما يدرك الموظف عدالة العوائد وارتباطها بمستوى أدائه فإنه بذلك يشعر بالرضا، و يشكل ذلك تغذية عكسية، ويسهم ذلك في تقييم العوائد المتحصل عليها ، ولأن سلوك الموظفين يخضع لقانون الأثر الذي أكد عليه الباحثان "برايفيلد وكروكيت" فإن الموظف عندما يشعر بالرضا فإنه يكرر سلوك الأداء الذي ترك لديه آثاراً حسنة سابقاً، فيبذل جهده محققاً أداءً عالياً (إنتاجية مرتفعة).

المطلب الثالث: مظاهر غياب الرضا الوظيفي.

إن غياب الرضا الوظيفي لدى الفرد يمكن أن يظهر في بعض المؤشرات التي تعكسها انخفاض الروح المعنوية وتظهر في أفعالهم ويمكن سرد بعضها كالتالي:

أولا: فقدان الاهتمام:

يمكن تفسير عدم الاهتمام في: [1]

[1] منصور فهمي ، **إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز** ، دار النهضة العربية،بيروت، 1984 ، ص 141. .

إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الصناعي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

وينظر البعض مثل " كوزان " إلى التعب كحالة فيزيولوجية وسيكولوجية في آن واحد، والتعب النفسي في رأيه يرجع إلى المجهود العضلي من ناحية وإلى الصراع العاطفي من ناحية أخرى.

وفي دراسة تأثير التغيب على الإنتاجية يلاحظ أنه يتضح من فقدان الاهتمام بالعمل الإنتاجية تقل بمرور ساعات العمل.

ثانيا: دوران العمل:

وهو من أقدم أشكال عدم الاستقرار الصناعي، فإن استخدام العاملين والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض يؤدي إلى عدم الاستقرار، وينبغي أن نفهم أن بعض هذه المتغيرات لا يمكن النظر إليها على أنها تعبير عن عدم الرضا للعاملين عن العمل، فالبعض منهم يترك العمل بناءا على رغبة صاحب العمل، وبعض الاستغناءات تنشأ عن تقليل حجم العمل، أما ترك العمل ودوران العمل عموما الذي ينشا عن العمال باختيارهم ، فقد يدل بعضه على انخفاض الروح المعنوية ، وإن كان البعض الآخر ينشأ لأسباب صحية أو عائلية أو أسباب أخرى لا تمت إلى العمل بصلة، وأي زيادة في هذه العوامل ينبغي دراستها. [1]

ثالثا: ترك العمل:

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل ، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية.[2]

[1] منصور فهمي، مرجع سابق الذكر ، ص 141 .

[2] راوية حسن ،مرجع سابق الذكر، ص175.

رابعا: التظلمات، الشكاوى:

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات ، ونظام الإشراف والأجور ،كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل ، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية . كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة واللذين يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.[1]

خامسا: الغياب

يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، و هو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبء تعويض النقص الذي يتركه الغائبون.

وبصفة عامة لا يمكن القول إن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، و هذا راجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب و عدم الرضا، و لكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب[2].

[1] منصور فهمي ،مرجع سابق، ص141.

[2] راوية حسن ،مرجع سابق، ص 175.

المبحث الثالث : العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

نظرا لكون الرضا الوظيفي ظاهرة إدارية مرتبطة بالفرد وبالبيئة وهما يمتازان بالحركية وعدم الاستقرار الأمر الذي يؤدي إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر في رضا الفرد، سنحاول في هذا المبحث دراسة ما يلي:

المطلب الأول : عوامل مرتبطة بذات الفرد

المطلب الثاني: عوامل مرتبطة بعلاقات العمل

المطلب الثالث: عوامل مرتبطة بشروط وظروف العمل

المطلب الأول : عوامل مرتبطة بذات الفرد

أولا: حاجات الفرد:

وهي الرغبة في الحصول على شيء معين، وتمثل المشاعر وردود الفعل لإنهاء حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة ، و كلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة و يتوقف ذلك على مستوى العوائد و المكافآت و الحوافز التي تشبع هذه الحاجات، و قوة الحاجة إليها، و مدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه العوائد، حيث أن كل نوع من السلوك وراءه سبب معين و دافع يحركه و يوجهه في آن واحد[1].

ثانيا: توافق العمل مع قيم الفرد:

يشير العالم ماكبرني إلى أثر القيم في السلوك بالقول "إن القيم تقوم بتحديد ما يعتقده الفرد صحيحا و أخلاقيا" و تعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه اليومي، و هذه المعايير أو المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الاحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة. كذلك تلعب القيم دورا في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم، فتعتبر قيم الأفراد متصلة بشكل قوي و منسجمة مع الطبيعة البيولوجية و النفسية و الاجتماعية، القيم الموجودة هي مزيج من دافعين: الأول غريزي و الثاني مكتسب و قيم الأفراد متصلة بحاجاتهم و إشباع هذه الحاجات، فكلما ساعدت طبيعة العمل و ظروفه على إشباع هذه القيم ساعدت ذلك على زيادة الرضا الوظيفي[2] .

ثالثا: الشعور باحترام الذات

يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله كلما كان العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا عمله ويلعب المجتمع دورا كبيرا في إدراك الأفراد لمراكز ودرجات الوظائف المختلفة ورموز المكانة المرتبطة بها ويرتبط بهذا شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة للمنظمة.[3]

---

[1] إبراهيم الغمري، **الإدارة دراسة نظرية و تطبيقية**، دار الجامعات ،القاهرة، 1982 ، ص 71.

[2] عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، كلية التجارة، جامعة عين الشمس،1999، ص 64.

[3] نفس المرجع السابق ، ص 65.

رابعا:محتوى العمل:

يمكن تلخيصه كم يلي:[1]

وهو مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد ويرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل، ويرى هيرزبرج أن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا في نظرهم و فيما يلي أهم متغيرات العمل و علاقتها بالرضا:

أ- درجة تنوع المهام في العمل: يلاحظ أن طبيعة العمل تؤثر على رضا العامل عن عمله، فالأعمال النمطية المتكررة والتي لا يتقبلها العامل تؤدي إلى إصابته بالملل والسأم والشعور بالإعياء وأما الأعمال التي تتسم بالإبداعية فإنها تؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية وتحقيق الإنتاج المستهدف.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل كلما زاد رضاه على العمل.

ج-استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفد كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

د- خبرات النجاح و الفشل في العمل: إن أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقدير و اعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير و اعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد النجاح على الرضا الوظيفي.

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 146-147.

بالإضافة إلى[1] :

خصائص شخصية الفرد و ظروفه:

يظهر هدا التأثير على العامل في جوانب عدة:

يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل، المرونة، القدرة على التوافق، التوازن العاطفي و النفسي وثقة الآخرين بهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الدين يتصفون بعكس هده الصفات.

كما يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية و ظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعدم الرضا عن حياتهم و استهلاك طاقتهم النفسية خارج مجال العمل مما يسبب توترهم و عدم قدرتهم على التحمل وامتصاص مشكلة العمل و بالتالي رضاهم عن العمل.

عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافآت و حوافز العمل .
- شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب و الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن الحوافز و مكافآت العمل ذات أهمية و قيمة بالنسبة له.
- إدراك الفرد العدالة في توزيع عوائد و مكافآت العمل، و بمعنى أخر إدراك الفرد بأن ما يحصل عليه من عوائد و مكافآت تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله بمقارنة مع بالعوائد و الحوافز التي يحصل عليها الآخرون منسوبة إلى مداخلاتهم.

مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

يرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل و أداء شعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح أو الإنجاز الذي يحققه، و يرتبط هدا الشعور برضا الإنجاز بمستوى الطموح و الأهداف التي يسعى الفرد إلى

[1] عايد سيد خطاب، مرجع سابق، ص66-67.

تحقيقه، فكلما كان هناك تطابق بين مستوى الطموح و التوقعات و بينما يحقق من إنجاز و ما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هدا مشاعر سعادة تزداد لقوتها المحقق من مستوى الطموح.

تمكين العاملين:

هناك حالات تدل على وجود العلاقة الكبيرة بين تمكين العاملين و الرضا عن العمل و يقصد بتمكين العاملين إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد و إتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده ودلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة و التأثير، و المشاركة في اتخاذ القرار، و المسؤولية عن النتائج.

وتتمثل عناصر التمكين في[1]:

- ✓السيطرة الشخصية: أي درجة الحرية التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ، ودرجة السيطرة و التحكم في أداء مهام الوظيفة.
- ✓الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح.
- ✓معنى العمل: و يعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
- ✓التأثير: وتعني اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها و السياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بعمله، و ذلك من خلال تفويض السلطات، و المشاركة في اتخاذ القرارات، و الثقة في القدرة على تحقيق الأهداف

المطلب الثاني: عوامل مرتبطة بعلاقات العمل

ويمكن حصرها في علاقات الإدارة بالعاملين ،نمط الإشراف ،جماعات العمل.

أولا – علاقة الإدارة بالعاملين:

لكي نتفهم مشكلة الأفراد العاملين على حقيقتها لا بد من دراسة التطورات التي مرت بها العلاقة بين الإدارة والعمال منذ فجر الثورة الصناعية حتى الوقت الحاضر، فما حدث لهده العلاقة من تغيرات

[1] رمضان محمد القذافي، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة العامة**، طرابلس الجامعة المفتوحة، طبعة 1، 1997، ص 286.

كان نتيجة للتجارب القياسية التي مرت على الإدارة و العمال في علاقتهم ببعض، فالعلاقة بين الإدارة والعمال ليست حديثة فهي قديمة قدم الإنسان ولكن الجديد في هده العلاقة الشعور بالحاجة إلى إخضاعها لقوانين عادلة و سياسات و فلسفات تستند إلى أسس ودراسات علمية[1].

يمكن النظر إلى الأفراد في المؤسسات باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة، و يمكن تحقيق التعاون الفعال و تخفيض حدة الصراع بين الإدارة و العمال بهدف زيادة الكفاية الإنتاجية وتحقيق الرضا عن العمل عن طريق اشتراك العاملين في الإدارة التي يعملون بها[2].

بذلك فإن استخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية و نشر الشعور بالانتماء إلى المشروع، وزيادة الرضا عن العمل يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا و تحديدا، حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف و ليس هناك شك في أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساسا على عاملين هما[3]:

رغبة العاملين في تحمل المسؤولية و المشاركة و توفر المهارات و القدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمرا واقعا و حقيقة ملموسة من خلال احترامها و تقبلها لما نتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات و سياسات، لأجل أن تنجح الإدارة في تحفيز العاملين فإن عليها أن تخلق أجواء من الثقة المتبادلة بينها و بين العاملين و أن تهتم بوجهات النظر التي يطرحونها، وأن تحاول قدر الإمكان تفويض الصلاحيات التي تعتقد أنهم يحتاجونها لأداء أعمالهم، كذلك تلك الصلاحيات التي تعتقد بقدرتهم على استخدامها كما هو في صالح المؤسسة.

[1] عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، مؤسسة الشباب الجامعية ،مصر ،الإسكندرية، 1998، ص 37.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الإسكندرية، 1988، ص 373.

[3] منال طلعت محمود ، **أساسيات علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 255،256.

ثانيا نمط الاشراف:

يتمثل فيما يلي: [1]

من العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين ويلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط والإكراه والقسر في التوجيه حيث من المعروف أن هناك نوعين من المشرفين أو الرؤساء، النوع الأول يوجه اهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج.

ولقد دلت الأبحاث على أن الرئيس من النوع الأول يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين في حين أن النوع الثاني يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضاء حيث أن النوع الأول يركز على جانب العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة الاهتمام بحاجاته ومحاولة إشباعها ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض الخصائص التي تحدد كفاءة المشرف في عملية الإشراف الإداري منها:

- تقبل المشرف لمسؤوليته في العمل تقبلا صادرا عن إيمانه بمهمته المتضمنة الجوانب الإنسانية والفنية.
- تركيز المشرف على الفرد قبل العمل الذي يؤديه مع ملاحظة عدم التضحية بالكفاءة الإنتاجية.
- الدعم والتشجيع للأفراد العاملين وتوضيح جوانب الانحرافات والمساعدة على تصحيحها.
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين بالاستقلالية والاعتماد على أنفسهم في أسلوب وطريقة العمل لغرض التطور والنمو فيه.
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- تهيئة المعلومات الوافية للأفراد العاملين حول العمل والمنظمة بما يتيح لهم الوضوح وإزالة القلق.
- تفويض الصلاحيات للأفراد العاملين وفقا لقدراتهم وكفاءتهم .

[1] http://www.hrdiscussion.com/hr49305.html تاريخ الاطلاع 2016/02/21h/00: 13

إن معظم الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسه تشير إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فبالدرجة التي يكون المشرف حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولاءهم ورضاهم عن عملهم.

ويجب أن نورد تحفظا بسيطا في هذا المقام، وهو أن تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، كما يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف، كلما قوى تأثير سلوك المشرف إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل والعكس بالعكس وكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل، فالمشرف الذي يفوض سلطات وحريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية ويحقق رضاهم عن العمل، أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتياحا وتوترا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استياءهم تجاه العمل.

ثالثا : جماعة العمل:

تتمثل فيما يلي:[1]

إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة وحدث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين فإنها أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل من خلال جعله اجتماعيا بالدرجة الأولى أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل. ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات، أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم . كما تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له. فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم كلما كانت

[1] http://www.hrdiscussion.com/hr49305.html تاريخ الاطلاع 2016/02/21 :00h: 13

جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله،وطبيعي أن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في المنظمة. فعندما تفوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا، وعندما تسير طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا. أما عندما يفوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع الآخرين يفسرون مصدر توتر أو إحباط للفرد، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد في حالة اضطرار الفرد إلى التعامل مع آخرين يخلقون توترا لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل.فإن هذا يكون مصدرا لشعور الفرد بالاستياء.

ويمكننا أن نضيف إلى ما سبق أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد. فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا. فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فيكون حينئذ أثر أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفا .

المطلب الثالث: عوامل مرتبطة بشروط وظروف العمل

أولا: العوامل المرتبطة بشروط العمل

1) الأجور:

تحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع والمركز للاجتماع للفرد لأي مجتمع.[1]

[1] سهيلة محمود عباس، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ،2003،ص 226.

فالأجر هو مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهارته في العمل والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخله يهمه المحافظة على مستواه وزيادته أملا في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات ومن المهم أن يوفر الأجر قياسا ملموسا وعادلا لمجهود الفرد في العمل حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته (مثل مستوى قدراته وجهده) ومخرجاته (الأجر والمكافآت الأخرى) وإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر على مستوى دافعية الفرد حيث يزداد إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.

ولا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر نجاح برامج إدارة الأفراد في المنظمة.[1]

وتشير الدراسات التي أجريت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح.[2]

2) الترقية:

يقصد بالترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفته ذات مرتبة أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، ما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر أو الراتب وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى مما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل مكتب أكبر، مقدار السلطات الممنوحة، لقب وظيفي أكثر أهمية والعمل في ظل إشراف عام[3].

---

[1] أحمد سيد مصطفى،**إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين**، دار الكتب،2000، ص 380-381.

[2] أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 143

[3] – مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية** ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ،2004 ،ص 182.

3) المكافآت

تتمثل فيما يلي:[1]

يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها، يفسر الأفراد عادة تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبنية الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي، ودائما تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية.

ويتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت، وتتضمن المكافآت التنظيمية كل المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه في هذه المنظمة، وتعرف المكافآت الداخلية على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخليا والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة أو مهام معينة.

كما يمثل اختيار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمؤسسة. إذا كانت تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت. فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة ومعنى بالنسبة له، فالمكافآت قد تتضمن أشياء وأمور غير واضحة بالنسبة للفرد مثل موقع العمل، موقع المكتبة.

فكلما أراد المستثمر أن يحصل على أقصى عائد من استثماره، فإن المنظمة يجب أن تحقق أقصى عائد من نظام مكافآتها، ويمكن تحقيق هذا من خلال التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم وإدراكهم للمكافآت ذات القيمة بالنسبة لهم. فتصور الإدارة أنها قادرة على معرفة هذه الأمور بدلا من الأفراد، يجعلها تقع في أخطاء قد تقلل من فعالية نظام المكافآت الممنوح للأفراد ومن الافتراضات الخاطئة الأخرى والمتعلقة بنظام المكافآت من تطبيق المنظمة مزيج واحد من المكافآت لكل الأفراد، فقد أوضحت العديد من الدراسات، أن هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تفضيلات الأفراد لمكافآت معينة، ومن هذه المتغيرات، العمر،المركز الاجتماعي، وسنوات الخبرة، وعدد أفراد الأسرة، فمثلا الأفراد القدامى في العمل يهتمون أكثر بنظام التأمينات والمعاشات عن الأفراد صغار السن.

[1] راوية حسن، مرجع سابق ،ص 261-262.

أيضا هناك اعتبار أخر يجب أخذه في الحسبان عند اختيار أنواع المكافآت المقدمة للأفراد وهي المنفعة الداخلية التي تحقق لفرد نتيجة المكافأة. فدائما ما ينظر كل من الأفراد والمديرين إلى المنفعة الملموسة والمادية المرتبطة بالمكافأة فقط.

ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء. فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا إنجازا مميزا في عملهم. أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فرد على أساس الاستحقاق، فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة انجازه، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.

ثانيا: عوامل مرتبطة بظروف العمل

1) **ساعات العمل:**

نلخصها فيما يلي[1]:

أصبح موضوع السيطرة على وقت العمل من المشاكل الواضحة في معظم المنظمات وفي أغلب دول العالم. سواء المتطورة منها أو النامية ولذلك سعت الإدارات وبصورة خاصة إدارات الأفراد إلى إيجاد السياسات التي تحدد من ظاهرة عدم الالتزام بمواعيد العمل والضوابط الخاصة التي تعتمد عليها المنظمة في هذا الخصوص.

فيمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل. ويجب أن نشير هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف عن الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية، كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل (بالزيادة أو النقصان) كبيرا، وكلما كانت

[1] http://www.hrdiscussion.com/hr49305.html تاريخ الاطلاع 2016/02/21 :00h: 13

أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل محدودا. وبناء عليه فإن تفضيل الفرد لساعات عمل معينة أو درجة تفضيله للوقت عملا إضافيا أو درجة تفضيله للعمل في تأدية عمل معين، يمكن أن يعطي مؤشرا عن الساعات وجدول الذي لا يخلق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المفضلة لدى الفرد.

وتجدر الإشارة أيضا إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل زاد الإجهاد، وبالتالي قل الرضا عن العمل. وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

كما أنه من السياسات التي أخذت مجراها في التطبيق للحد من مشكلة عدم الانضباط والالتزام بمواعيد العمل. والرضا عن العمل سياسة ساعات العمل المفتوحة أو المرنة ولقد أصبح استخدام هذه السياسة واسع الانتشار في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول أوروبا الغربية في الآونة الأخيرة. ولقد طبق أول مرة في ألمانيا الغربية سنة 1960 وفي 1970 عملت بموجبه 10 شركات هناك ولقد أشارت النتائج إلى كثير من الجوانب الإيجابية من جراء تطبيق هذا النظام.

ويشير نظام ساعات العمل المفتوحة إلى تلك الإجراءات والسياسات التي تعطي للفرد العامل الحرية والاستقلالية في اختيار وتحديد الساعات المناسبة لعمله اليومي. إذ من الممكن أن يبدأ الفرد العامل العمل في أي وقت خلال فترة الصباح المحددة (8سا-9سا) وهناك ساعات يتوجب على جميع الأفراد العاملين العمل فيها. والتي تسمى بالساعات المطلوبة والأساسية وقد تكون هذه الساعات من (9سا-11سا) حيث تكون بعد هذه الساعات زمن فترة الغداء وبعد تلك الفترة أيضا تحدد فترة أخرى للساعات العمل المطلوبة والتي تستلزم وجود كافة الأفراد العاملين فيها ولتكن من(13سا-16سا) بعد هذه الفترة الملزمة لوجود الأفراد العاملين فيها جميعا، من الممكن أن تكون الساعات مرنة أي بإمكان الفرد العامل ترك العمل في أي وقت يشاء كأن يترك العمل من(16سا-18سا). ويؤثر نظام ساعات العمل المفتوحة على العاملين بحيث تؤدي إلى[1]:

- يؤدي نظام ساعات العمل المرنة إلى زيادة رضا العاملين عن أعمالهم بسبب الفرص الممنوحة لهم للموازنة والتوفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل.

[1] نفس المرجع السابق

- زيادة الولاء للمنظمة. والعمل على دعم سياستها المختلفة.
- تقليل الحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين من جراء انخفاض الروح المعنوية والإجهاد النفسي بفعل الظروف البيئية الخارجية التي يمكن السيطرة عليها من خلال نظام ساعات العمل المفتوحة
- تنمية المشاعر الإيجابية للفرد كشعوره بأهمية عمله والمنظمة التي يعمل بها وأهميته ودوره في هذه المنظمة.

2) **ظروف العمل المادية (الطبيعية):**

تكمل في[1]:

أصبح الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة وخاصة داخل المشروعات الصناعية من الأمور المسلم بها، حيث تساعد على تحسين الكفاية وزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين الأفراد وتقليل حوادث العمل، وتخفيض تكاليف الإنتاج.

ويرى أحمد صقر عاشور أن ظروف العمل المادية تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي عن رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته لعمله وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن، وكان اهتمام هذه الدراسات متركزا على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، ولقد اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اختيار أثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم على العمل. وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل.في معدل دوران العمل (ترك الخدمة) ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف في بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة. واتفاقا مع ذلك يتجه بعض مصممي المصانع وأماكن العمل الحديثة لأن يضمنوا خططهم المعمارية الاعتبارات الخاصة بالمؤثرات

[1] http://www.hrdiscussion.com/hr49305.html تاريخ الاطلاع 13 :00h/2016/02/21

السيكولوجية مثل الألوان، الموسيقى على أساس هذه العوامل المادية ككل تؤثر في المزاج الشخصي للعامل أو العاملة وبدرجة الشعور بالتعب ودرجة التيقظ والنشاط. كما تؤثر في النهاية على المعنويات .

ثالثا: الخدمات الاجتماعية:

إن هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين وعائلاتهم، ويقصد بالخدمات الاجتماعية " تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم أن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة"،كما تساهم عملية تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية وتوفر لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية والجسدية للمنظمة وأداء الأعمال التي يكلف بها باندفاع ورغبة كبيرة حيث أن الفرد الذي يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم كل ما لديه من خبرة ومهارة وقدرة للمنظمة ويقضي كل سنوات عمره في خدمتها يحتاج إلى من يرعاه اجتماعيا وصحيا. والإدارة إذا ما قامت بذلك فإنها ستترك أثرا واضحا في نفس الفرد، وتساهم في استقراره النفسي و تحسين حالته الصحية والاجتماعية ويكون مستعدا لأداء عمله بكفاءة وفاعلية كما أن هذه الخدمات سوف تترك أثرا طيبا في نفسه فيكون محل احترام وتقدير من طرفه مما سيدفعه إلى بذل جهود مضاعفة في الإنتاج لكي يثبت للإدارة بأنه جدير. تمثل هذه الرعاية وأن ما قدمته المنظمة من خدمات انعكس إيجابيا على أدائه وسلوكه العام في المنظمة[1].

