



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي: 194
رقم التسجيل: 14/PG/D/SOC/12

عنوان الأطروحة

المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (EPS) سكيكدة

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علم الاجتماع
التخصص: تنمية الموارد البشرية

إشراف:

- أ.د حسان الجيلاني

إعداد الطالب:

- خريش زهير

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الأساتذة
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ	عمر أوزاينية
مشرفا ومقررا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ	حسان الجيلاني
عضوا مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	صباح غربي
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر (أ)	حمودة سعيدة
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر (أ)	سالم نصيرة
عضوا مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر (أ)	برويس وردة

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و تقدير

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل العلمي المتواضع، ومنحنا القوة والصبر
الجميل لإتمامه، كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف على هذه
الأطروحة الأستاذ الدكتور: حسان الجيلاني على ما قدمه لنا من
توجيهات و إرشادات قيّمة وانتقادات موضوعية، طوال فترة إنجاز هذا البحث
ولم ييخل علينا بنصائحه، كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من
بعيد في إتمام هذا العمل العلمي المتواضع
وإخراجه في شكله النهائي.

خريش زهير

إهداء

إلى من أوصاني بهما الله برا وإحسانا أمي و أبي رحمه الله

إلى كل أفراد العائلة كل باسمه

إلى كل من أصفه بالصدق

إلى كل محب للخير ومساعدة الآخرين

خريش زهير

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر و تقدير
	إهداء.....
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة	
02	تمهيد.....
02	أولاً: إشكالية الدراسة
11	ثانياً: فرضيات الدراسة
17	ثالثاً: أهمية الموضوع و مبررات اختياره
20	رابعاً: أهداف الدراسة
22	خامساً: مفاهيم الدراسة
37	سادساً: الدراسات السابقة.....
38	1- الدراسات الأجنبية
42	2- الدراسات العربية.....
46	3- الدراسات الجزائرية.....
56	سابعاً: الأسلوب الفني المتبع في الدراسة.....
60	خلاصة.....
الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة لعملية الاختيار المهني والفعالية التنظيمية	
62	تمهيد
64	أولاً: التطور التاريخي للفكر الإداري عبر الحضارات.....
67	ثانياً: النظريات الكلاسيكية ونظرتها لمسألة اختيار الأفراد وفعالية المؤسسة.....

68	1- الاتجاه البيروقراطي في دراسة التنظيم.....
73	2- نظرية الإدارة العلمية.....
76	3- نظرية التقسيم الإداري
78	ثالثا: النظريات النيوكلاسيكية ونظرتها لمسألة اختيار الأفراد و فعالية المؤسسة.....
78	1- نظرية العلاقات الإنسانية.....
80	2- المدرسة السلوكية.....
89	رابعا: النظريات الحديثة وتبني رؤى جديدة في الاختيار كأساس للتفوق والتميز....
90	1- نظرية البنائية الوظيفية.....
95	2- النظرية الموقفية.....
97	3- نظرية النظم (الأنظمة).....
98	4- نظرية الإدارة بالأهداف.....
100	5- النظرية اليابانية في الإدارة (نظرية Z).....
105	6- نظرية المتغيرات السبعة (S7).....
107	7- مدخل الموارد البشرية.....
109	8- نظرية رأس المال البشري.....
111	9- نظرية إدارة الجودة الشاملة.....
114	خامسا: العناصر التحليلية للنظريات المفسرة للاختيار المهني و الفعالية التنظيمية..
121	سادسا: تقييم و تعقيب عام على المداخل النظرية.....
129	سابعا: عناصر الاتفاق و مجالات الاختلاف بين الاتجاهات النظرية.....
133	ثامنا: محاولة صياغة إطار تصوري للدراسة.....
135	خلاصة.....
الفصل الثالث: الاختيار المهني، الأبعاد والدلالات	
137	تمهيد
138	أولا: أساسيات الاختيار المهني
138	1- أهمية الاختيار المهني.....