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة زهران، الجامعة الأردنية،1991، ص 292.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرضنا لمفهوم الرضا الوظيفي الذي يعتبر عامل أو متغيرا يمثل مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد إتجاه عمله ،فهو الناتج النهائي لدرجات الرضا عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله العامل .

وتطرقنا أيضا إلى أهم النظريات التي درست موضوع الرضا الوظيفي وأهم نتائجه والسلوكات التي تظهر لدى الفرد نتيجة غياب الرضا.

إن الرضا الوظيفي تحدده عوامل يشترط أن تتوفر معا ،هذه العوامل مرتبطة بحاجات الفرد، شروط وعلاقات وظروف العمل. إن الهدف الذي تسعى إليه المنظمة من خلال تحقيقها لرضا العمال هو تحقيق ولائهم، وهذا الولاء يعود على المنظمة بالإيجاب خاصة فيما يخص التقليل من التكاليف الخفية. كما أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى الفرد داخل المنظمة يؤثر بدوره على الإنتاجية، ومعدل الغياب وسلوك الفرد بشكل عام اتجاه عمله ومنظمته.

الفصل الثاني

الوكالات المتخصصة في عقود ما قبل التشغيل في الجزائر

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الجزائرية بجميع أنواعها فاعلا أساسيا للتخلص من البطالة بشتى أنواعها. وتشكل البطالة كما هو معروف مشكلة معظم الدول ، ومن هنا سعت هذه الدول إلى إيجاد آليات للتخلص أو التخفيف منها. و الجزائر واحدة من هذه الدول حيث أنشأت عدة هياكل رسمية تقتصر مهمتها في التخفيف من البطالة إلى أقل مستوى ممكن.

إن عقود ما قبل التشغيل هي آلية استحدثتها الدولة من أجل الحد من تفاقم ظاهرة البطالة في المجتمع نظرا لعدد خريجي الجامعات و المعاهد من جهة و نقص الطلب على اليد العاملة من جهة أخرى ، وبعبارة أخرى عدم توازن سوق العمل(العرض<الطلب).

سنحاول في هذا الفصل إعطاء نظرة عامة حول المؤسسات الجزائرية العمومية والاقتصادية ونحاول التطرق إلى الوكالات المتخصصة في برامج عقود ما قبل التشغيل وكيفية عملها، وهذا من خلال التطرق إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: إطار عام حول المؤسسات في الجزائر

المبحث الثاني: العقود المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل(ANEM)

المبحث الثالث: العقود المقدمة من طرف وكالة التنمية الاجتماعية(ADS)

المبحث الأول: إطار عام حول المؤسسات في الجزائر

تعتبر المؤسسات بشتى أنواعها النواة الأساسية والعمود الفقري لأي دولة، فنجاحها و ازدهارها يعكس نجاح مؤسساتها سواء أكانت عمومية أو اقتصادية، فهي تعتبر هيكل منظم مكون من مجموعة من العناصر المرتبطة مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف معينة سواء أكانت سياسة، اجتماعية أو اقتصادية .....

والجزائر من بين الدول التي تعتمد على مؤسساتها لمواكبة التطور الحاصل في البلدان الأخرى، فهي تملك مؤسسات متنوعة منها اقتصادية و منها عمومية متعددة الأهداف تعمل على تحريك ديناميكية الدولة من خلال نشاطاتها بطريقة قانونية محددة من طرف الدولة، و سنقوم من خلال هذا المبحث التعرف على المؤسسات الجزائرية من خلال التطرق إلى المطالب التالية :

المطلب الأول: المؤسسات العمومية

المطلب الثاني: المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: المؤسسات العمومية

أولا: تعريف المؤسسة العمومية وخصائصها

إن التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية تختلف باختلاف المراحل التي شهدتها كون هذه الأخيرة جزءا من هيكل القطاع العام، حيث تقوم الدولة بإنشائها لأن النشاط الفردي أو الجماعي يعجز عن القيام بمشروع يمثل المنفعة العامة، إما لضخامة الإمكانيات المطلوبة أو لقلة الأرباح المتوقعة، ومن هذا المنطلق نجد للمؤسسة العمومية خصائص تميزها عن المؤسسات الخاصة.

1/تعريف المؤسسات العمومية:

من بين التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية نجد:

هي مؤسسات تؤول ملكيتها إلى الدولة، رأسمالها مملوك لمجموعة عمومية متمثلة في الدولة أو في الجماعات المحلية، تتمتع بشخصية اعتبارية ولها ميزانية مستقلة وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة والمساهمة في الخطة الوطنية.[1]

أما الاتحاد الأوربي فيعرفها على أنها :هي كل مؤسسة يمكن للسلطة العامة أن تمارس عليها تأثيرا مهيمنا في الملكية أو المساهمة المالية أو القواعد المسيرة لها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة[2].

كما عرفها القانون الجزائري في الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية "يقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي."[3]

إذن يمكن القول إن المؤسسة العمومية هي شخص معنوي، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة والجماعات المحلية، بحيث تقوم الدولة أو الجماعات المحلية بإنشاء مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي بغرض تسير مرفق عام.

---

[1] نوال براهيمي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة**، مذكرة ماجيستر، جامعة محمد خيضر ،بسكرة 2006/2005 ص53

[2] الحواطي فطوم،بورزيق سعاد ،**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري**، مذكرة ماستر،تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، المركز الجامعي، البويرة،2012/2011 ص39

[3] أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006،يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، ص3

2/ **خصائص المؤسسات العمومية:**

يمكن تلخيص أهم خصائص المؤسسات العمومية كالتالي:1

- الخضوع للسلطة الرئاسية، ولكي تأخذ المؤسسة الصفة العمومية يجب أن تكون تحت رقابة السلطة العامة، وهذا يتضمن الحق في تصميم قمة الإدارة وتشكيل القرارات الهامة لسياستها.
- يتم تمويلها عن طريق ميزانية معينة أو مقتطعة وليس من خلال تبادل تجاري.
- انتظام سيرها وعدم توقفه لأهمية الخدمات المقدمة.
- تعمل المؤسسات العمومية على تحقيق أهداف الدولة والتي تعني الغايات والأهداف أو مجموعة. الأمور المستقبلية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.
- كبر حجمها نظرا للدور المهم الذي تقوم به والعدد الكبير من المستفيدين من خدماتها.
- محيطها معقد يتصف بحواجز دخول كبيرة ومتعدد المتغيرات.

ثانيا :العملية التسييرية في المؤسسة العمومية

إن كل من المؤسسات العمومية والخاصة تخطط لنشاطها وتنظمه وتوجه أفرادها لأدائه وتراقب كل ذلك، إلا أنها تختلف في بعض التفاصيل التي فرضتها طبيعة المؤسسات العمومية.

أولا :التخطيط

هو عملية يتم فيها وضع مخطط لإنجاز مجموعة من الأهداف المحددة، ويتطلب ترجمة مهمة المؤسسة إلى أهداف يمكن قياسها كما يتطلب تحديد الخيارات حول أفضل الطرق لتحقيق تلك الأهداف[2].

ويتخذ التخطيط عدة أشكال وذلك حسب الزاوية التي ينظر إليه من خلالها، فهنالك تخطيط مركزي، واللامركزي، التخطيط على مستوى الدولة والتخطيط على مستوى المؤسسة حيث إن[3]:

- التخطيط المركزي يقصد به أن عملية التخطيط تتولاها أجهزة مركزية ولا تتدخل الأجهزة اللامركزية في وضعها، وإن كانت هي التي تقع على عاتقها عملية التنفيذ، معنى ذلك أن مختلف الخطط التي

[1] الحواطي فطوم مرجع سابق ص40

[2] جوزيف كاير، **الإدارة العامة التغير الاجتماعي والإدارة المتكيفة**، ترجمة محمود الخطيب، دار التسيير للنشر والتوزيع ،الأردن، 1999 ، ص 109.

[3] مصطفى أبو زيد فهمي، **الإدارة العامة**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003 ، ص334

يتم وضعها وإعدادها على مستوى المؤسسات تتبلور في نهاية المطاف في خطة عامة واحدة تقررها السلطات العامة.

- أما التخطيط اللامركزي فيتحقق حينما يعترف للمؤسسة العمومية بالسلطة في وضع الخطة الخاصة بها دون الاعتماد على موافقة السلطة المركزية، وإنما يقتصر دورها على مجرد التنسيق.

التخطيط على مستوى الدولة: يتعلق التخطيط بمجموعة المؤسسات العمومية التي تعمل على تحقيق أهداف وسياسات نذكر على سبيل المثال التخطيط العسكري والدفاعي.[1]

التخطيط على مستوى المؤسسة: إن التخطيط على مستوى المؤسسة له عدة أنواع:[2]

- التخطيط الخاص بالأهداف :يقصد به وضع الخطط التي تبين أهداف المؤسسة وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها.
- التخطيط الخاص بالسياسات :يبين الخطوط العامة لنشاط المؤسسة.
- التخطيط الخاص باللوائح :يبين الإجراءات العامة للإداري في إطار السياسة المقررة
- ولهذا النوع فائدة بالنسبة للمستفيدين.
- التخطيط الخاص بالميزانيات :هدفه التعبير عن السياسات في صورة أرقام مالية.

لا يمكن التقليل من أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسة العمومية فهو يساعدها على[3]:

- أن تكون ذات نظرة تقدمية.
- توفير مخططات وعمليات تؤدي إلى تنسيق جمود الوحدات الفرعية في المؤسسة.
- الإسراع بالتغيير.
- التفاعل بشكل هادف مع البيئة لتعزيز التغيرات الخارجية في صالحها.

ثانيا:التنظيم

يقصد بالتنظيم العملية التي تهدف إلى تحديد الأعمال المراد انجازها تحديدا واضحا ثم تجمعها في مجموعة مرتبة ومنسقة، تحديد المسئوليات والسلطات وإنشاء العلاقات ووضع أسس التعاون بين الأفراد، حتى يتمكنوا من أداء عمل مشترك للوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية[4].

[1] الحواطي فطوم، مرجع سابق ، ص 43.

[2] مصطفى أبو زيد فهمي، **مرجع سابق**، ص 353.

[3] الحواطي فطوم، مرجع سابق ، ص 43.

[4] محمد حافظ الحجازي، **المنظمة العامة**، دار طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2002 ، ص 24.

ويعتبر الهيكل التنظيمي ترجمة صريحة ومكتوبة لاختيارات تقسيم السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة العمومية أو أي وحدة، لا يمكن أن تتبنى كل المؤسسات شكلا واحدا من الهياكل التنظيمية لاختلاف ظروفها وأهدافها ومواردها[1].

ثالثا :التوجيه

تتعلق وظيفة التوجيه بعملية إرشاد المرؤوسين وإثارة دوافعهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم عن طريق الاتصال بهم وقيادتهم والحصول على رضاهم، فالتوجيه لا يتضمن مجرد تلك الخصائص الجيدة في العلاقات المتبادلة بين الأفراد ورئيسهم، ولكنه يشمل جميع تصرفات المسير(التخطيط، تنظيم، ورقابة) وبالتالي فهو أوسع نطاقا من العلاقات المتبادلة بين الرئيس و مرؤوسه.[2]

حيث وتجدر الإشارة[3]:

- بأن الاتصال في المؤسسة العمومية حظي باهتمام محدود يتم توفيره لهذه العملية سواء كانت على مستوى المؤسسة أو خارجها، إذ يتصف بالجودة المنخفضة.
- أما التحفيز فهو يتعلق بإشباع الحاجات غير المشبعة لدى الأفراد، بمعنى أن الحاجة طالما أنها لم تشبع فإنها تمثل حافزا للفرد.

رابعا :الرقابة

هي عملية إدارية تهتم بتقويم انجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سالفا واتخاذ إجراءات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم.[4]

وللرقابة أهمية كبيرة تعود على المؤسسة العمومية وذلك لعدة أسباب من بينها[5]:

- تضخم حجم المؤسسات العمومية وتعقد نشاطها.
- ضعف أنشطة الإشراف داخل التنظيم وانحراف النتائج.
- ضرورة تدعيم التنظيم والمحافظة على معنوية الموظفين.
- ضرورة استقرار النظام.

---

[1] عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، **الإدارة العامة إدارة الحكومات بأسلوب القطاع الخاص**، الدار الهندسية لنشر والتوزيع مصر، 2002 ، ص158

[2] منال طلعت محمود، **أساسيات في علم الإدارة**، مرجع سابق، ص45 .

[3] الحواطي فطوم، مرجع سابق ، ص 44.

[4] محمد باهي أبو يونس، **الوجيز في أصول الإدارة العامة**، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 1995 ،ص73 .

[5] منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص195 .

ويمكن التمييز بين نوعين رئيسين من الرقابة التي تخضع لها المؤسسة العمومية [1]:

- الرقابة الذاتية وتنقسم بدورها إلى داخلية وخارجية، حيث ان الرقابة الداخلية هي التي تقوم بها المؤسسة العمومية على نشاطها، وهي رقابة يقوم بها كل من يمارس التسيير داخل المؤسسة وتتجلى في مجموعة القواعد والقرارات التي تضمن حسن سير الأداء .في حين إن الرقابة الخارجية فتمارسها السلطة الوصية أو أجهزة رقابية متخصصة على مستوى الدولة فلكونها تخضع للسلطة العامة وقوانينها تتحدد كافة الجوانب المحددة لنطاق عملياتها وطريقة تشغيلها ومصادر مواردها واستخداماتها.
- الرقابة غير الذاتية تخضع إليها المؤسسات العمومية من منطلق حق الشعب والرأي العام في التأكد من استخدام موارده باعتباره مساهما في المؤسسات العمومية بواسطة دفعهم للضرائب في الاتجاه الصحيح بما يضمن أداء وتقديم خدمات جيدة.

تخضع المؤسسة العمومية لرقابة الدولة لارتباطها بتحقيق أهداف الخطط الاقتصادية والاجتماعية العامة، لذلك يقتضي تحقيق التوازن بين فكرتين استقلالية المؤسسات العمومية وارتباطها بالخطة العامة للدولة مع ما تقتضيه هذه الفكرة من خضوع المؤسسة العمومية لوصاية الدولة، وعليه فإن المؤسسة العمومية تسير بأسلوب خاص يأخذ بعين الاعتبار خصائصها وأنواعها.

ثالثا: أنواع المؤسسات العمومية

1-المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

أ-تعريفها :

من بين التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري نجد[2]:

تعرف على أنها" مؤسسة عمومية مملوكة للدولة تدار بالأسلوب اللامركزي."

كما يمكن تعريفها على أنها" مرفق عام يدار عن طريق مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية مع خضوعها للرقابة الإدارية الوصائية، وتختص في أعمال معينة طبقا لقاعدة التخصص الوظيفي."

[1] محمد فريد الصحن، **الإدارة العامة المبادئ والتطبيق**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003 ، ص364 .

[2] الحواطي فطوم، مرجع سابق ، ص48.

تعرف أيضا على أنها" مؤسسة إدارية عمومية، تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية، وكذلك بالاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج الخصائص التالية[1]:

- تنشئها الدولة، وإليها تعود ملكياتها.
- تخصص لتحقيق الأهداف العامة و التنمية الوطنية.
- تسير بالأسلوب الإداري اللامركزي عن طريق المجالس واللجان.
- تخضع للوصاية (الرقابة) الإدارية.
- تتمتع بالشخصية المعنوية.
- تتحصل على إعانات التسيير من الدولة عن طريق ميزانية خاصة.

جوانب متعلقة بالمؤسسات ذات الطابع الإداري:

1- النظام المحاسبي المنتهج :

حدد القانون 21-90 الهيئات الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية و المذكورة على سبيل الحصر في المادة الأولى من هذا القانون و المتمثلة في الدولة و المجلس الدستوري و المجلس الشعبي الوطني ومجلس المحاسبة و الميزانيات الملحقة و الجماعات الإقليمية كالبلديات و الولايات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري كالمستشفيات و الجامعات بالإضافة لمجلس الأمة بعد تأسيسه بموجب دستور 1996.[2]

ما يميز هذه الهيئات عن غيرها من المؤسسات العمومية ،هو كونها خاضعة للقانون العام أي أن إدارتها تتم وفق قواعد القانون الإداري كما أنها تتصرف في معظم الأحيان كسلطات عمومية بتوجيه أوامر أو نواهي للمواطنين و فرض التزامات معينة عليهم و محاسبوها معينون من قبل وزير المالية و مكلفون بتحصيل الإيرادات و دفع النفقات و العمليات المالية و المحاسبية الأخرى.[3]

[1] نفس المرجع السابق ، ص 48.

[2] منصوري الزين، محاضرة في المحاسبة العمومية، أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب البليدة. ص 6.

[3] نفس المرجع السابق 6.

2- القانون الذي يسير الموظفين :

نصت المادة 02 من الأمر رقم 06_03 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية:" يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية. يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي، لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان".[1]

2-المؤسسات العمومية الاقتصادية

أ- تعريفها:

عرف المشرع الجزائري المؤسسات العمومية الاقتصادية في المادة 02 من الأمر 01-04 كمايلي: "المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة ، وهي تخضع للقانون العام[2]."

ويمكن أن نستخلص من التعريف الخصائص التالية: العمومية، التجارية ، الاستقلالية.

ب- جوانب متعلقة بالمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي

1-النظام المحاسبي المنتهج:

بما أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تخضع للقانون التجاري كما أقرها القانون 01-04 فإن التسيير المحاسبي لها يخضع لقواعد المحاسبة العامة التي تنتهجها مختلف الشركات التجارية.[3]

---

[1] **الأمر رقم** 06_03، مرجع سابق .

[2] الأمر 01-04 المؤرخ في 01 جمادى الثاني 1422 الموافق لـ 20 غشت 2001 ، يتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية و تسييرها وخوصصتها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 47 ، ص10

[3] بهلول سمية،**النظام القانوني للمؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري**، مذكرة ماستر،كلية الحقوق،جامعة بسكرة،2012-2013،ص 46

2- النظام الذي يسير الموظفين:

جاء في قانون العمل الجزائري 90-11 في المادة03 ما يلي:" يخضع المستخدمون المدنيون والعسكريون التابعون للدفاع الوطني والقضاة والموظفون والأعوان المتعاقدون في الهيئات والإدارات العمومية في الدولة والولايات والبلديات ومستخدمو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،لأحكام تشريعية وتنظيمية خاصة"[1]

نلاحظ أن هذه المادة من القانون (90-11) استثنت نفس القطاعات التي استثنتها المادة02 من الأمر (06-03) السابق الذكر، زيادة على موظفي الإدارات العمومية ذات الطابع الإداري ومنه يمكن استخلاص أن القانون (90-11) هو القانون الذي تسيير الموظفين التابعين للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

المطلب الثاني: المؤسسات الاقتصادية

أولا: تعريف المؤسسات الاقتصادية

إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمرا بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت أراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وفيما يلي ندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها:

تعرف على أنها :"اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد .وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى".[2]

وتعرف على أنها:" كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو

1 القانون رقم 90-11 المؤرخ 26 رمضان 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 17،ص562

[2] ناصر دادي عدون ،**اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة،الجزائر،الطبعة الثانية، 1998 ، ص10

القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه.[1]

ثانيا:دور المؤسسة الاقتصادية

يمكن تلخيص دور المؤسسة الاقتصادية في دورين هما:[2]

دور اقتصادي : تسمح المؤسسة بـ:

- ✓ توفير السلع و الخدمات من أجل تلبية حاجات المواطنين.
- ✓ تنمية الاقتصاد الوطني عن طريق الاستثمار مما يؤدي إلى توفير مناصب الشغل.
- ✓ المساهمة في التطور التكنولوجي عن طريق تطوير ودعم البحوث من أجل تحسين النوعية و زيادة الإنتاج.
- ✓ تحقيق الربح :لا يمكن أن تستمر المؤسسة في الوجود دون تحقيق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى المنافسة.

دور اجتماعي : يظهر دور المؤسسة من الناحية الاجتماعية في:

- ✓ تحسين مستوى معيشة السكان عن طريق ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- ✓ القضاء على الآفات الاجتماعية نتيجة القضاء على البطالة.
- ✓ رفع المستوى التكويني للعمال (دورات تكوينية).
- ✓ إقامة أنماط استهلاكية معينة : تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتأثير في عادات و أذواق المستهلكين و ذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة الإشهار و الدعاية.
- ✓ توفير تأمينات و مرافق للعمال : تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي و التأمين ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد ، كما أن بعض المؤسسات تخصص مساكن لعمالها و مزايا اجتماعية أخر ى مثل دور الحضانة .إن هذه العناصر الاجتماعية لم يتحصل عليها العمال بشكل عفوي بل كان نتيجة لنضال النقابات العمالية.

[1] نفس المرجع السابق ص11

[2] http://www.onefd.edu.dz/cours_2as/fichiersPDF/Gestio-Econ/Management/PDF3/F236_MANAGEMENT3_L02.pdf.

ثالثا : وظائف المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة تقسيمات للوظائف من أشهرها التقسيم الكلاسيكي الذي قدمه فايول FAYOL* و الذي يعتمد على تقسيم الوظائف إلى خمسة وظائف . ومن هذا التقسيم للوظائف بالمؤسسة نستمد تقسيما للوظائف معدلا يأخذ بعين الاعتبار التطور في حياة المؤسسات و محيطها وهو يعتمد خمسة وظائف هي[1]:

1- الوظيفة التقنية : ودورها التحضير لعملية تحويل المادة الأولية من كل الجوانب ، ثم تنفيذ ذلك ، و القيام بعملية المراقبة .

2- الوظيفة المالية: ودورها في المؤسسة توفير رؤوس الأموال التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب، بأقل تكلفة ممكنة وتسيير هذه الأموال .

3- الوظيفة الاجتماعية: دورها الاهتمام بالجانب القانوني لالتزامات المؤسسة اتجاه عمالها وموظفيها ، و كيفية مشاركة هؤلاء في تحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى متابعة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة

4- الوظيفة الإدارية: وتختص أساسا بتحديد أهداف المؤسسة و التنسيق الجيد بين مختلف الجهود المبذولة في المؤسسة. وأغلب مساهمات هذه الوظيفة هي ذات طابع فكري ثقافي مثل التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة .

5- الوظيفة التجارية: و تشمل وظيفة التموين و وظيفة التوزيع.

[1] نفس المرجع السابق .

* لقد كان فايول فرنسي الأصل، ولكنه ولد في بإسطنبول عام 1841م، ومات بباريس في عام 1925م. وعمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام1916 م

المبحث الثاني : العقود المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيلANEM

إن من بين السياسات التشغيلية اتباع منهج الوساطة في سوق العمل، وذلك بإنشاء مؤسسات وسيطة تقوم بالربط بين طالبي العمل وبين المؤسسات والأفراد العارضين لمناصب عمل. ومن بين أهم هذه المؤسسات الوكالة الوطنية للتشغيل ، التي وضعت آليات لخلق مناصب شغل لطالبي العمل لأول مرة وإدماجهم في عالم الشغل، وذلك من خلال أجهزة متخصصة تعمل على تسيير الوساطة بين طالبي العمل و عارضيه، تقدم هذه الأجهزة عقود مؤقتة تسمى بعقود الإدماج المهني وسنتطرق في هذا المبحث إلى هذه الأجهزة والعقود التي تمنحها من خلال التطرق إلى المطالب التالية:

المطلب الأول : التعريف بالوكالة الوطنية للتشغيل ANEM

المطلب الثاني : العقود المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM

المطلب الأول : التعريف بالوكالة الوطنية للتشغيل ANEM

أولا: تعريف الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM

الوكالــة الوطنية للتشغيل مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم: 06-77 المؤرخ في 19 محرم عام 1427 الموافق 18 فبراير سنة 2006 ، و تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، و هي تعمل تحت وصاية الوزير المكلف بالعمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ويحدد مقر الوكالة الوطنية للتشغيل بمدينة الجزائر و يمكن نقله إلى أي مكان أخر من التراب الوطني بموجب مرسوم تنفيذي يتخذ بناء على تقرير الوزير الوصي.[1]

ثانيا مهام الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM

تتولى الوكالة حسب ما جاء في المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 06_77 المؤرخ في 19 محرم عام 1427 الموافق لـ 18 فبراير 2006 الذي يحدد مهام الوكالة الوطنية للتشغيل و تنظيمها و تسييرها، المهام التالية2 :

أ- تنظيم معرفة وضعية السوق الوطنية للتشغيل و اليد العاملة و تطورها وضمان ذلك وتكلف بهذه الصفة على الخصوص بما يأتي:

- وضع منظومة إعلامية تسمح بالإطلاع بكيفية دقيقة و منتظمة وحقيقية على تقلبات سوق التشغيل واليد العاملة.
- القيام بكل تحليل وخبرة في مجال التشغيل و اليد العاملة.
- القيام بكل دراسة و تحقيق لهما صلة بأداء مهمتها.
- تطوير أدوات وآليات تسمح بتنمية وظيفة رصد سوق التشغيل وتقييسها.

ب- جمع عروض وطلبات العمل ووضعها في علاقة فيما بينها وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:

- ضمان استقبال طالبي العمل و إعلامهم و توجيههم وتنصيبهم.
- القيام بالبحث عن طلبات العمل لدى الهيئات المستخدمة وجمعها.

[1] المرسوم التنفيذي 06_77 المؤرخ في 19 محرم عام 1427 الموافق لـ 18 فبراير 2006، يحدد مهام الوكالة الوطنية للتشغيل و تنظيمها و تسييرها ، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 09 ص23 .

[2] نفس المرجع السابق ص 23-24.

- تنظيم المقاصة بين عروض و طلبات العمل على المستوى الوطني والجهوي و المحلي.
- تشجيع الحركية الجغرافية و المهنية لعارضي العمل بتنظيم وتسيير المساعدات الخاصة الموجهة لتنظيم حركات اليد العاملة طبقا للتنظيم المعمول به.
- المشاركة في تنظيم وتنفيذ البرامج الخاصة بالتشغيل التي تقررها الدولة و الجماعات المحلية و كل مؤسسة معنية.
- البحث عن كل الفرص التي تسمح بتنصيب العمال الجزائريين في الخارج.
- تطوير مناهج تسيير سوق التشغيل و أدوات التدخل على عرض و طلب التشغيل و تقييسها.
- ضمان عمليات التكوين في مجال الاستشارة في التشغيل و تسيير سوق العمل.
- إبرام الاتفاقيات مع الهيئات المعتمدة و البلديات المكلفة بنشاطات التنصيب.

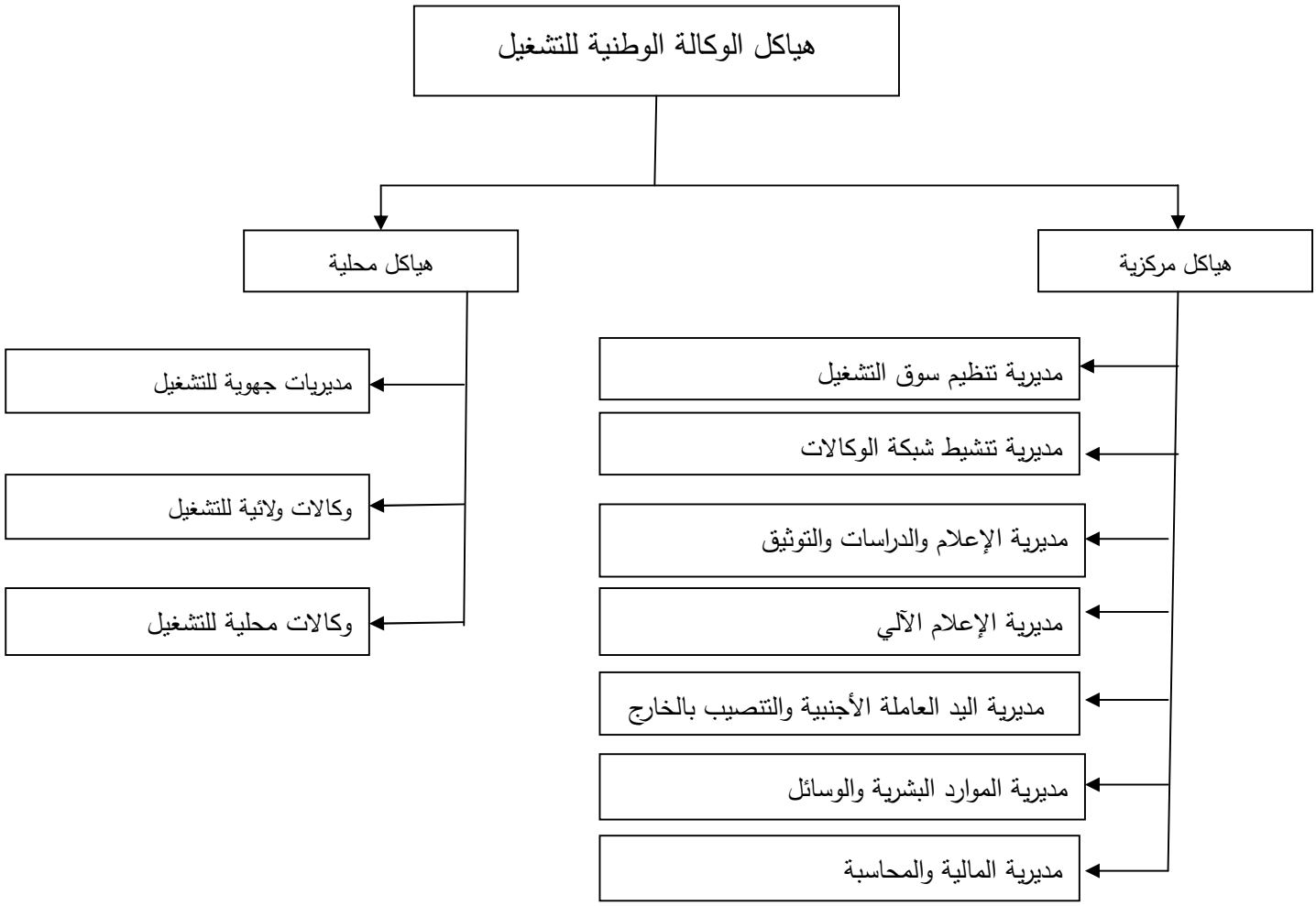
ج- متابعة تطور اليد العاملة الأجنبية بالجزائر في إطار التشريع و التنظيم المتعلقين بتشغيل الأجانب وتنظيم البطاقية الوطنية للعمال الأجانب وتسييرها.

د- ضمان تطبيق التدابير الناجمة عن الاتفاقيات و الاتفاقات الدولية في مجال التشغيل.

ثالثا هياكل الوكالة :

تتمثل هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM في الشكل التالي :

الشكل رقم (06) : هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل



المصدر : من إعداد الباحثين استنادا إلى الجريدة الرسمية .

أ الهياكل المركزية :

تتحدد مهام كل مديرية مركزية على حدى كالتالي[1] :

1. **مديرية تنظيم سوق التشغيل :** تكلّف بما يأتي :

- تنظيم نشاطات الوساطة وتسيير سوق التشغيل
- المشاركة في تنظيم وتنفيذ برامج التشغيل التي تقرّرها الدولة

[1] القرار المؤرخ في 6 محرم 1428 الموافق لـ 25 يناير 2007 ، يتظمن التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل، الجريدة الرسمية العدد 32 ،ص15،14،13 .

- تسيير أعمال الشراكة مع الهيئات الخاصة المعتمدة والبلديات التي تمارس نشاطات التنصيب وتطويرها
- ضمان مهام الرقابة المسندة إليها بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما.

وتضم أربع (4) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للتنصيب والتعويض.
- المديرية الفرعية لتسيير ومتابعة أجهزة التشغيل.
- المديرية الفرعية للشراكة .
- المديرية الفرعية للمحافظة على التشغيل وإعادة التأهيل المهني.

2. **مديرية تنشيط شبكة الوكالات:** تكلف بما يأتي :

- تطوير شبكة الوكالات.
- تقييس مناهج تسيير سوق التشغيل وتطويرها .
- تنشيط نشاطات الهياكل الجهوية والمحلية وتنسيقها ومتابعتها وتقييمها.

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية لتطوير ودعم شبكة الوكالات .
- المديرية الفرعية للمقاييس والمناهج .
- المديرية الفرعية للتنسيق والمراقبة.

3. **مديرية الإعلام والدراسات والتوثيق:** تكلّف بما يأتي :

- تنظيم وضمان معرفة وضعية السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة وتطويرها .
- استغلال المعطيات الإحصائية التي تقدمها مختلف المصادر والقيام بكل الدراسات، والتحاليل والتحقيقات المرتبطة بالتشغيل .

تنظيم مصالح التوثيق والأرشيف للوكالة وتسييرها.

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية:[1]

- المديرية الفرعية للدراسات .
- المديرية الفرعية للإحصاء .
- المديرية الفرعية للتوثيق والأرشيف.

[1] نفس المرجع السابق ص 13

4. **مديرية الإعلام الآلي:** تكلّف بما يأتي :

- تصوّر الشبكة المعلوماتية للوكالة الوطنية للتشغيل وتكييفها .
- تنظيم تسيير الشبكة المعلوماتية وسيرها وصيانتها .
- تطوير التطبيقات المعلوماتية وتحيينها.

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية لإدارة الشبكة المعلوماتية.
- المديرية الفرعية لتطوير ومتابعة التطبيقات المعلوماتية .
- المديرية الفرعية للاستغلال.

5. **مديرية اليد العاملة الأجنبية والتنصيب بالخارج:** تكلّف بما يأتي :

- متابعة تطوّر اليد العاملة الأجنبية في الجزائر،في إطار التشريع والتنظيم المتعلقين بتشغيل الأجانب.
- تنظيم البطاقية الوطنية للعمال الأجانب وتسييرها .
- البحث عن كل الفرص التي تسمح بتنصيب العمال الجزائريين في الخارج .
- تنفيذ التدابير الناجمة عن الاتفاقيات والاتفاقات في مجال التشغيل طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

وتضم مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية لليد العاملة الأجنبية .
- المديرية الفرعية للتنصيب في الخارج.

6. **مديرية الموارد البشرية والوسائل:** تكلف بما يأتي :

- ضمان تسيير مستخدمي الوكالة الوطنية للتشغيل .
- ضمان تكوين كفاءات الموارد البشرية للوكالة وتطويرها.
- ضمان تزويد مختلف الهياكل بالوسائل المادية والتجهيزات.

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية[1] :

- المديرية الفرعية للمستخدمين.

[1] نفس المرجع السابق ص 14،15

- المديرية الفرعية للتكوين وتطوير الكفاءات.
- المديرية الفرعية للوسائل

7. **مديرية المالية والمحاسبة:** تكلف بما يأتي:

- إعداد ميزانية الوكالة الوطنية للتشغيل وتنفيذها.
- مسك محاسبة الوكالة وتسييره

وتضم مديريتين فرعيتين :

- المديرية الفرعية للميزانية .
- ا لمديرية الفرعية للمحاسبة.

ب هياكل محلية

تتمثل مهام كل مديرية للوكالات المحلية على حدى كالتالي[1]:

1) مديريات جهوية للتشغيل:

تكلّف المديريات الجهوية للتشغيل بضمان ما يأتي:

- تسيير الوسائل البشرية والمادية وا لمالية .
- تسيير الشبكة المعلوماتية الجهوية .
- تسيير الإعلام على مستوى سوق التشغيل الجهوية.
- تقدم الدعم التقني للوكالات الولائية والوكالات المحلية للتشغيل.

وتضم كل مديرية جهوية ثلاث (3) مصالح :

- مصلحة الإدارة والوسائل .
- مصلحة الإعلام والتسيير ألمعلوماتي .
- مصلحة تنشيط الوكالات الولائية والوكالات المحلية للتشغيل وتنسيقها ومراقبتها.

2) الوكالات الولائية للتشغيل

تكلّف الوكالات الولائية للتشغيل بما يأتي:

- ضمان تنظيم سوق التشغيل المحلية لاسيما عن طريق التقريب بين عرض وطلب التشغيل وتسييرها.
- المشاركة في تنفيذ الأجهزة وبرامج التشغيل في الولاية .

[1] القرار المؤرخ في 6 محرّم عام 1428 الموافق 25 يناير سنة 2007 ،مرجع سابق ،ص15.

- تقديم شهريا كل المعطيات والمعلومات الخاصّة بسوق التشغيل المحلية وإعداد تقرير عن نشاطاتها.

وتضم كل وكالة ولائية للتشغيل ثلاث (3) مصالح هي :

- مصلحة طالبي الشغل .
- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة معالجة نشاطات التدخل في سوق التشغيل المحلية ومتابعتها.

يدير الوكالة الولائية للتشغيل رئيس وكالة يكلّف بما يأتي :

- تنسيق نشاطات الوكالات المحلية ومتابعتها .
- مساعدة الوكالات المحلية في علاقاتها مع المستخدمين ومختلف الشركاء .
- دعم جميع المعلومات التي تقدمها الوكالات المحلية للتشغيل.

3) وكالات محلية للتشغيل :

تكلّف الوكالات المحلية للتشغيل بما يأتي :

- ضمان تنظيم سوق التشغيل المحلية لاسيما عن طريق التقريب بين عرض وطلب التشغيل وتسييرها.
- المشاركة في تنفيذ الأجهزة وبرامج التشغيل على المستوى المحلي .
- تقدم، شهريا ،كل المعطيات والمعلومات الخاصّة بسوق التشغيل المحلية وإعداد تقرير عن نشاطاتها.

وتضم كل وكالة محلية للتشغيل ثلاث (3) مصالح :

- مصلحة طالبي الشغل .
- مصلحة المستخدمين .
- مصلحة معالجة نشاطات التدخل في سوق التشغيل المحلية ومتابعتها.

يدير الوكالة المحلية للتشغيل رئيس وكالة.

رابعا:التسيير المالي و المحاسبي للوكالة الوطنية للتشغيل:

تبدأ السنة المالية للوكالة في أول يناير وتنتهي في 31 ديسمبر من كل سنة وتمسك محاسبتها حسب الشكل التجاري.[1]

[1] المرسوم التنفيذي 06-77 ، مرجع سابق ص26

يعتبر المدير العام للوكالة الآمر بصرف نفقات الوكالة ويمكن أن يفوض إمضاءه للموظفين المرسمين الموضوعين تحت سلطته في حدود صلاحياته وتحت مسؤوليته.[1]

تشمل ميزانية الوكالة على باب للإيرادات وباب للنفقات ونجد ما يلي:[2]

- باب الإيرادات:
  - إعانات الدولة.
  - الهبات والوصايا.
  - الإيرادات المرتبطة بنشاط الوكالة.
  - كل الإيرادات الأخرى المنصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول بهما.
  - التخصيصات الموضوعة تحت تصرف الوكالة في إطار تسيير الأجهزة الخاصة بدعم التشغيل.
- باب النفقات:
  - نفقات التسيير
  - نفقات التجهيز
  - كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق أهدافها و إنجاز مهامها .

تعد البيانات التقديرية للإيرادات والنفقات المتعلقة بنشاطات تدعيم التشغيل، وتقدم بصفة منفصلة عن تلك المرتبطة بإيرادات ونفقات التسيير و تجهيز الوكالة. توكل مراقبة حساباتها لمحافظ حسابات أو أكثر يعينهم مجلس الإدارة.[3]

المطلب الثاني : العقود المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM

أولا : برنامج عقود الوكالة الوطنية للتشغيل

تسمى العقود المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل "عقود الإدماج المهني "و يسهر على تسيير هذه العقود جهاز يسمى "جهاز المساعدة على الإدماج المهني" وهذا حسب ما جاء في القانون 08_126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1428 الموافق لـ 19 أبريل سنة 2008 يتعلق بجهاز

[1] نفس المرجع السابق ص 25
[2] المرجع السابق ص26
[3] المرجع السابق ص26

المساعدة على الإدماج المهني، يهدف التشجيع على الإدماج المهني للشباب طالبي العمل المبتدئين، وتشجيع كافة أشكال النشاط والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لا سيما عبر برامج تكوين، تشغيل وتوظيف. [1]

1) تسيير جهاز المساعدة على الإدماج المهني DAIP

تقوم الوكالة الوطنية للتشغيل بالتنسيق مع مديرية التشغيل لكل ولاية بتسيير الجهاز ومتابعة المستفيدين وتقييمهم ومرافقة تنفيذ الجهاز خلال فترة الإدماج .تسجل النفقات المتعلقة بتمويل الجهاز بعنوان ميزانية الوزارة المكلفة بالتشغيل، مع تخصيص نسبة 3% من هذه النفقات لتغطية مصاريف التسيير التي تتحملها الوكالة الوطنية للتشغيل[2].

2) المستفيدون من الجهاز: يوجه إلى ثلاثة فئات من طالبي العمل المبتدئين[3] :

- **الفئة الأولى:** الشباب حاملي شهادات التعليم العالي و التقنيين الساميين خريجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني.
- **الفئة الثانية** : الشباب خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تربصا تمهينيا.
- **الفئة الثالثة:** الشباب بدون تكوين ولا تأهيل.

3) شروط التأهيل : للاستفادة من عقود الإدماج المنصوص عليها في إطار الجهاز، يجب على طالبي العمل المبتدئين أن يكونوا[4] :

- ذوي جنسية جزائرية.
- البالغين من العمر 18 إلى 35 سنة.
- مثبتين لوضعيتهم إزاء الخدمة الوطنية.
- حائزين على الشهادات، ومثبتين لمستواهم التعليمي والتأهيلي والمؤهلات المهنية.
- مسجلين كطالبي عمل مبتدئين لدى الوكالة المحلية للتشغيل الموجودة في مكان إقامتهم.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 08_126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني 1429الموافق لـ 19 أبريل 2008 ،يتعلق بجهاز المساعدة على الادماج المهني، الجريدة الرسمية الجزائرية ،العدد 22 ،ص،19،20.

[2] شباح رشيد **ميزانية الدولة وإشكالية التشغيل في الجزائر** مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة تلمسان،2012 ص151.

[3] المرسوم 08_126مرجع سابق ص،20

[4] شباح رشيد ، مرجع سابق ، ص180

ويمكن تخفيض شرط السن إلى 16 سنة بالنسبة للشباب طالبي العمل المبتدئين شريطة أن يقبلوا متابعة تكوين في الفروع أو التخصصات التي تعرف عجزًا في سوق التشغيل. تكون الاستفادة من هذا الجهاز مانعة لكل استفادة من جهاز آخر مماثل تقرره الدولة.

ثانيا : أنواع عقود الوكالة و آلية عملها :

يعمل جهاز الإدماج المهني على منح ثلاثة أنواع من العقود حسب الفئات الطالبة للعمل السابقة الذكر نتطرق إليها حسب كل عقد فيما يلي:

- **عقود إدماج حاملي الشهادات (CID)**
- **عقود الإدماج المهني (CIP)**
- **عقود تكوين /إدماج (CFI)**

1/عقود إدماج حاملي الشهادات (CID)

يستفيد منها الشباب طالبي العمل للمرة الأولى من حاملي شهادات التعليم العالي خريجي التعليم العالي وكذا التقنيين السامين خريجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني.

أ- **خصائصه وأهميته:** تكمن خصائص وأهمية عقدِ CID في ما يلي:[1]

- ربط مسألة تسيير بطالة حاملي الشهادات بالقطاع الاقتصادي، حيث يحفز التوظيف لدى المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، فهذا الجهاز قائم على مقاربة اقتصادية في محاربة البطالة.
- مرافقة أحسن لحامل الشهادة الجامعية من خلال نشاطات تكوين وإعادة تأهيل وتحسين المعارف خلال فترة الإدماج (فترة العقد) .يمكن أن تكتسي هذه النشاطات صيغتين:

- التكوين وإعادة التأهيل في الموقع، مع تأطير إجباري لحامل الشهادة، قصد تمكينه من تحسين معارفه.
- تكوين قصير المدى بالمؤسسة المستخدمة في إطار عقد تكوين/ تشغيل ينتهي بتوظيف المستفيدين.

ويتوخى الجهاز من خلال هذا التكوين إلى تكييف الطلب مع التشغيل وبالتالي المؤهلات مع حاجيات سوق العمل، من خلال البحث عن أكبر مواءمة بين التكوين والتشغيل وكذا عن طريق تنشيط الأسواق المحلية للتشغيل بغية مكافحة البطالة.

[1] شباح رشيد، مرجع سابق ، ص152-153 .

ب- مدة العقد:

تحدد مدة العقد كما يأتي[1]:

- سنة واحدة قابلة للتجديد قي القطاع الاقتصادي.
- ثلاث سنوات قابلة للتجديد في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية وفي الهيئات والمؤسسات العمومية ذات التسيير الخاص.

ج- أجر المستفيد من العقد :

يتقاضى المستفيدون من عقود إدماج حاملي الشهادات أجرة شهرية كاملة يدفع مبلغها كاملا، تتحمل الدولة أعباءها كما يأتي [2] :

- 15,000 دينار جزائري بالنسبة لحاملي شهادات التعليم العالي.
- 10,000 دينار جزائري بالنسبة للتقنيين الساميين.

د- امتيازات عقد (CID)

✓ **بالنسبة للمستفيد[3]:**

- الاستفادة من أداءات التأمينات الاجتماعية في مجال المرض و الأمومة و حوادث العمل والإمراض المهنية.
- يؤطر الشباب المدمجون في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات خلال فترة الإدماج ويقيمون من طرف الهيئة المستخدمة التي تعين مؤطرا مؤهلا من بين مستخدميها يكلف بمتابعة الشاب حامل الشهادة خلال فترة الإدماج.
- تعيين الشاب المستفيد من عقد الإدماج في منصب عمل يتوافق مع تكوينه وتأهيله.
- يمكن للشباب المدمجين أن يستفيدوا من تكوين تكميلي أو تجديد معارفهم أو تحسين مستواهم من أجل تكييفهم لمنصب العمل و تحسين مؤهلاتهم.
- الاستفادة من عقد عمل مدعم في حالة انتهاء فترة الإدماج.

[1] مرسوم تنفيذي رقم 11-105 مؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1432 الموافق 6 مارس سنة 2011، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 08-126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 19 ابريل سنة 2008 و المتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 14، ص 24.

[2] نفس المرجع السابق ، ص 24.

[3] المرسوم التنفيذي رقم 08_126، مرجع سابق ، ص22-23.

✓ **بالنسبة للمستخدم:**

- الاستفادة من خبرات المستفيد من عقد الإدماج بشكل مجاني .
- الاستفادة من تحفيزات جبائية وشبه جبائية .[1]

2/ عقود الإدماج المهني (CIP)

يستفيد منها الشباب طالبي العمل للمرة الأولى خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تربصا مهنيا.

أ) مدة العقد:

تحدد مدة العقد كما يأتي[2]:

- سنة واحدة قابلة للتجديد قي القطاع الاقتصادي.
- ثلاث سنوات قابلة للتجديد في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية وفي الهيئات والمؤسسات العمومية ذات التسيير الخاص.

ب) أجر المستفيد من العقد (CIP):

يتقاضى المستفيدون أجرة شهرية يحدد مبلغها بـ 8,000 دينار جزائري ويدفع كاملا[3] .

ج) امتيازات عقد (CIP):

هي نفس الامتيازات الممنوحة للمستفيدين عقود إدماج حاملي الشهادات (CID).

3/عقود تكوين /إدماج (CFI)

يستفيد منها الشباب طالبي العمل للمرة الأولى الذين ليس لديهم تكوين ولا تأهيل.

أ) مدة العقد:

تحدد مدة العقد كما يأتي[4]:

- **التكوين لدى الحرفيين:** سنة واحدة غير قابلة للتجديد
- **ورشات الأشغال المختلفة التي تبادر بها الجماعات المحلية ومختلف قطاعات النشاط:** فترة الإدماج.

[1] شباح رشيد مرجع سابق ص 154.
[2] مرسوم تنفيذي رقم 11-105 مرجع سابق،ص25.
[3] مرسوم تنفيذي رقم 11-105 مرجع سابق،ص25.
[4] شباح رشيد ، مرجع سابق ص 156.

ب) أجر المستفيد من العقد (CFI)

يستفيد الشباب المدمجون في إطار عقود تكوين/إدماج من منحة شهرية وفق الشكل التالي[1]:

- أجرة شهرية بملغ 12.000 دج يدفع كاملا من ميزانية الدولة للمستفيدين عندما يتم إدماجهم في إطار إنجاز الورشات ذات المنفعة العمومية التي تبادر بها القطاعات والجماعات المحلية.

ج) امتيازات عقد (CFI):

هي نفس الامتيازات الممنوحة للمستفيدين عقود إدماج حاملي الشهادات (CID).

4/ عقد العمل المدعم (CTA)

هو نوع من أنواع العقود المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل وهو عقد خاص بالمؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة بمساهمة كل من الدولة و المستخدم، يستفيد منه طالبي العمل لأول مرة أو الذين انتهت مدة عقودهم في الأصناف السابقة الذكر. ويستفيد المستخدم من امتيازات في حال توظيف عمال في هذه الصيغة من العقود.[2]

أ) الامتيازات الممنوحة للمستخدم :

تتمثل الامتيازات الممنوحة للمستخدم فيما يلي:[3]

تخفيض حصة صاحب العمل في الإشراك في الضمان الاجتماعي لمدة ثلاث (3) سنوات:

- ✓ 40 % إذا قام المستخدم بتوظيف طالب شغل سبق له العمل.
- ✓ 80% إذا قام المستخدم بتوظيف طالب شغل مبتدئ.
- ✓ 95% لكل توظيف يتم في ولايات الهضاب العليا والجنوب.

يستطيع المستخدم في قطاعات السياحة والصناعة التقليدية والثقافة والفلاحة والبناء والأشغال العمومية والري أو في المؤسسات الخدماتية وقام بتوظيف طالب شغل من ستة (6) إلى إثنى عشرة (12) شهرا، في هذه الحالة تكون حصة الاشتراك كالتالي:

- ✓ 20% إذا قام المستخدم بتوظيف طالب شغل سبق له العمل.
- ✓ 18% إذا قام المستخدم بتوظيف طالب شغل مبتدئ.

[1] مرسوم تنفيذي رقم 11-105 مرجع سابق،ص25.
[2] مرسوم تنفيذي 08_126 مرجع سايق ص22
[3] موقع وزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي _ الوكالة الوطنية للتشغيل http://www.mtess.gov.dz/index.php/ar/amem

- ✓ 16% لكل توظيف يتم في ولايات الهضاب العليا والجنوب.

كذلك هناك تخفيضات لرب العمل، يستطيع المستخدم الاستفادة لمدة ثلاثة (03) سنوات من إعانة شهرية للشغل، عن كل توظيف عندما يكون عقد العمل المبرم غير محدد المدة.

الإعفاء من الاشتراكات الإجمالية لكل مستخدم يقوم بعمليات التكوين وتجديد المعارف لصالح عماله.

يتكفل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالاشتراكات الإجمالية للضمان الاجتماعي لمدة يمكن أن تصل إلى ثلاثة (3) أشهر.

ب) مدة عقد العمل المدعم CTA:

تكون مدة العقد حسب مستوى المستفيد كما يلي :[1]

- ثلاث سنوات غير قابلة للتجديد بالنسبة لحاملي الشهادات و التقنيين الساميين(CID).
- ثلاث سنوات غير قابلة للتجديد بالنسبة لخريجي التكوين المهني والتعليم الثانوي (CIP).
- سنة واحدة غير قابلة للتجديد بالنسبة للذين ليس لهم مستوى تعليمي (CFI).

ج) أجر عقد العمل المدعم CTA:

تمنح أجور العمال الحاملين لعقد عمل مدعم على حسب مستوياتهم الدراسية كما يلي:[2]

1/ بالنسبة لعقود حاملي شهادات التعليم العالي و التقنيين السامون CID:

حاملو شهادة التعليم العالي :

- السنة الأولى : تتمثل مساهمات الدولة بـ 55 % للصنف 11، الرقم الاستدلالي 498، أي ما يعادل 12300,00 دج. وتمثل مساهمة المستخدم بـ 45% الباقية أي ما يعادل 10000,00 دج أي بأجر إجمالي قدره 223000,00 دج.
- السنة الثانية : تتمثل مساهمة الدولة بـ 45% للصنف 11 ، الرقم الاستدلالي 498 ، أي ما يعادل 10000,00 دج، وتتمثل مساهمة المستخدم 55% الباقية أي ما يعادل 12300,00 دج، أي بأجر إجمالي قدره 223000,00 دج.

[1] مرسوم تنفيذي رقم **13 – 142** مؤرخ في **29**جمادى الأولى عام **1434** ا لموافق **10** أبريل سنة **2013** يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم **08–126** المؤرخ في **13**ربيع الثاني عام **1429**الموافق**19** أبريل سنة **2008** والمتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 21 ، ص18.

[2] المرسوم التنفيذي 08-129 مرجع سابق ص 22

- السنة الثالثة :تتمثل مساهمات الدولة بـ 35% للصنف 11 ، الرقم الاستدلالي 498، أي ما يعادل 7800,00دج، و تتمثل مساهمة المستخدم 65% الباقية أي ما يعادل 14500,00، أي بأجر إجمالي قدره 223000,00 دج.

أما أجر التقنيين السامون و الحاملين لعقود تكوين و عقود إدماج تحسب كما يلي:[1]

التقنيون السامون:

- السنة الأولى : تتمثل مساهمات الدولة بـ 50 % للصنف 10، الرقم الاستدلالي 453، أي ما يعادل 10000,00 دج. وتمثل مساهمة المستخدم بـ 50% الباقية أي ما يعادل 10000,00دج أي بأجر إجمالي قدره 20000,00 دج.
- السنة الثانية : تتمثل مساهمة الدولة بـ 40% للصنف 10 ، الرقم الاستدلالي 453 ، أي ما يعادل 8000,00 دج، وتتمثل مساهمة المستخدم 60% الباقية أي ما يعادل 12000,00دج، أي بأجر إجمالي قدره 20000,00 دج.
- السنة الثالثة :تتمثل مساهمات الدولة بـ 30% للصنف 10 ، الرقم الاستدلالي 453، أي ما يعادل 6000,00 دج، و تتمثل مساهمة المستخدم 70% الباقية أي ما يعادل 14000,00، أي بأجر إجمالي قدره 20000,00 دج.

2/ بالنسبة لعقود الإدماج المهني :

- السنة الأولى : تتمثل مساهمات الدولة بـ 47 % للصنف 8، الرقم الاستدلالي 379، أي ما يعادل 8000,00 دج. وتمثل مساهمة المستخدم بـ 53% الباقية أي ما يعادل 9000,00دج أي بأجر إجمالي قدره 17000,00 دج.
- السنة الثانية : تتمثل مساهمة الدولة بـ 35% للصنف 8 ، الرقم الاستدلالي 379 ، أي ما يعادل 6000,00 دج، وتتمثل مساهمة المستخدم 65% الباقية أي ما يعادل 11000,00دج، أي بأجر إجمالي قدره 17000,00 دج.

3/ بالنسبة لعقود تكوين– إدماج :تتمثل مساهمة الدولة بـ 53% للصنف 3 ، الرقم الاستدلالي 252، أي ما يعادل 6000,00دج، وتتمثل مساهمة المستخدم 47% الباقية أي ما يعادل 5000,00دج، أي بأجر إجمالي قدره 11000,00 دج.

[1] نفس المرجع السابق ص22،23

المبحث الثالث: العقود المقدمة من طرف وكالة التنمية الاجتماعية (ADS)

في إطار سياسة الدولة الجزائرية التي تهدف إلى الإصلاحات الهيكلية الاقتصادية والسياسية العميقة للتخلص من آفة البطالة وجدت السلطات العمومية نفسها مجبرة على بذل مجهودات أكبر للتخفيف من آثار هذه الآفة، مما دفعها إلى إعادة قولبة النشاط الاجتماعي للدولة عن طريق خلق مؤسسات وهيئات جديدة تتولى ذلك ، من بين هذه الهيئات وكالة التنمية الاجتماعية التي هي مؤسسة عمومية مزودة بقانون خاص هدفها الأساسي هو محاربة الفقر والتهميش الاجتماعي ، تخضع مختلف نشاطاتها للمتابعة الميدانية من طرف وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، تشرف الوكالة على مجموعة من البرامج منها الموجهة للأفراد ومنها البرامج الموجهة للجماعات السكانية ،وسنعرضها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى المطالب التالية:

المطلب الأول : التعريف بوكالة التنمية الاجتماعية ADS

المطلب الثاني: العقود المقدمة من طرف وكالة التنمية الاجتماعية ADS

المطلب الأول: التعريف بوكالة التنمية الاجتماعية (ADS)

أولا : مفهوم وكالة التنمية الاجتماعية (ADS)

وكالة التنمية الاجتماعية مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 96-232 المؤرخ في13 صفر عام 1417 الموافق 29 يونيو سنة 1996 ، و تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري و المال ، و هي تعمل تحت وصاية وزير التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، ويحدد مقرها بمدينة الجزائر و يمكن نقلها إلى أي مكان أخر من التراب الوطني بموجب مرسوم تنفيذي يتخذ بناءا على تقرير الوزير الوصي[1].

ثانيا : مهام وكالة التنمية الاجتماعية (ADS)

تتولى وكالة التنمية الاجتماعية القيام بعدة مهام هي[2]:

- ✓ تمويل جهاز دعم الدولة للفئات المحرومة (الشبكة الاجتماعية والتنمية الاجتماعية المرتبطة بتطبيق البرامج).
- ✓ البحث والاستطلاع وجمع المساعدات المالية والتبرعات والهبات من أي نوع سواء كانت ذات طابع وطني أو أجنبي أو دولي أو متعدد الجوانب الضرورية لتجسيد مهمتها الاجتماعية.
- ✓ وضع شراكة مع المجتمع المدني وإشراك الجمعيات خاصة ذات الطابع الاجتماعي.
- ✓ إنشاء علاقات تعاون مع المؤسسات الأجنبية الممثلة للشركاء المرتقبين.
- ✓ ترقية مشاريع الأشغال أو الخدمات ذات المنفعة العمومية، واستعمال مكثف لليد العاملة وتمويلها كليا أو جزئيا فتقوم بما يلي:

1. السهر على حسن تنفيذ مجموع الأعمال المنصوص عليها في المشروع.
2. التأكد من أن القطاعات المعنية تؤدي مسؤولياتها.
3. ضمان الاتصال مع هيئات التمويل.
4. تنسيق تطبيق التدابير التنظيمية قصد تنفيذ مختلف جوانب المشروع تنفيذا جيدا.
5. حصر المشاكل التي قد تعرقل تنفيذ المشروع وتسويتها.
6. اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان تنفيذ البرامج ومتابعتها ومراقبتها والإشراف عليها.

---

[1] المرسوم التنفيذي رقم 96-232 المؤرخ في13 صفر عام 1417 الموافق 29 يونيو سنة 1996 والذي يتضمن إنشاء وكالة التنمية الاجتماعية ويحدد قانونها الأساسي،الجريدة الرسمية العدد40 ،ص18

[2] مكاك ليلى،**دور وكالة التنمية الاجتماعية في تحسين ظروف الأسرة الجزائرية**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع العائلي، جامعة باتنة ،ص57.

ثالثا: هياكل وكالة التنمية الاجتماعية (ADS)

تتمثل هياكل الوكالة في:[1]

1/ هياكل مركزية:

تتمثل الهياكل المركزية لوكالة التنمية الاجتماعية في :

أ) ستة (06) مديريات مركزية هي:

- ❖ مديرية الإدارة والوسائل.
- ❖ مديرية الدراسات والتخطيط.
- ❖ مديرية التنمية الاجتماعية والخلايا الجوارية.
- ❖ مديرية المالية والمحاسبة.
- ❖ مديرية برامج التوظيف و الإدماج.
- ❖ مديرية الدعم الاجتماعي.

ب) خليتين مركزيتين هما:

- ❖ خلية الاستماع.
- ❖ خلية الاتصال.

2/ هياكل جهوية:

تتكون من 11 فرعا جهويا، يرتبط بكل فرع جهوي عدة ولايات من 4 إلى 5 ولايات. والجدول التالي يبين الفروع الجهوية والولايات التابعة لها:

[1] الموقع الرسمي لوكالة التنمية الاجتماعية www.ads.dz

الجدول رقم (07): الفروع الجهوية لوكالة التنمية الاجتماعية

الولايات المرتبطة بالفرع الجهوي	الفرع الجهوي
البليدة ، تيزي وزو، الجزائر ، بومرداس، تيبازة	الجزائر
سكيكدة ، عنابة ، قالمة ، قسنطينة ، الطارف	عنابة
تمنراست ، ورقلة ، إيليزي ، غرداية	ورقلة
شلف ، مستغانم ، معسكر ، وهران ، غيلزان	مستغانم
الأغواط ، تيارت ، البيض ، تسمسيلت	تيارت
أدرار ، بشار ، تندوف ، النعامة	بشار
تلمسان ، سعيدة ، سيدي بلعباس ، عين تيمشنت	سيدي بلعباس
باتنة ، بسكرة ، مسيلة ، ميلة	باتنة
بجاية ، جيجل ، سطيف ، برج بوعريريج	بجاية
البويرة ، الجلفة ، المدية ، عين الدفلى	المدية
أم البواقي ، تبسة ، الوادي ، خنشلة ، سوق أهراس	تبسة

المصدر : www.ads.dz الموقع الرسمي لوكالة التنمية الاجتماعية.

3/ هياكل محلية :

توجد 276 خلية جوارية للتضامن، منها 237 خلية عملية و 39 خلية في طريق الإنشاء

رابعا:التسيير المالي و المحاسبي لوكالة التنمية الاجتماعية:

تبدأ السنة المالية للوكالة في أول يناير وتنتهي في 31 ديسمبر من كل سنة وتمسك محاسبتها حسب الشكل التجاري.[1]

يعتبر المدير العام للوكالة الآمر بصرف نفقات الوكالة ويمكن أن يفوض إمضاءه للموظفين المرسمين الموضوعين تحت سلطته في حدود صلاحياته وتحت مسؤوليته.[2]

[1] المرسوم التنفيذي رقم 96-232 ، مرجع سابق ص21
[2] نفس االمرجع السابق ص21

تشمل ميزانية الوكالة على باب للإيرادات وباب للنفقات ونجد ما يلي:[1]

- باب الإيرادات:

- إعانات الصندوق الاجتماعي للتنمية والهبات والوصايا والإكراميات أو القروض التي تمنحها الجماعات الوطنية أو المحلية العمومية أو الخاصة ، الأجنبية أو الدولية أو المتعددة الأطراف.
- نتائج توظيف الخزينة
- النتائج المختلفة والقيم المضافة التابعة لنشاطاتها.

- باب النفقات:

- مصاريف تثبيت المنقول.
- مصاريف التسيير و الصيانة.
- المصاريف الضرورية لأداء مهامها.

توكل مراقبة حساباتها لمحافظ حسابات أو أكثر يعينهم المجلس التوجيهي.

[1] نفس المرجع السابق ص21،22

المطلب الثاني: العقود المقدمة من طرف وكالة التنمية الاجتماعية ads

أولا: برنامج عقود وكالة التنمية الاجتماعية

يوجد هذا البرنامج من ضمن البرامج المقدمة من طرف وكالة التنمية الاجتماعية تحت اسم برامج التشغيل و الإدماج وهو موجه إلى ثلاث فئات من المجتمع وهم: الشباب الجامعي البطال والتقنيين السامين العاطلين عن العمل و الباحثين عنه خاصة الذين ليس لهم خبرة مهنية ويطلبون العمل لأول مرة، وأيضا موجه للشباب خريجي مراكز التكوين المهني و الثانوي والفئات الهشة في المجتمع التي لا تملك مستوى دراسيا أو مؤهلات علمية. تتولى الوكالات المحلية استقبال الطلبات وتسجيلها ودراستها وانتقاء الأشخاص وذلك عن طريق معايير معمول بها كالسن، الحالة العائلية، وذلك بالتنسيق مع المديريات الولائية للنشاط الاجتماعي، تؤسس لجنة ولائية تكلف بالدراسة والفصل في تأهيل المترشحين للجهاز.[1]

ثانيا: أنواع عقود وكالة التنمية الاجتماعية و آلية عملها

العقود المقدمة من طرف الوكالة عبارة عن برامج يستفيد منها الشباب الطالب للعمل، كل برنامج يعطى على أساس المستوى الذي يملكه طالب العمل، وكل برنامج يسيره جهاز خاص به، وسنتطرق فيما يلي إلى أنواع هذه البرامج والأجهزة المسيرة له و كيفية عملها كالتالي:

1/ عقود برنامج إدماج حاملي الشهادات PID:

يسير هذه الصيغة من العقود جهاز يسمى " جهاز الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات" يهدف هذا الجهاز إلى الإدماج الاجتماعي للشباب خريجي الجامعات و/ أو الحائزين على شهادة تقني سام من مؤسسات التكوين العمومية أو الخاصة المعتمدة لاسيما حاملي الشهادات بدون دخل وفي وضعية هشة أو بدون نشاط أو ذوي إعاقات.[2]

يرمي الجهاز الى تحقيق الأهداف الآتية[3] :

- الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات.

[1] مكاك ليلى ، مرجع سابق الذكر، ص62

[2] المرسوم التنفيذي 08-127 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1429 الموافق لـ 30 أبريل 2008، يتعلق بجهاز الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات ، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد23 ، ص3

[3] نفس المرجع السابق ص3

- ترقية نشاطات التنمية ذات المصلحة المحلية ،لاسيما في المناطق أو المجالات ذات التغطية غير الكافية أو غير المستغلة .
- محاربة الفقر والإقصاء والتهميش.

أي يستفيد منها الشباب طالبي العمل للمرة الأولى من حاملي شهادات التعليم العالي خريجي التعليم العالي وكذا التقنيين السامين خريجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني.

أ/ شروط الاستفادة من العقد

يؤهل للاستفادة من الجهاز الشباب الذين يستوفون الشروط الآتية :[1]

- الجنسية الجزائرية .
- البالغين ما بين 19و35 سنة .
- بدون دخل .
- إثبات وضعيتهم تجاه الخدمة الوطنية .
- تقديم الشهادات والإجازات المطلوبة.

ب/ مدة وأجر عقد pid

تحدد مدة وأجر العقد كما يلي:[2]

- تحدد مدة العقد بسنة واحدة قابلة للتجديد مرة واحدة.
- يحدد أجر المستفيدين من العقد بـ: 10000,00 دج لحاملي شهادات التعليم العالي، و8000,00 دج لحاملي شهادات تقني سامي، كل شهر.

ج/ امتيازات عقد pid:

يستفيد صاحب العقد من :[3]

- الاستفادة من أداءات التأمينات الاجتماعية في مجال المرض و الأمومة و حوادث العمل والأمراض المهنية.
- يؤطر الشباب المدمجون في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات خلال فترة الإدماج ويقيمون من طرف الهيئة المستخدمة التي تعين مؤطرا مؤهلا من بين مستخدميها يكلف بمتابعة الشاب حامل الشهادة خلال فترة الإدماج.
- تعيين الشاب المستفيد من العقد في منصب عمل يتوافق مع تكوينه وتأهيله.

[1] نفس المرجع السابق ص4
[2] نفس المرجع السابق ص4
[3] نفس المرجع السابق ص4،ص5

- يمكن للشباب المدمجين أن يستفيدوا من تكوين تكميلي أو تجديد معارفهم أو تحسين مستواهم من أجل تكييفهم لمنصب العمل و تحسين مؤهلاتهم.

2/ عقود برنامج جهاز النشاط الإدماج الاجتماعيDAIS:

يسير هذه الصيغة من العقود جهاز يسمى " جهاز نشاطات الإدماج الاجتماعي" يهدف هذا الجهاز إلى الإدماج الاجتماعي للشباب خريجي التكوين المهني و التعليم الثانوي، يرمي الجهاز إلى تحقيق الأهداف الآتية[1]:

- الإدماج الاجتماعي للشباب بدون دخل وفي حالة هشاشة اجتماعية ،لاسيما الذين يتعرضون للتسربات المدرسية.
- تثمين نشاطات التنمية ذات المصلحة المحلية ،لاسيما في البلديات والمجالات ذات التغطية غير الكافية أو المستغلة بصفة غير كافية.
- محاربة الفقر والإقصاء والتهميش.

1/ شروط الاستفادة من العقد

يؤهل للاستفادة من الجهاز الشباب الذين يستوفون الشروط الآتية :[2]

- ✓ الجنسية الجزائرية .
- ✓ البالغين ما بين18 و 40 سنة .
- ✓ بدون دخل .
- ✓ أن يكونوا بدون نشاط .

يتم تنصيب الأشخاص المدمجين في الهيئات التالية:[3]

- ➢ الجماعات المحلية .
- ➢ الإدارات العمومية .
- ➢ المؤسسات العمومية والخاصة .
- ➢ المؤسسات والهيئات المتدخلة في الميدان الاجتماعي والخدمات.
- ➢ الحرفيون.
- ➢ الجمعيات .

[1] المرسوم التنفيذي 09-305 مؤرخ في 20 رمضان عام 1430 الموافق لـ 10سبتمبر 2009، يتعلق بجهاز نشاطات الإدماج الاجتماعي ، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد54 ، ص12

[2] نفس المرجع السابق 13

[3] نفس المرجع السابق 13

- التعاونيات الفلاحية.

2/ مدة وأجر عقد DAIS

تحدد مدة وأجر العقد كما يلي:[1]

- تحدد مدة العقد بـ 24 شهر قابلة للتجديد مرتين أي مدة إجمالية 6 سنوات.
- يحدد الأجر الممنوح للشباب المستفيدين من العقد بـ : 6000,00 دج كل شهر.

3/ امتيازات عقد DAIS

يستفيد صاحب العقد من :[2]

- الاستفادة من أداءات التأمينات الاجتماعية في مجال المرض و الأمومة و حوادث العمل والإمراض المهنية.
- يؤطر الشباب المدمجون في إطار عقود نشاطات الإدماج الاجتماعي خلال فترة الإدماج و يقيمون من طرف الهيئة المستخدمة التي تعين مؤطرا مؤهلا من بين مستخدميها يكلف بمتابعة الشاب حامل الشهادة خلال فترة الإدماج.
- تعيين الشاب المستفيد من عقد الإدماج في منصب عمل يتوافق مع تكوينه وتأهيله.

يمكن للشباب المدمجين أن يستفيدوا من تكوين تكميلي أو تجديد معارفهم أو تحسين مستواهم من أجل تكييفهم لمنصب العمل و تحسين مؤهلاتهم.

[1] نفس المرجع السابق ص13

[2] نفس المرجع السابق ص13،ص14

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل تعرضنا إلى المؤسسات الجزائرية العمومية الإدارية منها والخدماتية والاقتصادية، والمؤسسات الاقتصادية الخاصة ، ومختلف الجوانب المتعلقة بها من مفهوم وخصائص وطريقة التسيير القانونية، و أنواع هذه المؤسسات و هدف كل نوع و النظام المحاسبي المتبع لكل نوع.

وتطرقنا أيضا إلى الوكالات المتخصصة في عقود ما قبل التشغيل في الجزائر فقمنا بتعريف الوكالة الوطنية للتشغيل و مهامها والأهداف التي تعمل من أجلها للتحكم في سوق العمل من خلال التحكم في العرض و الطلب والتخفيف من البطالة، فكان من بين أهم الخدمات التي تقدمها هي منح عقود عمل مؤقتة للشباب طالبي العمل لأول مرة على أساس المستوى المتحصل عنه من أجل إدماجهم في عالم الشغل.

وأيضا من بين هذه الوكالات تطرقنا إلى وكالة التنمية الاجتماعية فقمنا بتعريفها وإعطاء أهم أهدفها التي تعمل من أجلها التي تأخذ الصبغة التضامنية في مساعدة الفئات الهشة من المجتمع من خلال برامجها المتعددة ومن بين أهم برامجها نجد برنامج عقود ما قبل التشغيل الذي تقدمها وكالة التنمية لفئتين وهما: الحاصلين على شهادات عليا، و الغير حاصلين على مستوى دراسي عالي، وهي عقود محددة المدة تمنح للشباب العاطل عن العمل من أجل إدماجهم في المجتمع.

الفصل الثالث

واقع الرضا الوظيفي لدى عمال ما قبل التشغيل في مستشفى عين بوسيف

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم صورة عامة حول الرضا الوظيفي و جوانب مختلفة منه ، كما تطرقنا إلى الوكالات المتخصصة في عقود ما قبل التشغيل في الجزائر وكيفية عملها و أهم مميزات هذه العقود، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بإسقاط هذه الدراسة النظرية وتجسيدها ميدانيا على عمال ما قبل التشغيل في مستشفى عين بوسيف.

وعليه تناولنا في هذا الفصل مبحثين وذلك على النحو الموالي:

المبحث الأول :تقديم مستشفى عين بوسيف.

المبحث الثاني :الدراسة الاستطلاعية.

المبحث الأول: تقديم مستشفى عين بوسيف

نظراً للتنظيم الخاص لمؤسسات الصحة العمومية في الجزائر، فإننا نتعرض في المطلب الأول من هذا المبحث إلى تقديم نظرة عن أنواع هذه المؤسسات الصحية في الجزائر.

نحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل دراستنا، وهذا من خلال التطرق إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: أنواع المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر

المطلب الثاني: تقديم مستشفى عين بوسيف

المطلب الأول: أنواع المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر

لقد أولت الدولة الجزائرية منذ استقلالها اهتماما بالغاً بحفظ وترقية الصحة العمومية للمواطن الجزائري ، وقد حرصت الحكومات المتتالية على وضع البرامج الكفيلة بتحقيق هذا الهدف، ويتجسد ذلك من خلال الأغلفة المالية المهمة المخصصة لقطاع الصحة، وبرامج تطوير وإصلاح الهياكل الصحية .

أولا: أنواع المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية

وتنقسم الهياكل الصحية بالجزائر إلى قسمين : المؤسسات الصحية العمومية (القطاع العام)، والمؤسسات الصحية الخاصة، هذه الأخيرة تم إنشاؤها من طرف الخواص بترخيص من الدولة.

وتتوزع المؤسسات الصحية العمومية عبر كافة الإقليم الجغرافي للدولة . وتنقسم هذه المؤسسات العمومية بدورها إلى ثلاثة أنواع هي :

- ✓ المراكز الاستشفائية الجامعية .
- ✓ القطاعات الصحية .
- ✓ المؤسسات الاستشفائية المخصصة .

1/ المراكز الاستشفائية الجامعية:

وهي مؤسسات صحية عمومية، تقوم بمهام العلاج والبحث في المجال الطبي والتكوين، هذا بالاشتراك مع مؤسسات التعليم والتكوين في المجال الطبي، فهي تزاوج بين مؤسسات التعليم (الجامعة) ومؤسسات الصحة (المستشفي)؛ حيث تنشط هذه المراكز في ثلاثة ميادين هي الصحة، التكوين في علوم الطب والبحث والدراسة في مجال علوم الصحة.

2/ القطاعات الصحية:

وهي مؤسسات صحية عمومية تتكفل بالصحة المدنية والوقاية وتوزيع الإسعافات وبرمجتها، وتطبيق نشاطات الرعاية والتشخيص وإعادة التكييف الطبي.

3/ المؤسسات الاستشفائية المتخصصة:

وهي مؤسسات عمومية تتخصص في نوع معين من العلاج دون غيره، بحيث تضطلع في في مجال نشاطها بتنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج، وتطبيق البرامج الوطنية والمحلية للصحة، والمساهمة في تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.

ثانيا: نشاطات المؤسسات الصحية العمومية :

لقد أنشئت المؤسسات الصحية العمومية للتكفل بالصحة العمومية للمجتمع، من خلال أنشطتها المختلفة، بحيث تقوم بتنظيم وبرمجة الإسعافات والتشخيص والعلاج، إضافة إلى توفير الاستشارات الطبية للمنتفعين بخدماتها، وتتوزع نشاطات هذه المؤسسات في الجزائر إلى ثلاث مجموعات هي: نشاط الوقاية، نشاط الاستشفاء و نشاط الاستشارة؛ نوضح هذه الأنشطة فيما يلي:

أ – نشاط الوقاية :

يشمل نشاط الوقاية نشاطات التلقيح ومكافحة الأمراض المعدية، والقضاء على مسبباتها، إضافة إلى أنشطة التوعية الاجتماعية والتحسيس؛ وهذا في شكل برامج تهدف إلى تحسين الحالة الصحية ، وتحسين شروط الحياة لرفع المستوى الصحي، ونجد أن الدولة تخصص جزءاً من ميزانيتها للنشاط الوقائي.

ب– نشاط الاستشفاء :

تتكفل بهذا النشاط مختلف الهياكل الاستشفائية للمؤسسات الصحية، والتي تتضمن أسرة استشفائية، ويتمثل هذا النشاط في الفحوصات المختلفة والتشخيص والإسعافات، والعمليات الجراحية والطبية.

ج– نشاط الاستشارة :

تقدم المؤسسات الصحية العمومية ضمن نشاطها الأساسي المئات من الاستشارات الطبية يومياً للفئات المنتفعة بخدماتها.

المطلب الثاني: تقديم مستشفى عين بوسيف

أولا: تعريف مستشفى عين بوسيف

تأسس مستشفى عين بوسيف في 01 فيفري 1932 إبان الاستعمار الفرنسي حيث ان ذلك كان يسمى المستشفى المدني لمدينة عين بوسيف والذي كان تابعا إداريا للمستشفى المركزي بالبليدة: تخصص في وظيفتي العلاج والوقاية: ومباشرة بعد اندلاع ثورة التحرير ألحقت وظيفة تسيير المستشفى إلى المستشفى العسكري بالبليدة وعين احد الضباط الفرنسيين برتبة نقيب يسمى " Andry longlé " الذي كان يمارس وظيفة المدير وطبيب يفحص المرضى وجراح يقوم بإجراء العمليات الجراحية بمستشفى عين بوسيف إلى غاية 1960.

وفي فجر الاستقلال قامت الحكومة الجزائرية بإعداد نظام جزائري نتج عنه هيكل تنظيمي لمختلف الإدارات والمؤسسات العمومية والتي منها مستشفى عين بوسيف الذي الحق إداريا بمستشفى قصر البخاري عوضا للمستشفى العسكري بالبليدة وبقى عدد قليل جدا من العمال يسير مصالح المستشفى باستثناء الجهاز الإداري الذي كان بقصر البخاري.

وبدأت الزيادة في عمليات الفحص من حين إلى أخر رغم إن عدد الأطباء الذين كانوا يزورون المستشفى لا يتعدى 02 في الأسبوع وفي بداية سنة 1974 أقرت الدولة مجانية العلاج وأصبح المستشفى تابعا للقطاع الصحي بقصر البخاري إداريا.

وفي سنة 1982 القطاع الصحي بعين بوسيف أصبح يضم مستشفى عين بوسيف المركز الصحي بثلاثة الدوائر والمركز الصحي بشلالة العذاورة ، وهو ما ساعد على تخصيص الوصاية لميزانية مستقلة باعتبار ان هذا القطاع الصحي صار ذو شخصية معنوية .

والمصالح التي كانت موجودة آنذاك هي مصلحة الولادة ، طب الأطفال ، طب الرجال بمجموع 80 سرير وفي إطار تطبيق اتفاقيات التعاون التي أبرمتها الدولة آنذاك مع الدول الاجنبية تم توظيف العديد من الأطباء المصريين والأردنيين والفرنسيين والتشيكوسلوفاكيين آنذاك .

وفي سنة 1992 توسع حجم المؤسسة بإضافة خدمات أخرى وعدد أسرة أخرى حيث بلغ العدد 90 سريرا مع فتح مصلحة توليد ريفية بشلالة العذاورة تتوفر على 10 أسرة واستمر الحال على نفس المنهج بكامل الاستغلالية المادية والمعنوية للقطاع الصحي حتى سنة 2007 أين تم تطبيق النص الجديد المتعلق بتقسيم القطاع الصحي إلى مؤسستين أولهما استشفائي والثانية جوارية ، الأولى خصصت لها

وظيفة العلاج والاستشفاء أما الثانية فتعتمد أكثر فأكثر على البرامج الوقائية وبرامج الفحص الخارجي المعتمدة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تحتوي على خمس مصالح كالآتي :

1- مكتب المدير

2- المديرية الفرعية للموارد البشرية و تشمل:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات
- مكتب التكوين

3- المديرية الفرعية للمالية والوسائل

- مكتب الميزانية والمحاسبة
- مكتب الصفقات العمومية
- مكتب الوسائل العامة والهياكل

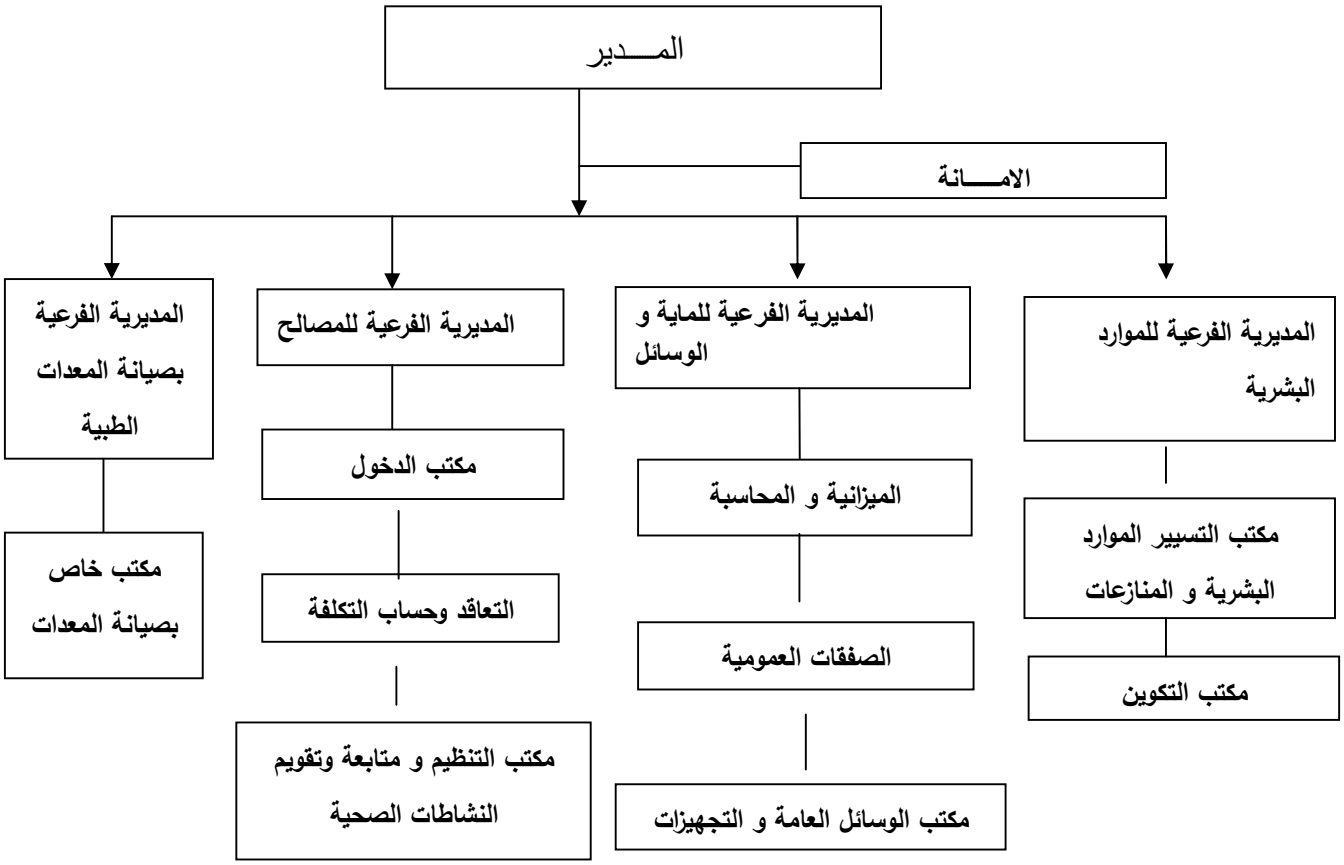
4- المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة و تشمل:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة

5- المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

- مكتب القبول.
- مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمستشفى عين بوسيف



المصدر :مستشفى عين بوسف

رابعا: نشاطات المؤسسة

مجمل النشاطات التي تتم على مستوى المكاتب التي تتكون منها المؤسسة و هي كالأتي:

1/ نشاطات مديرية تسيير الموارد البشرية: هناك نوعين من الأنشطة بالنسبة لتسيير المستخدمين:

أ) اختصاصات مكتب تسيير الموارد البشرية : وهي الأنشطة المتعلقة بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للمؤسسة و المتمثلة في:

- ✓ متابعة المسار المهني للموظف: وذلك بوضع وتحرير المقررات التالية (التعيين، محضر التنصيب، اقتراح الترقية، الترسيم، مقرر الإحالة على التقاعد....)

- ✓ متابعة الوضعيات القانونية التي يمر بها الموظف خلال مساره المهني فتسجل في السجل الخاص بها وهي كالآتي عطلة الأمومة ، عطلة المرضية ، حالة الاستيداع ، الانتداب ، النقل ، الخدمة الوطنية ، التحويل.....
- ✓ إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و تنفيذ ما جاء فيه من عمليات تخص المسار المهني للموظفين والتي تخص:
  - التوظيف: إجراء كل عمليات التوظيف الخاصة بالمديرية و اتخاذ كل القرارات الخاصة بكل هاته العمليات
  - العقوبات التأديبية :اتخاذ كل التدابير اللازمة و اتخاذ كل العقوبات اللازمة وفقا للقانون
  - الترقية: إجراء مختلف عمليات الترقية سواء الترقية في الدرجات أو الترقية في الرتب و اتخاذ مختلف الإجراءات اللازمة لذلك
  - التقاعد: اتخاذ مختلف الإجراءات اللازمة لإحالة الموظفين على التقاعد و الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية او بطلب منهم في حالة التقاعد المسبق.

ب) نشاطات مكتب التكوين : هناك ثلاث أنواع من التكوين:

- ➢ تكوين شبه الطبي و تكوين مساعد تمريض.
- ➢ التكوين التحضيري.
- ➢ التكوين بالنسبة للمؤسسات الصحية التابعة للمديرية.

ج) نشاطات مكتب المنازعات و الشؤون القانونية:الإجراءات و النشاطات التي تتم على مستوى المكتب كالآتي :

- اتخاذ إجراءات التعاقد مع "محامي" يمثل و يدافع عن مصالح المؤسسة .
- هذا المكتب يمثل وسيطا بين المؤسسة والجهات القضائية فيما يتعلق بالمنازعات حيث أنه يعتبر الممثل القانوني للمؤسسة حيث يسلم الوثائق القانونية اللازمة "للمحامي المتعاقد معه " للدفاع عن مصالح المؤسسة.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة المتعلقة بتنفيذ العقوبات المهنية خاصة تلك المصنفة من الدرجة الثالثة و الرابعة، إذ انه بعد أخذ رأي اللجنة متساوية الأعضاء يحق للمعاقب باللجوء إلى القضاء.

2/نشاطات المديرية الفرعية للمالية والوسائل :

أ) اختصاصات مكتب الميزانية والمحاسبة: من مهام هذا المكتب:

- ❖ السهر على تنفيذ الميزانية ومراقبة احترام الاعتماد الممنوحة.
- ❖ استلام الفواتير وإعداد حولات الدفع الخاصة بها بعد مراقبتها والتأكد من مطابقة أرقام الميزانية.
- ❖ الإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل النفقات المصنعة حسب أبواب الميزانية.
- ❖ إعداد الميزانية لاستكمال السنة المالية وإعداد الحالة لكل ثلاثة أشهر.

ب) اختصاصات مكتب الصفقات العمومية: من مهام هذا المكتب:

- تحديد الحاجات.
- إختيار الطريق المناسبة لإجراء الصفقة العمومية.
- الإعلان عن الصفقة بالطرق القانونية.
- سحب دفتر الشروط من طرف المترشحين مع دفع مبلغ الاشتراك
- ايداع الملفات من طرف المترشحين للمناقصة.
- فتح الأظرفة ودراسة الملفات.
- منح الصفقة أما مؤقتا أونهائيا.

ج) اختصاصات مكتب الوسائل العامة والهياكل : من مهام هذا المكتب:

- الجرد .
- تسيير المخزونات.

3) المديرية الفرعية للمصالح الصحية: نشاطاتها هي:

- تقييم نشاطات المصالح الاستشفائية و الأقسام التقنية، من خلال إعداد تقارير أسبوعية، شهرية، فصلية و سنوية حول نشاطات المصالح و الأقسام.
- الاشراف على تنظيم و سير المناوبة الطبية، الإدارية، و فرق شبه الطبي.
- التنسيق بين مختلف المصالح الاستشفائية، الإدارية و التقنية.
- متابعة أشغال اللجان التي لها علاقة بالأنشطة الصحية.

4) المديرية الفرعية لصيانة المعدات الطبية: تتمثل أهم نشاطات مكتبيها في:

- إعداد وتنفيذ برامج صيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة؛
- تحضير مشاريع العقود الخاصة بصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة،
- الاشراف على الصيانة الوقائية و الصيانة التصحيحية، مهما تكن طبيعة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، لا يسمح بإدخالها إلى المؤسسة دون موافقة ومراقبة نائب المدير المكلف بصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة .

ثالثا: أهداف المؤسسة

- ✓ ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- ✓ ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ✓ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- ✓ الوقاية والعلاج القاعدي،
- ✓ تشخيص المرض،
- ✓ العلاج الجواري،
- ✓ الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي،
- ✓ الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي،
- ✓ تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

رابعا: الأقسام الموجودة في المؤسسة

سوف نقوم بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام وكل قسم يحتوي على مصالح كالتالي:

1- قسم المصالح الطبيبة: ويحتوي على المصالح التالية :

- مصلحة الجراحة
- مصلحة التشخيص
- مصلحة الأشعة
- مصلحة طب الأطفال

- مصلحة الأمراض الصدرية
- مصلحة الاستعجالات

2- قسم المصالح الفنية: ويحتوي على المصالح التالية:

- مصلحة الصيدلة
- مصلحة مركز حقن الدم و المختبر
- مصلحة التمريض
- مصلحة التعقيم المركزي
- مصلحة تصفية الدم و أمراض الكلى

3- قسم المصالح الإدارية: يحتوي على :

- الإدارة العامة
- مكتب الاستقبال
- قسم السجلات الطبية

المبحث الثاني :الدراسة الاستطلاعية

إن الهدف من القيام بالدراسة الاستطلاعية هو تقديم عرض تحليلي لواقع الأوضاع والظروف التي يعمل بها عمال عقود ما قبل التشغيل في إحدى المؤسسات العمومية الخدمية (مستشفى محمد بوضياف عين بوسيف).

كما نحاول قياس مستويات الرضا الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل في المستشفى، والتعرف على العوامل التي أدت إلى وجود هذه المستويات، ثم نحاول في نهاية الدراسة تقديم مجموعة من التوصيات التي نرى أنها تسهم في تحسين ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعمال، وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وهذا من خلال التطرق للمطالب التالية:

المطلب الأول : منهجية الدراسة

المطلب الثاني : تفريغ و تحليل بيانات الدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا: الدراسة الاستطلاعية:

من بين الخطوات الأساسية التي يتبعها الباحث في بحثه الدراسة الاستطلاعية، والتي تعتبر أهم مرحلة من مراحل البحث العلمي، لأنه يمكن مصادفة الصعوبات التي قد تجعل البحث غير علمي وبالتالي بفضلها يكشف الباحث عن معطيات كان يجهلها.

وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى جمع المعلومات الأولية حول الموضوع وتهيئة الأرضية لإجراء الدراسة والاتصال بالمسئولين وكذا الحصول على موافقتهم لإجراء الدراسة، وهذا ما قمنا به ، حيث أجرينا زيارة أولية في 2016/03/27 إلى مستشفي محمد بوضياف بعين بوسيف، وقد تم استقبالنا في البداية من طرف مدير المستشفى، وبعد طرحنا عليه موضوع بحثنا **الرضا الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل في المؤسسات الجزائرية** ، وبعد أيضا شرحنا لأهداف دراستنا هذه، تم أخذ الموافقة الكتابية من طرفه، كما تحصلنا على بعض المعلومات المهمة التي لها علاقة بالمؤسسة وتخدم بحثنا، ولقد وجهنا مدير المؤسسة إلى المصلحة التي توجد فيها عينة الدراسة .

ثم عدنا بعد ذلك في يوم 2016/04/05 وقمنا بتقديم الاستبيانات إلى عينة الدراسة، وقد تم استرجاعها بعد مدة أسبوع لإعطاء الوقت الكافي للإجابة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه، جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة، وهو يعتبر المكان الأساسي لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية التي تدرس فيه وتجمع من خلال البيانات والمعلومات التي تدور حولها مشكلة البحث.

ومجتمع الدراسة أو البحث في دراستنا هذه، جميع العاملين في قطاع ما قبل التشغيل باختلاف مستوياتهم و الوكالات التي ينتمون إليها.

و عينة الدراسة فهي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، والممثلة للمجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن من خلالها تعميم نتائج تلك العملية على مجتمع الدراسة.

وفيما يلي شرح مختصر عن العينة المتعلقة بهذه الدراسة:

لقد تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة و المتمثلة في عمال عقود ما قبل التشغيل في مستشفى عين بوسيف و المقدر عددهم بـ 34 عامل من مختلف المستويات، و مختلف الوكالات المانحة للعقود. وحثهم على تعبئتها بكل موضوعية وصدق وتشكل العينة نسبة 9 % من مجموع عمال المؤسسة المقدر عددهم الإجمالي بـ 401 عامل في مختلف هياكل المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أدوات الدراسة

لقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

1- **المقابلة:** تعتبر المقابلة استبانة شفوية وهي من الوسائل الهامة في جمع البيانات، يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج، ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة، وهذا من أجل شرح الهدف من الاستبيان وإزالة أي غموض.

2- **الاستمارة (الاستبيان):** لتحقيق أهداف الدراسة، وللكشف عن مدى الرضا الوظيفي لعمال عقود ما قبل التشغيل، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وتم تقسيم الاستبيان قسمين، يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة (الجنس، السن، المستوى، الصنف) أما القسم الثاني يتضمن معلومات حول الرضا الوظيفي ومحدداته.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وظفناها في الاستمارة هي:

الأسئلة المغلقة: هذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

الأسئلة المفتوحة: وهذا من أجل الاستفادة من آراء المبحوثين حول الظاهرة المدروسة والإدلاء بها بكل حرية وبدون أي تقييد.

رابعا: مصادر الحصول على فقرات الاستبيان:

لقد قمنا بتصميم الاستبيان وصياغة الأسئلة اعتمادا على بعض الدراسات السابقة، و أيضا بالاعتماد على محددات الرضا الوظيفي السالفة الذكر في الفصل الأول.

وتم عرض الاستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديل بعض الأسئلة وتوضيح وإلغاء البعض الآخر، لتصاغ في نهاية الأمر بناء على الملاحظات السابقة بالدقة والوضوح

الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان، ثم بعد ذلك تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة 34 عامل، وقد تم جمع الاستبيانات بعد مدة تتراوح بأسبوع لإعطاء الوقت الكافي للإجابة ومن بين 34 استبيان موجه للعمال استعدنا 34 استمارة استبيان بما نسبته 100% من مجموع الاستبيانات المقدمة.

خامسا: متغيرات وحدود الدراسة:

لقد تضمنت دراستنا المتغيرات التالية:

- المتغبرات المستقلة: محددات الرضا الوظيفي
- المتغيرات التابعة: رضا عمال ما قبل التشغيل

أما فيما يخص حدود الدراسة، فلقت تمت هذه الدراسة في إطار الحدود البشرية و المكانية والزمنية و نظهر كما يلي:

- الحدود البشرية: حيث شملت الدراسة عينة من مجموع العاملين في إطار عقود ما قبل التشغيل بالمؤسسة.
- الحدود المكانية: تركزت هذه الدراسة على مستسفى محمد بوضياف بعين بوسيف ولاية المدية.
- الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة الاستطلاعية من تاريخ 2016/03/27 إلى غاية 2016/05/03. منذ بداية تصميم الاستبيان وتوزيغه وجمع البيانات و المعلومات و تفريغها وتحليلها و التعليق عليها و تدوينها في المذكرة.

المطلب الثاني :تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه للعمال

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية تفريغ وتحليل البيانات المتحصل عليها، وقد اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات الإحصائية التالية:

- عرض الجداول الإحصائية للإجابات.
- تمثيل النسب المئوية لنتائج الاستبيان بدوائر نسبية.

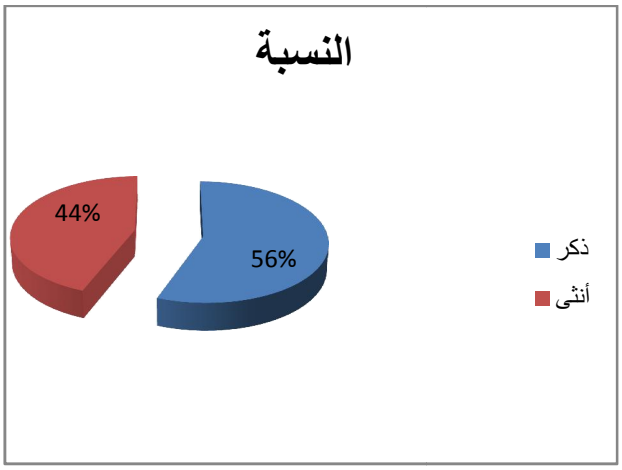
أولا: تحليل وتفريغ المعلومات الشخصية لأفراد العينة

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول بأن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية:

1. طبيعة الجنس لأفراد العينة:

الجدول رقم (03): النسب المؤوية للإجابات على سؤال الجنس . الشكل رقم(08) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	19	55,88%
أنثى	15	44,12%
المجموع	34	100%



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور 56% وهذا راجع لطبيعة الأعمال التي يقوم بها الرجال كالصيانة و الميكانيك و غيرها من الأعمال التي تستدعي قوة جسدية، وتأتي نسبة الإناث بـ 44%، لاحظنا من خلال الدراسة أن معظم الإناث يعملون في مكاتب و أعمال إدارية وهذا ما يتلاءم مع طبيعة جنسهم.

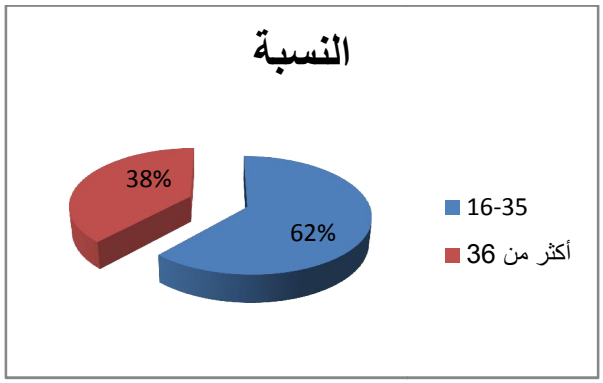
2.السن :

الجدول رقم (04): النسب المؤوية للإجابات على سؤال السن.

السن	التكرار	النسبة
16-35 سنة	21	%61،76
36سنة فأكثر	13	%38،24
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

الشكل رقم(09) التمثيل البياني بالدائرة للسن

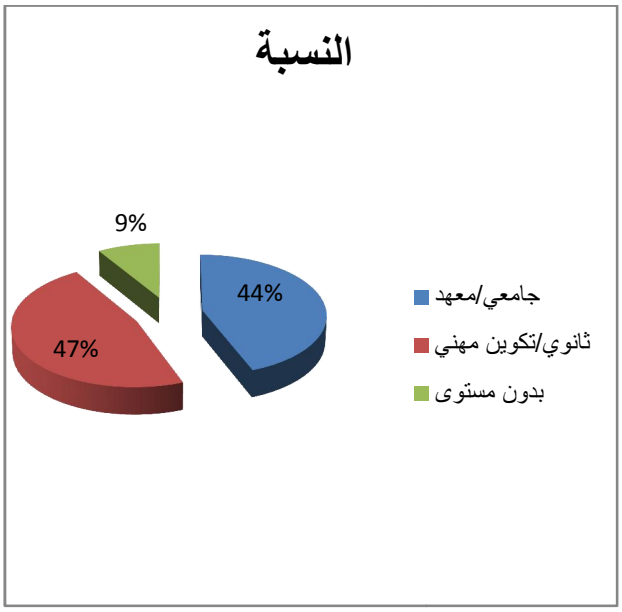


نرى من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تحتلها الفئة العمرية ما بين 16-35 تتمثل بـ 62 % وهذا راجع إلى كثرة هذه الشريحة في المجتمع و أيضا راجع إلى الشروط القانونية التي تضعها الوكالات المتخصصة في منح العقود من تحديد السن قبل منح العقد، أما الأكثر من 36 سنة فيشكلون نسبة 38 % وهم تابعين إلى فئة العمال المهنيين الممنوح لهم العقد من طرف وكالة التنمية الاجتماعية التي وفق شروط السن لديها تقوم بمنح عقود لهذه الفئة.

3. المستوى التعليمي :

الجدول رقم (05): النسب المؤوية للإجابات المستوى التعليمي . الشكل رقم(10) التمثيل البياني بالدائرة للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
جامعي/معهد	15	44,11%
ثانوي/تكوين مهني	16	47,05%
بدون مستوى	03	8,82%
المجموع	34	100%



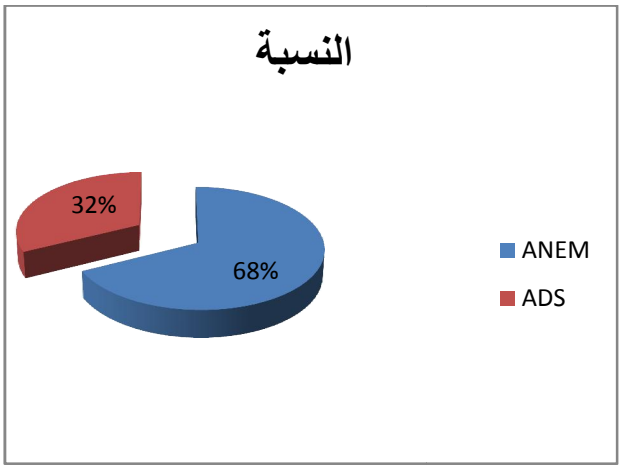
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تشكلها خريجي التكوين المهني بنسبة 47% وهذا راجع إلى كثرة التسيب المدرسي الذي يحول إلى مراكز التكوين المهني، أما نسبة خريجي الجامعات و المعاهد فيشكلون نسبة 44% من مجموع العينة محل الدراسة وهذه الفئة تشكل نسبة كبيرة في المجتمع و ترفع مستوى البطالة إلى حد كبير، أما الذين هم بدون مستوى فيشكلون نسبة 9% من العينة وهم أقل من الثالثة ثانوي و لا يحملون أي شهادات مهنية، في أغلب الأحيان نجدهم تحت مسمى أعوان متعددي الخدمات.

4.الوكالة المنتمي إليها :

الجدول رقم (06): النسب المؤوية للإجابات على سؤال الوكالة . الشكل رقم(11) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للوكالة

الوكالة المنتمي إليها	التكرار	النسبة
ANEM	23	67,65%
ADS	11	32,35%
المجموع	34	100%



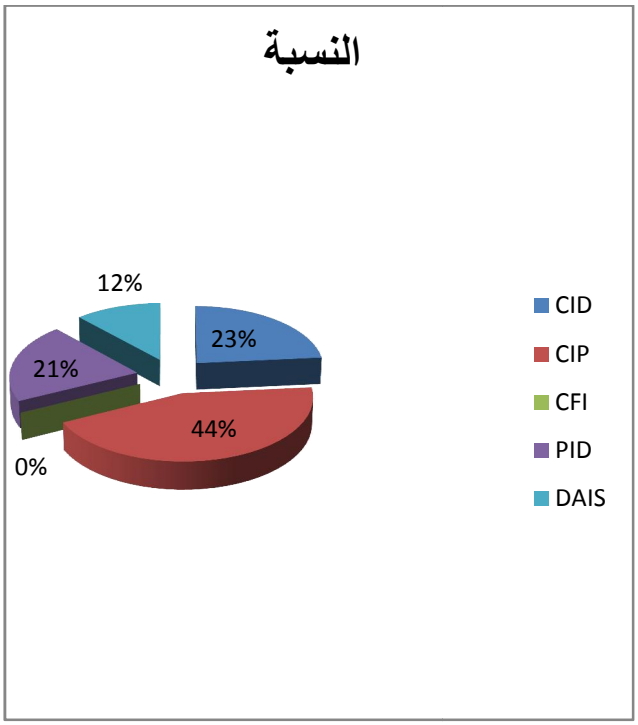
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

نرى من الجدول أعلاه أن نسبة الانتماء إلى الوكالة الوطنية للتشغيل تمثل 68% من العينة محل الدراسة و هذا راجع إلى سياسة الأجور التي تتبناها الوكالة التي تمنح أجور مرتفعة مقارنة بما تقدمة وكالة التنمية الاجتماعية التي تأتي بنسبة 32% ، فهي تمنح أجور زهيدة لكل المستويات.

5.نوع العقد الممنوح:

الجدول رقم (07): النسب المؤوية للإجابات على سؤال العقد . الشكل رقم(12) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للعقد

نوع عقد المستخدم	التكرار	النسبة
CID	8	23,53%
CIP	15	44,11%
CFI	0	00%
PID	7	20,59%
DAIS	4	11,77%
المجموع		100%



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

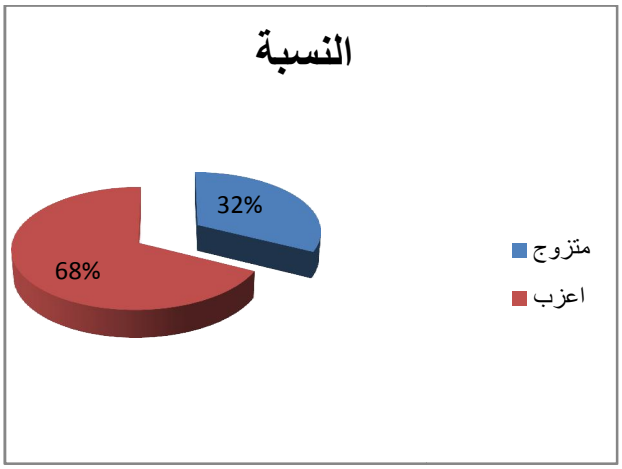
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثلها عقود CIP بنسبة 44% وهذا راجع إلى كثرة المصالح التي تستعدي مستخدمين يحملون مواصفات هذا النوع من العقد، أما CID تمثل نسبة 23% من عينة الدراسة وهذا راجع إلى سياسة الدولة في توقيف منح هذه العقود للمؤسسات العمومية الخدماتية، أما عقود PID فتمثل 20% من العينة وهذا راجع إلى طول مدة العقد، أما DAIS فتمثل نسبة 12% وهي راجعة إلى قلة عدم ملائمة المؤهلات العلمية مع الوظائف المطلوبة.

6. الحالة العائلية:

الجدول رقم (08): النسب المؤوية لسؤال الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
متزوج	11	32,36%
أعزب	23	67,64%
المجموع	34	100%

الشكل رقم(13) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

نرى من الجدول أعلاه أن نسبة العزوبة في عينة الدراسة يقدر بـ 68% ، و هذا راجع إلى عدم الاستقرار المادي وقلة المدخول مقارنة بالقدرة الشرائية و مستوى المعيشة وأيضا عدم الاستقرار المعنوي من جهة مدة العقد الذي يحيل صاحبه إلى البطالة بعد مدة محددة، ففي هذه الحالة لا يستطيع الفرد المخاطرة و تكوين أسرة و تحمل مسؤولية مضاعفة، ، أما نسبة المتزوجين فيمثلون نسبة 32% وقد لاحظنا من خلال الدراسة أن أغلبهم نساء، أي أنهم لا يتحملون مسؤوليات مادية كثيرة اتجاه أسرهم.

ثانيا: تفريغ وتحليل بيانات القسم الثاني من الاستبيان الخاص بالرضا العام

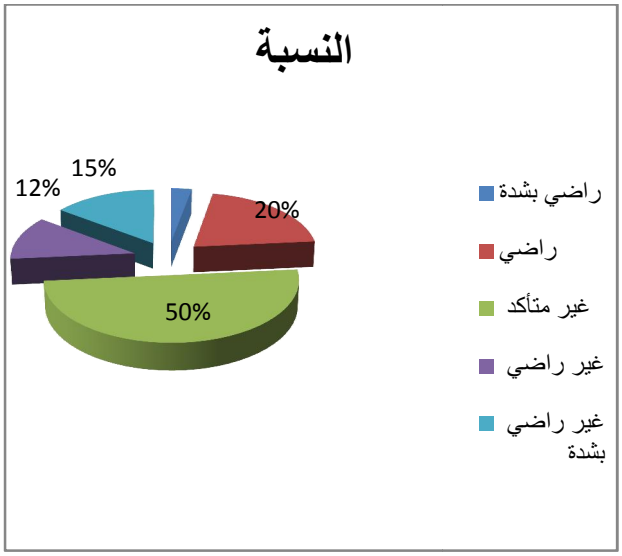
لقد استخدمنا لقياس الرضا العام للموظفين استبيان مكون من خمسة وعشرون(25) سؤالا، وقد اعتمدنا في التحليل على النسب المؤوية للتكرارات حسب كل سؤال، وقد قدمنا صيغتين من الأسئلة منها الأسئلة المغلقة التي تحمل إجابتين ، و الأسئلة المفتوحة التي تحمل عدة إجابات، وفيما يأتي سنقدم تحليل للاستبيان على الرضا العام لكل سؤال على حدا كالتالي:

السؤال01: ما مدى رضاك عن الوظيفة التي تشغلها

الجدول (09): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 01

البيان	التكرار	النسبة
راضي بشدة	01	%2,94
راضي	07	%20,59
غير متأكد	17	%50
غير راضي	04	%11,76
غير راضي بشدة	05	%14,71
المجموع	34	%100

الشكل (14) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 01



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

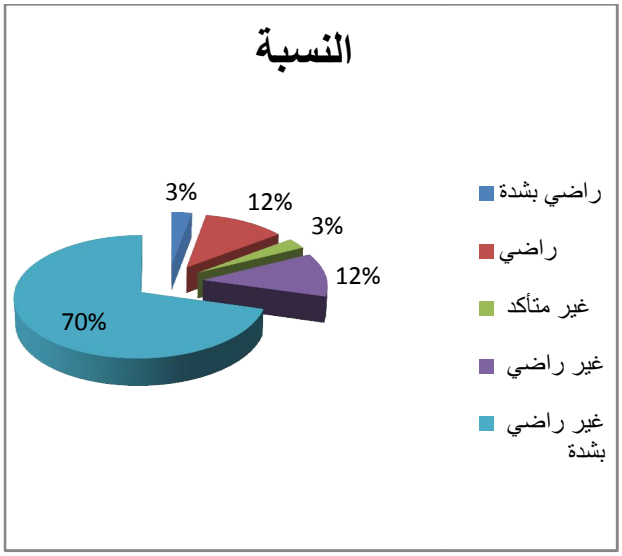
من خلال الجدول السابق نجد أن أغلبية العمال غير متأكدين من رضاهم بنسبة 50% وذلك راجع لدخولهم عالم الشغل لأول مرة ،تليها الراضون بنسبة 20% وذلك راجع لاعتقادهم أنهم سيمتلكون خبرة من خلال هذا العمل، تليها الغير راضيين بشدة و الغير راضيين بنسبة 15%،12% على التوالي وذلك راجع ربما إلى صعوبة المنصب الذي يشغلونه أو لاعتقادهم أنه توجد مهن أخرى تتلائم مع تخصصهم و حاجياتهم وراجع أيضا إلى مدة المهنة المحددة للوظيفة التي ستحيله على البطالة، تليها الراضون بشدة بنسبة 03% التي تشكل فرد واحد فقط من العينة يرى أن وضيفته الحالية تتلائم مع متطلبات معيشته وتوفر له العيش الكريم في الوقت الحالي.

السؤال 02: ما مدى رضاك عن راتبك الشهري بالنظر إلى متطلبات المعيشة.

الجدول (10): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم02 .

البيان	التكرار	النسبة
راضي بشدة	01	2.94%
راضي	04	11.76%
غير متأكد	01	2.94%
غير راضي	04	%11,76
غير راضي بشدة	24	70.59%
المجموع	34	%100

الشكل (15) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 02



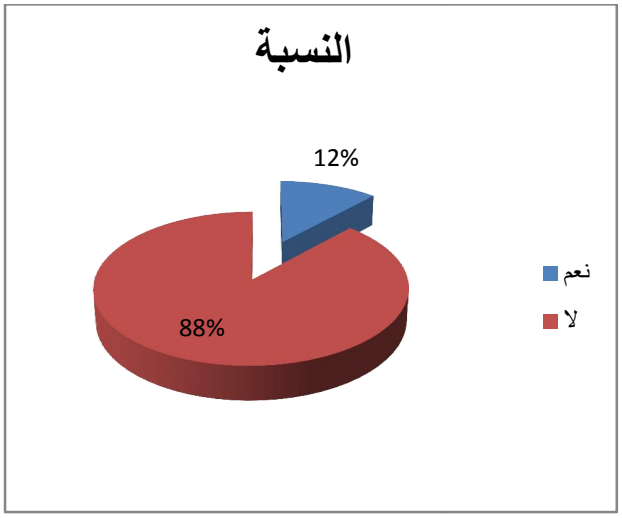
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 70% من أفراد العينة غبر راضون بشدة عن الراتب الشهري بالنظر إلى متطلبات المعيشة في حين أن نسبة 12% غير راضون، أما بالنسبة للراضين و الراضين بشدة كانت نسبتهم 12%،3% على التوالي، والغير متأكدين نجد نسبة 3%، وعيه من خلال النتائج نجد أن أغلبية العامين غير راضون بشدة عن الأجر بالنظر إلى احتياجات المعيشة وهذا يمكن أن يرجع إلى صعوبة المتطلبات اليومية مقابل الأجر الزهيد الذي يتقاضونه، أما بالنسبة للراضين و الراضين بشدة و الغير متأكدين فنسبتهم قليلة مقارنة بالغير راضيين بشدة عن أجرهم ويمكن أن يرجع ذلك إلى قناعتهم بأجرهم أو لهم مصادر أخرى لتغطية متطلباتهم المعيشة.

السؤال 03: هل أنت راض عن راتبك الشهري مقابل مؤهلك العلمي.

الجدول (11): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم03 . الشكل رقم(16) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 03

البيان	التكرار	النسبة
نعم	4	11.76%
لا	30	88.24%
المجموع	34	%100



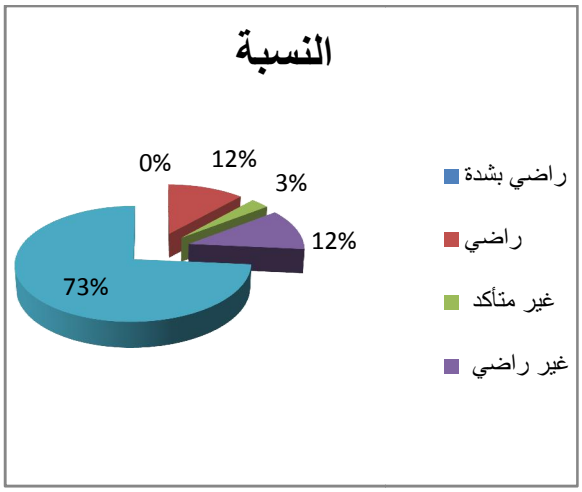
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 88% غير راضيين عن أجرهم مقابل مؤهلاتهم العلمية وهذا راجع إلى عدم تقبلهم فكرة أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتساوى حتى مع الأجر القاعدي لموظف دائم ربما أقل من مستواهم العلمي. أما الراضون يشكلون نسبة 12% و أغلبهم بدون مستوى علمي.

السؤال 04: ما مدى رضاك عن توقيتك الأسبوعي مقارنة بالأجر الذي تأخذه.

الجدول (12): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم04 . الشكل رقم(17) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 04

البيان	التكرار	النسبة
راضي بشدة	00	00%
راضي	04	11.76%
غير متأكد	01	2.94%
غير راضي	04	%11,76
غير راضي بشدة	25	73.53%
المجموع	34	%100



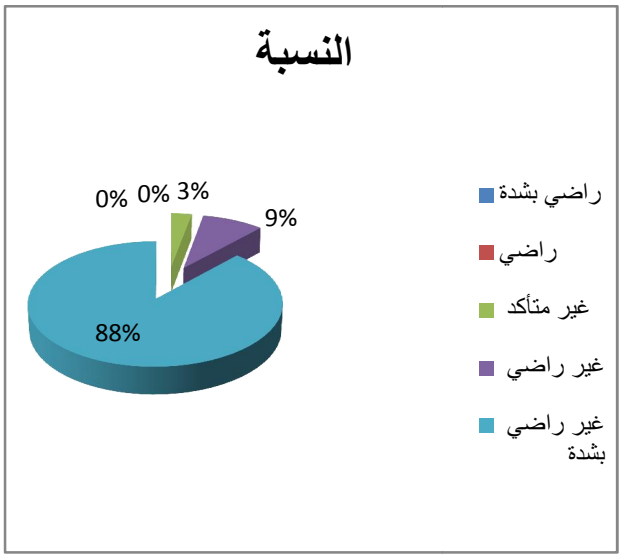
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 73% غير راضيين بشدة و 12% غير راضيين وهذا راجع إلى أن الوقت المستغرق في العمل أكبر بكثير من المقابل المالي الممنوح، أما الراضون فيشكلون نسبة 12% و الغير متأكدين بنسبة 3% وهذا راجع ربما إلى تتلاءم توقيتهم الأسبوعي للعمل بالتناوب الذي يتيح لهم فرصة العمل في جهة أخرى خارج المؤسسة.

السؤال05: ما مدى رضاك عن راتبك الشهري مقارنة برواتب العاملين الدائمين.

الجدول (13): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم05 . الشكل رقم(18) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 05

البيان	التكرار	النسبة
راضي بشدة	00	00%
راضي	00	00%
غير متأكد	01	2.94%
غير راضي	03	8.82%
غير راضي بشدة	30	88.23%
المجموع	34	%100



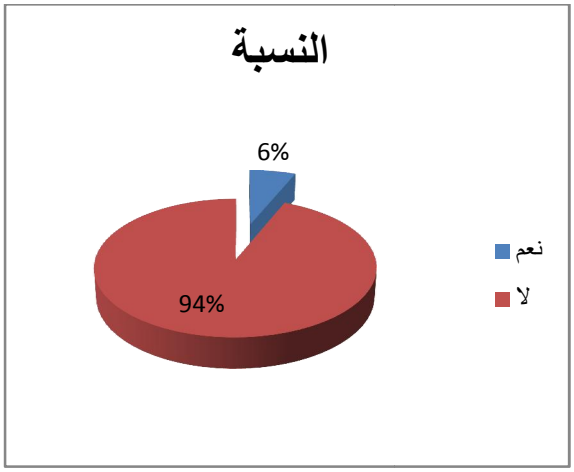
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة غير راضيين بشدة بنسبة 88%، تليها 9% نسبة الغير راضيين وذلك راجع لعدم تساوى الأجور مقارنة بالمهام و التوقيت الأسبوعي و المستوى العلمي، فنجد أن على سبيل المثال أن راتب عامل دائم يحمل مستوى ثانوي يمثل ضعف أجر عامل عقود ما قبل التشغيل يحمل مستوى جامعي. و تأتي نسبة 3% للغير متأكدين ربما لا يجدون مجال للمقارنة.

السؤال 06: هل تشعر بعدالة على ما تحصل عليه من أجر مقابل ما تقدمه من أعمال.

الجدول (14): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم06 . الشكل رقم(19) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 06

البيان	التكرار	النسبة
نعم	2	5.88%
لا	32	94.12%
المجموع	34	%100



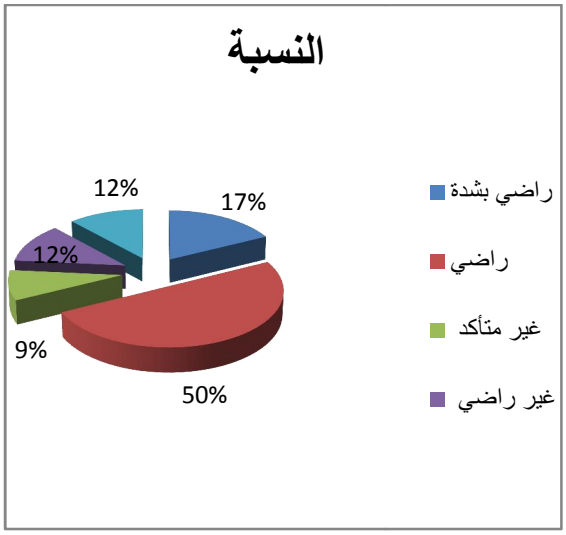
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 94% لا يشعرون بعدالة على ما يحصلون عليه من اجر مقابل ما يقدمونه من أعمال و هذا راجع لكبر مسؤوليتهم اتجاه عملهم مقابل الأجر الذي يتقاضونه، أما نسبة 5.88%، يشعرون بالعدالة لعدم تحملهم مسؤوليات.

السؤال 07: ما مدي رضاك عن الأجر مقابل الخبرة التي تأخذها.

الجدول (15): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم07 . الشكل رقم(20) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 07

البيان	التكرار	النسبة
راضي بشدة	06	17.65%
راضي	17	50%
غير متأكد	03	8.82%
غير راضي	04	11.76%
غير راضي بشدة	04	11.76%
المجموع	34	%100



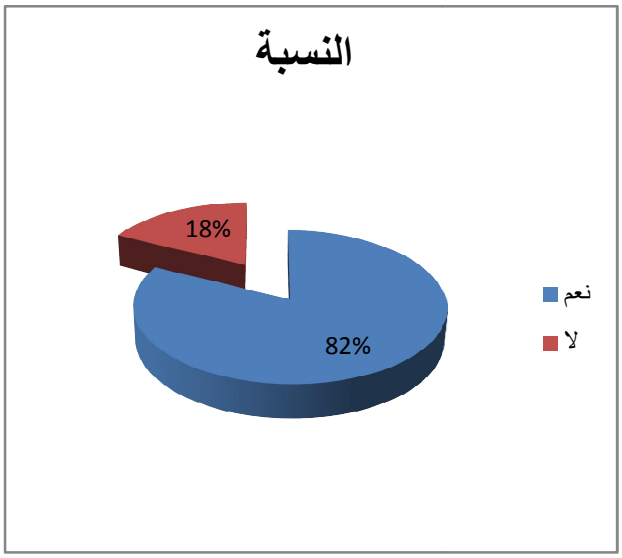
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 50%، و17% راضين و راضيين بشدة على التوالي وهذا راجع إلى قناعتهم أن الفرق في الأجر يحصلون عليه كخبرة بالتالي تمنحهم فرص للعمل المستقبل. أما الغير راضيين بشدة و الغير راضيين والغير متأكدين يشكلون 12%،12%،9% على التوالي من الممكن أنهم حاصلين على خبرة قبل منحهم العقد.

السؤال 08: إنك راض عن حقوقك في المؤسسة ما عدا الأجر.

الجدول (16): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم08 . الشكل رقم(21) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 08

البيان	التكرار	النسبة
نعم	28	%82.35
لا	6	%17.65
المجموع	34	%100



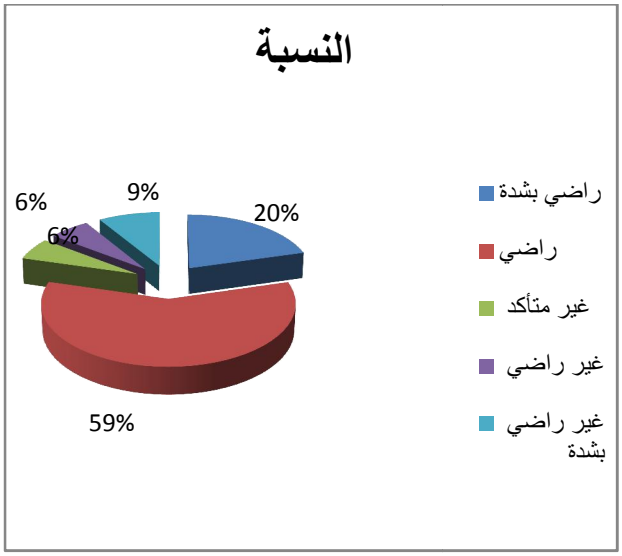
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

نرى من الجدول أعلاه أن نسبة 82% راضيين عن حقوقهم في المؤسسة ما عدا الأجر، وهذا راجع لاستفادتهم تقريبا من نفس الحقوق التي يستفيد منها العامل الدائم من ضمان اجتماعي و عطل وتأمينات في حوادث العمل، أما الغير راضون فيشكلون نسبة 18% وذلك ربما لاعتبارهم أن حقوقهم لا تتساوى مع العمال الدائمين مثل الترقية، التحويل و حقوق أخرى.

السؤال 09: ما مدي رضاك عن عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية المتوفرة لك.

الجدول (17): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم09 . الشكل (22) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 09

البيان	التكرار	النسبة
راضي بشدة	07	20.59%
راضي	20	58.82%
غير متأكد	02	5.88%
غير راضي	02	5.88%
غير راضي بشدة	03	8.82%
المجموع	34	%100



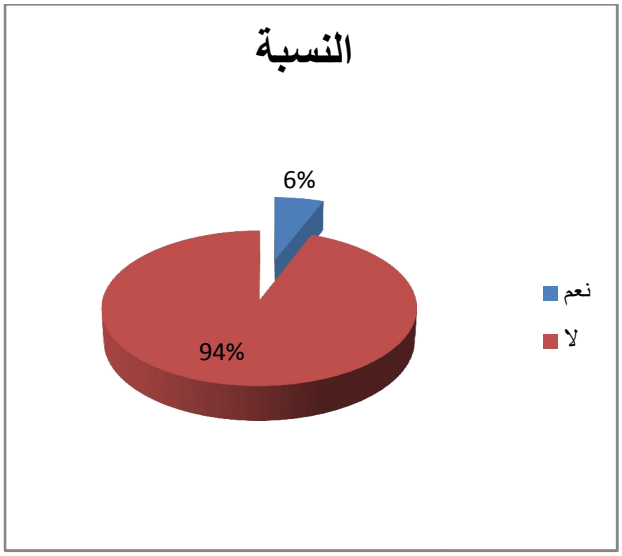
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم العمال راضيين بشدة و راضيين بنسبة 59% و 20% وهذا راجع إلى توفر المؤسسة على معظم عناصر الأمان وجلهم يعملون في المكاتب، أما الغير راضيين بشدة والغير راضيين و الغير متأكدين بنسبة 9%،6%،6% على التوالي و هذا راجع لتعرضهم للخطر أثناء تأدية مهامهم، و أغلبهم في الورشات.

السؤال10: هل أنت راضي عن مدة العقد.

الجدول (18): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم10 . الشكل رقم(23) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 10

البيان	التكرار	النسبة
نعم	2	%5.88
لا	32	%94.12
المجموع	34	%100



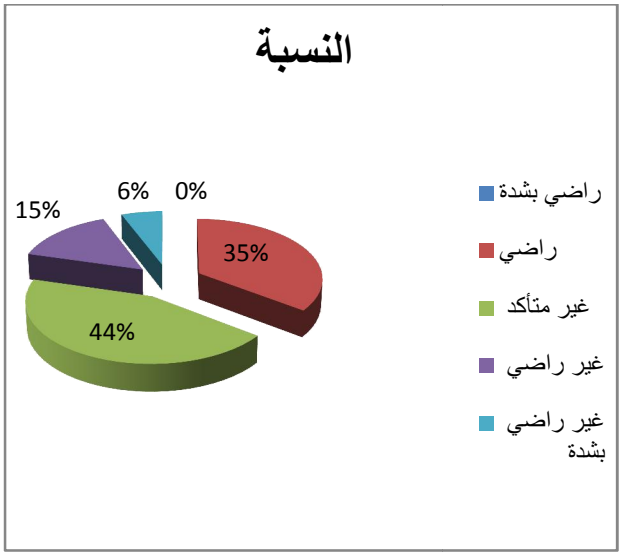
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب العمال غير راضين عن مدة العقد بنسبة 94%، وهذا ما يدل على عدم رضاهم عن مدة العقد التي تعتبر قصيرة من جهة ويحيلهم على البطالة فور انتهاء المدة من جهة أخرى و تعتبر فترة قصيرة لا يمكن امتلاك خبرة كبيرة فيها . أما الراضون عن مدة العقد فيشكلون 6% من عينة الدراسة وهذا لاعتقادهم أن مدة العقد هي مجرد فترة لامتلاك خبرة تسمح لهم بالتأقلم في عالم الشغل في المستقبل، وأن هذه الفترة المحددة أفضل من البطالة.

السؤال11: ما مدى رضاك عن الوقت الممنوح لك لتأدية مهامك.

الجدول (19): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم11. الشكل رقم(24) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 11.

البيان	التكرار	النسبة
راضي بشدة	00	00%
راضي	12	35.29%
غير متأكد	15	44.11%
غير راضي	05	14.71%
غير راضي بشدة	02	5.88%
المجموع	34	%100



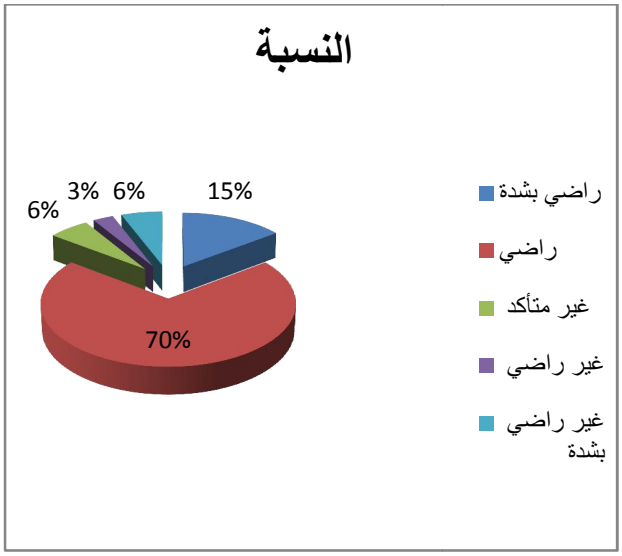
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة عدم التأكد تمثل 44% وهذا راجع إلى تعدد المهام الموكلة إليهم ففي فترات يكون هناك ضغط في العمل وفترات أخرى لا. وتليها نسبة 35% من العمال الراضين عن الوقت الممنوح لتلاؤم الوقت الممنوح مع المهام الموكلة، أما الغير راضين و الغير راضيين بشدة فيمثلون نسبة 15%، 6% على التوالي يرون أن الوقت الممنوح ضيق وغير كافي لتأدية مهامهم.

السؤال12: ما مدى رضاك عن راحة مكان لعمل في تأدية مهامك.

الجدول (20): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم12 . الشكل رقم(25) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 12.

البيان	التكرار	النسبة
راضي بشدة	05	14.71%
راضي	24	70.59%
غير متأكد	02	5.88%
غير راضي	01	2.94%
غير راضي بشدة	02	5.88%
المجموع	34	%100



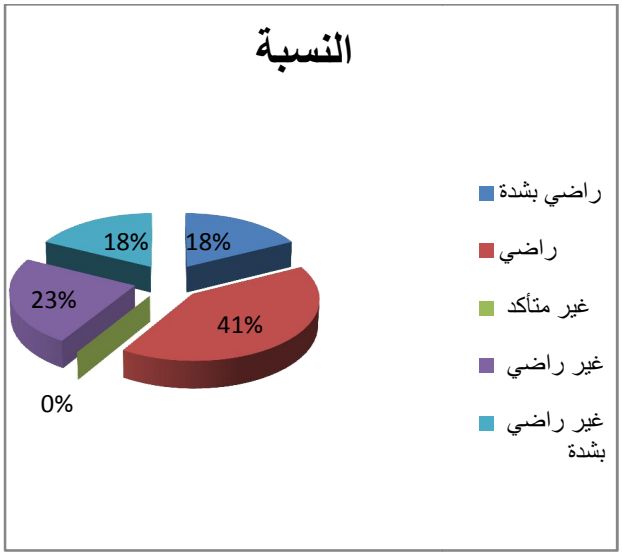
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية العمال راضيين وراضيين بشدة بنسبة 70%،15% على التوالي و هذا راجع إلى توفر جميع متطلبات الراحة اللازمة لتأدية مهامهم و هؤلاء الفئة هم أغلبهم عمال إداريين، أما نسبة الغير راضيين بشدة و الغير راضيين و الغير متأكدين فتمثل نسبة 6%،6%،3% على التوالى وهذا راجع لعدم توفر متطلبات الراحة المهنية و نجدهم في أغلب الأحيان العمال المهنيون الذين يعملون في الورشات التي تتميز طبيعتها بعدم الراحة.

السؤال13: ما مدى رضاك عن العلاقة مع زملائك في العمل من احترام و تقدير.

الجدول (21): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم13. الشكل رقم(26) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 13.

البيان	التكرار	النسبة
راضي بشدة	06	17.65%
راضي	14	41.17%
غير متأكد	00	00%
غير راضي	08	23.53%
غير راضي بشدة	06	17.65%
المجموع	34	%100



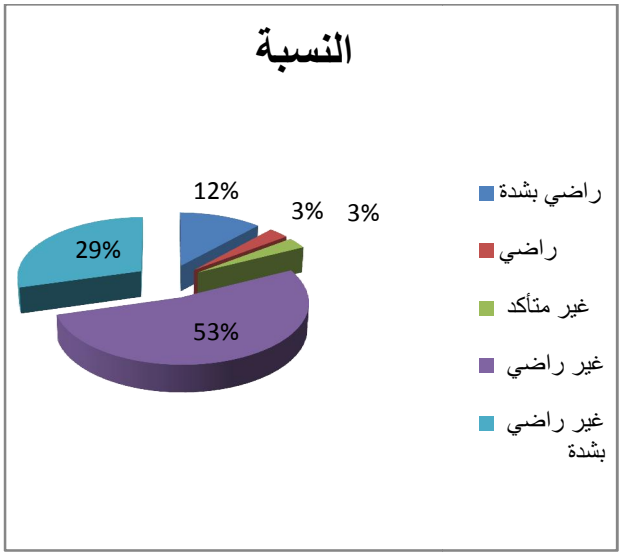
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

نرى من الجدول أعلاه أن نسبة الراضيين والراضيين بشدة تمثل 41%،18% على التوالي و هم يرون أن هناك احترام و تقدير متبادل من طرف زملاء العمل ، أما الغير راضيين و الغير راضيين بشدة فيمثلون نسبة 23%،18% فهم يرون أن صفة التأقيت في العمل لا تجلب لهم الاحترام و التقدير.

السؤال14: ما مدى رضاك عن أسلوب التواصل بين زملائك في العمل.

الجدول (22): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم14 . الشكل رقم(27) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 14.

البيان	التكرار	النسبة
راضي بشدة	04	11.76%
راضي	01	2.94%
غير متأكد	01	2.94%
غير راضي	18	52.94%
غير راضي بشدة	10	29.41%
المجموع	34	%100



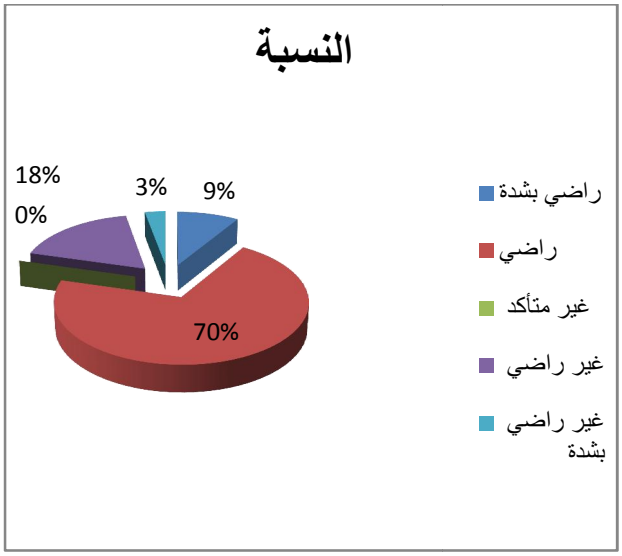
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 53% و نسبة 29% غير راضيين و غير راضيين بشدة على التوالي وذلك راجع لاحتكار و شح المعلومات من طرف العمال الدائمين و صعوبة أسلوب التواصل راجع إلى تباعد المستويات بين صاحب العقد و المشرف المباشر، و نجد الراضيين بشدة و الراضين و الغير متأكدين بنسبة 12%،3%،3% على التوالي، وهذا راجع إلى أن المشرفين على عمال حاملي العقد يتميزون بأسلوب حسن للتواصل.

السؤال15: ما مدى رضاك عن العلاقات الاجتماعية بينك وبين زملائك في العمل.

الجدول (23): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم15. الشكل رقم(28) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 15.

البيان	التكرار	النسبة
راضي بشدة	03	8.82%
راضي	24	70.59%
غير متأكد	00	00%
غير راضي	06	17.65%
غير راضي بشدة	01	2.94%
المجموع	34	%100



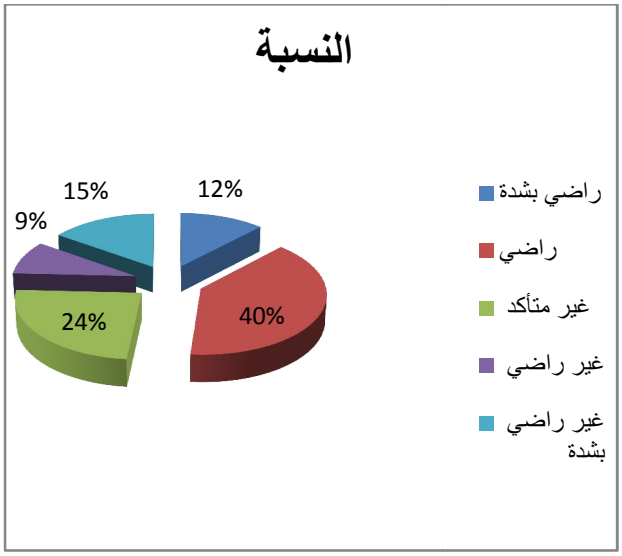
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه أن الراضون و الراضون بشدة يمثلون نسبة 70%،9% على التوالى وهذا راجع إلى طبيعة الفرد الجزائري الاجتماعية، أما الغير راضون و الغير راضون بشدة فيمثلون نسبة 18%،3% لا يعتبرون علاقاتهم الاجتماعية بالحسنة، و هذا راجع إلى اهتمامهم بالعمل فقط.

السؤال16:ما مدى رضاك من الاستفادة من زملائك في العمل لتحسين خبرتك.

الجدول (24): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم16 . الشكل رقم(29) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 16.

البيان	التكرار	النسبة
راضي بشدة	04	11.76%
راضي	13	38.24%
غير متأكد	08	23.53%
غير راضي	03	8.82%
غير راضي بشدة	05	14.71%
المجموع	34	%100



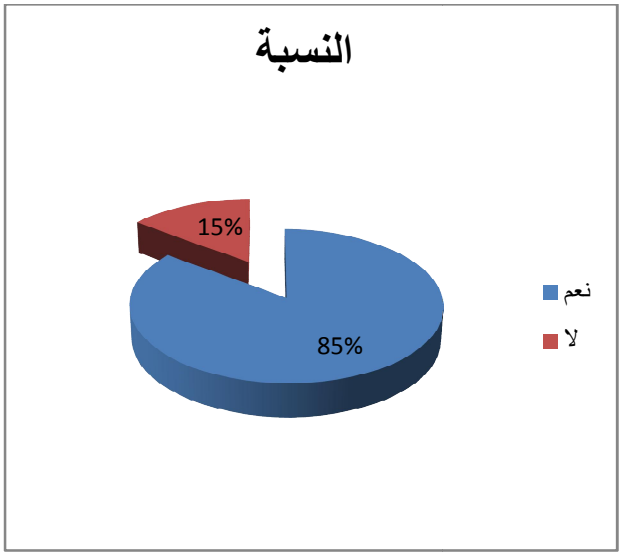
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

يتبين لنا من الجدول السابق أن نسبة الراضيين والراضين بشدة تمثل 40%،12% على التوالى وهم يرون أنهم يطورون مهاراتهم و خبراتهم عن طريق زملائهم الدائمين و هذا من خلال التلقين المباشر أو من خلال الملاحظة، أما الغير المتأكدين فيمثلون نسبة 24% وهم إما ذوي خبرات قبلية، أما الغير راضين بشدة و لغير راضيين فيمثلون نسبة 15%،09% على التوالي وهذا راجع إلى التهرب من طرف الزملاء لمنحهم المهارات التي تكسبهم الخبرة.

السؤال17: إنك تصبح أكثر إنتاجية عندما تحصل على حوافز معنوية.

الجدول (25): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم17 . الشكل رقم(30) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 17.

البيان	التكرار	النسبة
نعم	29	%85.29
لا	05	%14.71
المجموع	34	%100



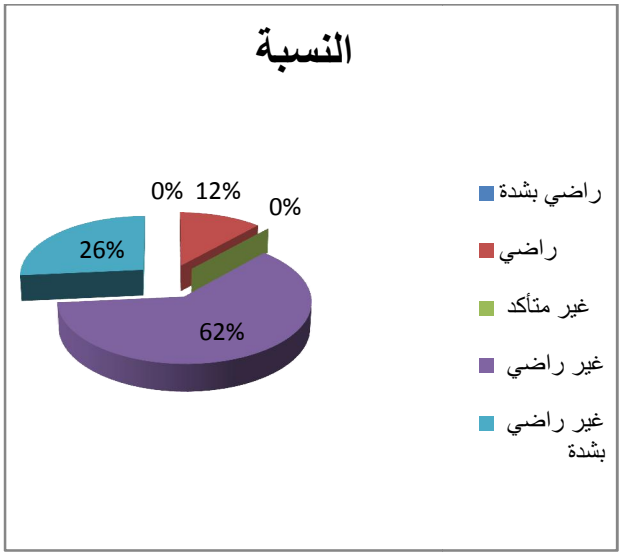
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

تشكل أعلى نسبة في الجدول أعلاه مقدارها 85% و المتمثلة في العمال الذين يرون أن التحفيز المعنوي يزيد من إنتاجيتهم و هذا راجع إلى مدى تأثير الكبير للحوافز المعنوية على العامل، أما الغير راضيين فيمثلون نسبة 15% يعتبرون أن التحفيز المادي أفضل من المعنوي.

لسؤال18: ما مدى رضاك عن نمط الإشراف.

الجدول (26): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 18 . الشكل رقم(31) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 18.

البيان	التكرار	النسبة
راضي بشدة	00	00%
راضي	04	11.76%
غير متأكد	00	00%
غير راضي	21	61.76%
غير راضي بشدة	09	26.47%
المجموع	34	%100



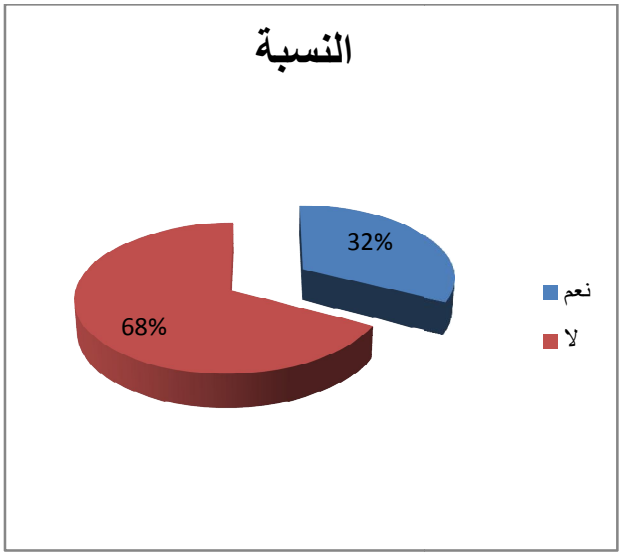
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة الغير الراضين تمثل 62% ، والغير الراضين بشدة نسبتهم 26% وهذا راجع لنظرة المشرفين لحاملي العقد نظرة سلبية أو أن نظرة حامل العقد للمشرف في حد ذاته ليس في مستوى الإشراف المطلوب، أما الراضين تمثل نسبتهم 12% أي المشرف جيد ويبعث فيهم روح العمل.

السؤال19: هل أنت راضي بان اقتراحاتك تأخذ بعين الاعتبار من قبل المشرف عليك.

الجدول (27): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم19 . الشكل رقم(32) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 19.

البيان	التكرار	النسبة
نعم	11	%32.35
لا	23	%67.65
المجموع	34	%100



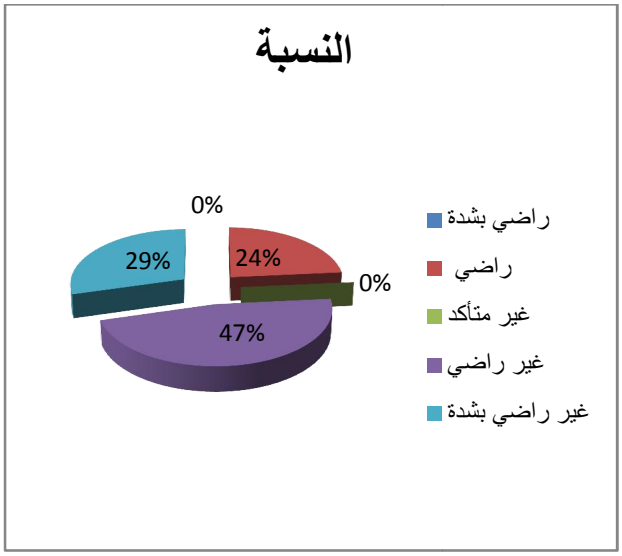
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

تمثل نسبة 68% في الجدول أعلاه بعدم الرضا و هذا راجع إلى عدم توفر الخبرة اللازمة في العمل لذا الأخذ برأي حامل العقد من طرف المشرف يعتبر مخاطرة أو أن المشرف لا يقبل فكرة أخذ اقتراحات من العمال. ونسبة الراضيين تمثل 32% من عينة الدراسة وهذا راجع إلى توفر صفات القيادة لدى المشرف و يقبل الاقتراحات و الأخذ بها في حال تكون ايجابية.

السؤال20: هل أنت راض عن العدالة بينك وبين العمال الدائمين في العمل من قبل المشرف.

الجدول (28): النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم20 . الشكل رقم(33) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 20.

البيان	التكرار	النسبة
راضي بشدة	00	00%
راضي	08	23.53%
غير متأكد	00	00%
غير راضي	16	47.06%
غير راضي بشدة	10	29.41%
المجموع	34	%100



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 47 %،29% تمثلان على التوالي غير راضي وغير راضي بشدة وهذا راجع إلى عدم تساوي الخبرات و القدرات من جهة و محدودية العقد التي في نظر المشرف لا يمكن الاستفادة من العامل حامل العقد في المستقبل من جهة أخرى، أما نسبة 24% راضين يررون ان هنالك عدالة من قبل المشرف.

خاتمة الفصل:

ضمن هذا الفصل تعرضنا لأنواع المؤسسات الصحية في الجزائر بالإضافة التطرق إلى المؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في المؤسسة العمومية الإستشفائية لعين بوسيف.

وعرضنا تحليلا للنتائج التي توصلنا إليها بعد استرجاعنا الاستبيان و تفريغ البيانات الموجودة فيه حيث أظهرت النتائج أن أغلبية عينة الدراسة غير راضيين بنسبة تقدر بـ 54% وقد تم حساب هذه النسبة من خلال تجميع تكرارات الايجابات عن الأسئلة المقدمة. وقد كانت أكبر نسب للغير راضيين تتمحور حول الأجر الممنوح و مدة العقد و نمط الاشراف و العدالة.

أما الراضون فتمثل نسبتهم 46 %من العينة وقد تمحورت أغلبها حول راحة مكان العمل وعلاقات العمل الاجتماعية منها و المهنية و اعتبار أن حاملي العقد يستفيدون من خبرة مهنية جراء منحهم العقد كما تلعب الحوافز المعنوية دورا هاما في رضاهم و زيادة انتاجيتهم.

خاتمة عامة

أصبح الاهتمام بقطاع التشغيل في الجزائر خلال السنوات الأخيرة أمرا جديرا بالذكر ومستحقا للاهتمام ، ولذلك اهتمت الدولة الجزائرية بفتح مناصب الشغل ومحاولة القضاء على البطالة بشتى الطرق ، وقد صارت الوكالات المتخصصة في عقود ما قبل التشغيل تشكل حلا مهما من الحلول ولو بصفة مؤقتة في القضاء على ظاهرة البطالة التي استفحلت كثيرا خلال السنوات الأخيرة ، ولكن في ظل الظروف المحيطة بطبيعة هذه الوكالات وتعاملها مع العمال تبقى المسألة الأكثر أهمية والذي يراود العمال هو الرضا الوظيفي اذ أنه يمثل الهاجس الأكبر لديهم ولدى المؤسسات إن أمكننا قول ذلك .

من أجل معرفة درجة قبول عاملي ما قبل التشغيل عن مختلف المؤسسات الجزائرية ، وفي إطار دراستنا التي تندرج تحت عنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات لعقود ما قبل التشغيل كان لا بد من طرح الإشكالية الرئيسية المتمثلة في:

ما مدى الرضا الوظيفي لعاملي ما قبل التشغيل عن المؤسسات الجزائرية ؟

فقد تناولن جانبين في الدراسة رغبة منا في الإجابة على هذه الإشكالية :

الجانب النظري والذي تضمن فصلين تعريفيين ، أما الأول فهو عن ماهية الرضا الوظيفي وبعض النظريات المتعلقة به ، والثاني عن الوكالات المتخصصة في عقود ما قبل التشغيل في الجزائر وبعض الجوانب الخاصة به

الجانب التطبيقي وقد تضمن واقع الرضا الوظيفي لدى عمال ما قبل التشغيل وإسقاطها بشكل ميداني على المؤسسة الاستشفائية لمدينة عين بوسيف ، وقد تضمنت الدراسة تقديم استبيان لمعرفة مدى رضا العمال عن المؤسسة العمومية الاستشفائية .

نتائج اختبار الفرضيات

لقد توصلنا من خلال الدراسة إلى النتائج التالية :

الرضا الوظيفي هو الاتجاه الايجابي للفرد نحو عمله ، نتيجة لمشاعر تجاه العوامل المرتبطة بالعمل ، أو بالصفات الشخصية للفرد ومستوى طموحه في الحياة ، وقد يدفع الرضا الوظيفي العامل لبذل المزيد من الجهد وتحقيق الراحة النفسية أثناء العمل ، وهذا كا يثبت صحة الفرضية 01.

واقع الوكالات ماقبل لتشغيل يثبت أنها في تطور مستمر وتحقق فوائد عظيمة للحد من ظاهرة البطالة منخلال المساهمة في تشغيل نسبة كبيرة من الأفراد في المجتمع بعقود مقدمة من طرف الوكالات المتخصصة ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية 02.

أثبتت الدراسات التي قمنا بها بأن الرضا الوظيفي له أهمية بالغة على مستوى المؤسسات ما قبل التشغيل اذ يساهم في رفع مردودية العمل لدى معظم العمال بطريقة واضحة ، وهذا كا يثبت صحة الفرضية 03.

نتائج الدراسة :

الرضا الوظيفي هو اتجاه ايجابي للفرد داخل المنظمة نتيجة لاشباع الحاجات والرغبات ويتضمن ردود فعل ايجابية نحو المنظمة .

يتميز الرضا الوظيفي بعدة خصائص من أهمها ان الرضا الوظيفي فردي ، وكذلك طرق قياس الرضا تتعدد حسب كل مفهوم .

قياس الرضا الوظيفي الوظيفي للمؤسسة مهم جدا اذ أنه ياعد على فهم الظواهر المختلفة المتعلقة بالعامل داخل المؤسسة ومحاولة تحليلها وتحسين العلاقة بين لبفرد والمنظمة

هناك عدة نظريات للرضا الوظيفي اهتمت بدراسته نظرا لما له من أهمية بالغة للفرد والمنظمة في تطوير العمل المشترك بينهما .

المؤسسات العمومية هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة وتتمتع بشخصية اعتبارية وتتميز بعدة خصائص متعلقة بحجمها وأهدافها وتوجهها .

للمؤسسات الاقتصادية أدوار كثيرة منها الدور الاقتصادي وكذلك الدور الاجتماعي اذ انه يعد الأكثر أهمية بالنسبة لها .

وكالات ما قبل التشغيل هي مؤسسات عمومية ذات تسيير خاص لها عدة مهام من أهمها الاهتمام بطلبات العمل .

التوصيات

الاهتمام بالرضا الوظيفي للعمال ضرورة حتمية ، إذ أنه يساهم بشكل واضح في زيادة وتحسين العمل داخل المنظمة وخلق جو من السعادة داخل المنظمة

تطور وكالات ما قبل التشغيل ومسايرتها للتطور التكنولوجي الحاصل في السنوات الأخيرة يساعدة على تحسين خدماتها

ابتكار طرق جديدة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة ودعم هذه الحالة الشعورية للأفراد بشتى الطرق المختلفة .

أفاق البحث

حاولنا من خلال الدراسة التقيد بالإشكالية المطروحة ، وهذا ما منعنا من الإحاطة بكل الجوانب وعدم الاستفادة من كل المعطيات المتاحة لدينا نظرا لأن هذه الإشكالية تحمل موضوعين هامين ، ومن هذا لمنطلق يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية المتمثلة فيما يلي :

- متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي وأساليب قياسه
- الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الخاصة

الفهرس

كلمة الشكر

الإهداء

ملخص البحث

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة.....أ-ج

الفصل الأول: الرضا الوظيفي

تمهيد 02

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....03

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.....04

المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي.....08

المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي.....10

المبحث الثاني: نظريات ونتائج الرضا ومظاهر

غيابه.....15

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.....16

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي.....20

المطلب الثالث: مظاهر غياب الرضا الوظيفي.....23

المبحث الثالث: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي.....26

المطلب الأول: عوامل مرتبطة بذات الفرد.....27

المطلب الثاني: عوامل مرتبطة بعلاقات العمل.....30

المطلب الثالث: عوامل مرتبطة بشروط وظروف العمل.....34

خاتمة الفصل:.....41

الفصل الثاني: الوكالات المتخصصة في عقود ما قبل التشغيل في الجزائر

تمهيد.....43

المبحث الأول: إطار عام حول المؤسسات في الجزائر.....44

المطلب الأول: المؤسسات العمومية.....45

المطلب الثاني: المؤسسات الاقتصادية.....52

المبحث الثاني: العقود المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيلANEM.....55

المطلب الأول: التعريف بالوكالة الوطنية للتشغيل ANEM.....56

المطلب الثاني: العقود المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM.....63

المبحث الثالث: العقود المقدمة من طرف وكالة التنمية الاجتماعية (ADS).....71

المطلب الأول: التعريف بوكالة التنمية الاجتماعية ADS 72

المطلب الثاني: العقود المقدمة من طرف وكالة التنمية الاجتماعية ADS.....76

خاتمة الفصل:.....80

الفصل الثالث: واقع الرضا الوظيفي لدى عمال ما قبل التشغيل في مستشفى عين بوسيف

تمهيد.....82

المبحث الأول تقديم مستشفى عين بوسيف.....83

المطلب الأول: أنواع المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر.....84

المطلب الثاني: تقديم مستشفى عين بوسيف.....86

المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية.....93

المطلب الأول: منهجية الدراسة.....94

المطلب الثاني: تفريغ و تحليل بيانات الدراسة.....97

خاتمة الفصل.....121

خاتمة عامة.....122

قائمة المراجع.....125

الملاحق

الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول

1/قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم ماسلو للحاجات	16
02	هرم الحاجات لألدرفر	18
03	محتوى نظرية هرزبرخ	19
04	مصفوفة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الدافعية	21
05	العلاقة التبادلية بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية	23
06	هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل	58
07	الهيكل التنظيمي لمستشفى عين بوسيف	88
08	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس	97
09	التمثيل البياني بالدائرة النسبية السن	98
10	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمستوى التعليمي	99
11	التمثيل البياني بالدائرة النسبية الوكالة المنتمي إليها	100
12	التمثيل البياني بالدائرة النسبية نوع العقد	101
13	التمثيل البياني بالدائرة النسبية الحالة العائلية	102
14	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 01	103
15	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 02	104
16	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 03	105
17	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 04	105
18	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 05	106
19	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 06	107

20	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 07	**107**
21	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 08	**108**
22	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 09	**109**
23	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 10	**110**
24	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 11	**111**
25	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 12	**112**
26	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 13	**113**
27	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 14	**114**
28	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 15	**115**
29	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 16	**116**
30	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 17	**117**
31	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 18	**118**
32	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 19	**119**
33	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 20	**120**

2/ قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	ملخص نظريات الرضا الوظيفي	20
02	الفروع الجهوية لوكالة التنمية الاجتماعية	74
03	النسب المؤوية للإجابات على سؤال الجنس	97
04	النسب المؤوية للإجابات على سؤال السن	98
05	النسب المؤوية للإجابات على سؤال المستوى التعليمي	99
06	النسب المؤوية للإجابات على سؤال الوكالة المنتمي إليها	100
07	النسب المؤوية للإجابات على سؤال نوع العقد	101
08	النسب المؤوية للإجابات على سؤال الحالة العائلية	102
09	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 01	103
10	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 02	104
11	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 03	105
12	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 04	105
13	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 05	106
14	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 06	107
15	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 07	107
16	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 08	108
17	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 09	109
18	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 10	110
19	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 11	111
20	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 12	112
21	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 13	113
22	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 14	114
23	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 15	115

24	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 16	**116**
25	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 017	**117**
26	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 018	**118**
27	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 019	**119**
28	النسب المؤوية للإجابات على السؤال رقم 20	**120**

قائمة المراجع

أ – الكتب:

- إبراهيم عبد الباري ، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن 21** ، دار وائل للنشر ، عمان، سنة 2008 .
- أبو ناعم عبد الحميد مصطفى ، **الإدارة العامة إدارة الحكومات بأسلوب القطاع الخاص**، الدار الهندسية لنشر والتوزيع مصر، سنة 2002.
- أبو يونس محمد باهي ، **الوجيز في أصول الإدارة العامة**، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر،سنة 1995.
- أحمد صقر عاشور،**إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت ، سنة 1979.
- الزعبي مروان طاهر ،**الرضا الوظيفي**، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى،سنة 2011.
- الحجازي محمد حافظ ، **المنظمات العامة**، دار طيبة للنشر والتوزيع، مصر،سنة 2002 .
- الصحن محمد فريد ، **الإدارة العامة المبادئ والتطبيق**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر ، سنة 2003.
- القذافي رمضان محمد ، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة العامة**، طرابلس الجامعة المفتوحة ، طبعة 1، سنة 1997الغمري إبراهيم ، **الإدارة دراسة نظرية و تطبيقية**، دار الجامعات ،القاهرة ، سنة 1982.
- حسن عادل ، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، مؤسسة الشباب الجامعية ،مصر ،الإسكندرية ، سنة 1998.
- حسن راوية ، **السلوك التنظيمي المعاصر**،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، سنة 2003.
- طلعت محمود منال ، **أساسيات علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 2003.
- كاير جوزيف ، **الإدارة العامة التغير الاجتماعي والإدارة المتكيفة**، ترجمة محمود الخطيب، دار التسيير للنشر والتوزيع ،الأردن،سنة1999 .
- لعويسات جمال الدين ، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري** ، دار هومة ، بوزريعة ، الجزائر ، سنة 2002.

- محمود عباس سهيلة ،**ادرة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر ،الطبعة 1، سنة 2003.
- ناصر دادي عدون ،**إقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة،الجزائر،الطبعة الثانية، سنة 1998 .
- سليمان محمد احمد ،**الرضا و الولاء التنظيمي**،زمرد ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى ، الأردن،عمان، سنة 2011.
- سيد مصطفى احمد ، **ادارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد و العشرون**، دار الكتب، سنة 2000.
- عقيلي عمر وصفي ، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة زهران، الجامعة الأردنية، سنة1991.
- فهمي منصور ، **إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز** ، دار النهضة العربية،بيروت، سنة 1984 .
- فهمي مصطفى أبو زيد ، **الإدارة العامة**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003 سنة .
- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الإسكندرية، سنة 1988.
- شاويش مصطفى نجيب ، **إدارة الموارد البشرية** ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية،عمان ،الأردن ،2004.
- خطاب عايدة سيد ، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج.مشاركة المخاطر**، الطبعة الثانية ، كيلوبترا للطباعة ، مصر ، سنة 1999.
- غازي وليد حليم ، **دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**، الدار الجامعية،الطبعة الأولى، الاسكندريه، سنة 2011.

ب – الأطروحات والمذكرات و المطبوعات:

- الحواطي فطوم،بورزيق سعاد ،**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري** ، مذكرة ماستر،تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، المركز الجامعي، البويرة،2012/2011 .

- بهلول سمية،**النظام القانوني للمؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري**، مذكرة ماستر ،كلية الحقوق،جامعة بسكرة،2012-2013.
- بووذن نبيلة ،**محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية**، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة ، سنة 2007.
- بوخالفة فطيمة ،**أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء**، مذكرة ماجستير، جامعة المدية،2013/2012.
- بن عبيد عبد الباسط ، **دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية** ، مذكرة ماجستير في التسيير العمومي ، بسكرة، سنة 2006.
- براهيمي نوال ، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة**، مذكرة ماجيستر، جامعة محمد خيضر بسكرة 2006/2005 .
- زويش سامية، **محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة**، مذكرة ماستر ، إدارة أعمال، جامعة البويرة،2014/2013.
- حويحي مروان أحمد ،**أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،غزة، سنة 2008.
- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، **أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمرك،2012/2011.
- مكاك ليلى،**دور وكالة التنمية الاجتماعية في تحسين ظروف الأسرة الجزائرية**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع العائلي، جامعة باتنة ،ص57.
- منصوري الزين، محاضرة في المحاسبة العمومية، أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامع ة سعد دحلب البليدة
- عسلي نور الدين ، **إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين** ، مذكرة ماجستير في إدارة الإعمال ، جامعة الجزائر ، سنة 2009.

شباح رشيد، **ميزانية الدولة وإشكالية التشغيل في الجزائر** ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة تلمسان،2012

ج –المجلات:

- مزياني الوناس ، **محددات الرضا الوظيفي و أثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية**، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية،العدد 2 ، جامعة ورقلة، 2 جوان 2011.

د – مواقع الأنترنيت:

- http://www.hrdiscussion.com/hr49305.html
- http://www.onefd.edu.dz/cours_2as/fichiersPDF/GestionEcon/Management/PDF3/F236_MANAGEMENT3_L02.pd f
- http://www.mtess.gov.dz/index.php/ar/anem موقع وزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي _ الوكالة الوطنية للتشغيل.
- www.ads.dz . الموقع الرسمي لوكالة التنمية الاجتماعية

هـ– القوانين والأوامر:

- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 17، الصادرة في 26 رمضان 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990.
- الجريدة الرسمية الجزائرية ،العدد40 ،الصادرة في 13 صفر عام 1417 الموافق 29 يونيو سنة 1996.
- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 47 ، الصادرة في 01 جمادى الثاني 1422 الموافق لـ 20 غشت 2001.
- الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 09 ، الصادرة في 19 محرم عام 1427 الموافق لـ 18 فبراير 2006.

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادرة في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006.
- الجريدة الرسمية العدد 32 ،الصادرة في 6 محرم 1428 الموافق لـ 25 يناير 2007.
- الجريدة الرسمية الجزائرية ،العدد 22 ، في 13 ربيع الثاني 1429الموافق لـ 19 أبريل 2008.
- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد23 ، الصادرة في 24 ربيع الثاني عام 1429 الموافق لـ 30 أبريل 2008 .
- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد54 ، الصادرة في 20 رمضان عام 1430 الموافق لـ 10سبتمبر 2009.
- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 14،الصادرة في أول ربيع الثاني عام 1432 الموافق 6 مارس سنة 2011.
- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 21 ، الصادرة في **29** جمادى الأولى عام **1434** ا لموافق **10** أبريل سنة**2013** .