138	2- أهداف الاختيار المهني
139	3- مبادئ الاختيار المهني
140	4- مصادر الاختيار المهني
142	5- مداخل تصميم عملية الاختيار المهني
146	ثانيا: إجراءات الاختيار المهني و العوامل المؤثرة في اختيار المهنة
146	1- الإجراءات الكلاسيكية المعتمدة في اختيار الأفراد
147	2- الإجراءات الحديثة المعتمدة في اختيار الأفراد
157	3- العوامل المؤثرة في اختيار المهنة
160	ثالثا: البعد المعاصر للاختيار المهني
160	1- الاختيار المهني كبعد أساسي في تشكيل ثقافة المؤسسة
161	2- الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في الاختيار الحديث للأفراد
165	3- الأبعاد الإستراتيجية المعاصرة لعملية الاختيار المهني
167	رابعا: المعايير المعتمدة في الاختيار المهني
167	1- المعايير الموضوعية
170	2- بعض المعايير غير الموضوعية في اختيار الأفراد
172	3- ثقافة المؤسسة كأحد العوامل الأساسية المؤثرة في اختيار الأفراد
174	4- المعايير المنصوص عليها في قانون الوظيف العمومي الجزائري
177	خلاصة
الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية، أبعادها و محددات قياسها	
179	تمهيد
180	أولا: أساسيات الفعالية التنظيمية
180	1- خصائص المؤسسة الفعالية
181	2- العوامل المؤثرة على فعالية المؤسسة
182	3- دور المورد البشري في تحقيق فعالية المؤسسة
185	ثانيا: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية و نماذجها

185	1- المداخل التقليدية
188	2- المداخل المعاصرة
194	3- نماذج الفعالية التنظيمية
196	ثالثا: محددات قياس الفعالية التنظيمية
196	1- مقاييس الفعالية التنظيمية
201	2- المؤشرات الدلالية المعتمدة في الحكم على فعالية التنظيم
202	3- المحك الكمي و الكيفي في قياس الفعالية
204	رابعا: البعد الإستراتيجي للفعالية التنظيمية
204	1- بعض المرتكزات الإستراتيجية المعتمدة في قياس الفعالية
205	2- الفعالية التنظيمية كبعد استراتيجي و أساسي من ثقافة المؤسسة
206	3- أي مستقبل للمؤسسات غير الفعالة اليوم
208	خلاصة
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية	
210	تمهيد
210	أولا: مجالات الدراسة
210	1- المجال المكاني
213	2- المجال الزمني
216	3- المجال البشري
217	ثانيا: نموذج الدراسة
219	ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة
219	رابعا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
220	1- الملاحظة
220	2- المقابلة
222	3- الاستمارة
226	4- الوثائق والسجلات

226	خامسا: أساليب تحليل البيانات
226	1- الأسلوب الكمي
227	2- الأسلوب الكيفي
227	3- أسلوب المعالجة الإحصائية
228	سادسا: العينة و خصائصها
228	1- طريقة اختيار العينة و نوعها
231	2- خصائص العينة
247	خلاصة
الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية	
249	تمهيد
250	أولا: الإجراءات الحديثة في الاختيار المهني و الموارد البشرية المؤهلة
291	ثانيا: المعايير الموضوعية في الاختيار المهني و علاقتها بتحسين الخدمات المقدمة
313	خلاصة
الفصل السابع: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعترافات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية	
315	تمهيد
316	أولا: المؤهلات الشخصية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي
350	ثانيا: الاعترافات غير الموضوعية و تأثيرها على الأهداف التنظيمية
370	ثالثا: ثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بزيادة مستوى الأداء الوظيفي
396	خلاصة
الفصل الثامن: معالجة ومناقشة نتائج الدراسة	
398	تمهيد
399	أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
399	1- النتائج الخاصة بالفرضيات الفرعية

420	2- النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية.....
421	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
428	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.....
431	رابعا: موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم.....
432	خامسا: القضايا التي تثيرها الدراسة.....
434	سادسا: التوصيات و الاقتراحات العامة.....
436	خلاصة.....
438	خاتمة.....
442	المراجع.....
467	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
470	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.....
473	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....
476	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	الخصائص البنائية والوظيفية لمفهوم الاختيار المهني	1
36	الخصائص البنائية والوظيفية لمفهوم الفعالية التنظيمية	2
40	نموذج Dension للثقافة والفعالية	3
103	آلية التوظيف في كل من الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية	4
190	معايير مختارة لجهات إستراتيجية مؤثرة	5
199	معايير الفعالية التنظيمية	6
217	توزيع العمال حسب المديریات	7
221	الأطراف التي أجريت معها المقابلة	8
231	يوضح كيفية اختيار العينة	9
232	يوضح توزيع المبحوثين حول متغير الجنس	10
234	يوضح توزيع المبحوثين حول متغير السن	11
236	يوضح توزيع المبحوثين حول متغير المستوى التعليمي	12
238	يوضح توزيع المبحوثين حول متغير الفئة الوظيفية	13
239	يوضح توزيع المبحوثين حول متغير مكان الإقامة	14
240	يوضح توزيع المبحوثين حول متغير طبيعة العمل الممارس	15
242	يوضح توزيع المبحوثين حول متغير الحالة المدنية	16
244	يوضح توزيع المبحوثين حول متغير الأقدمية في العمل	17
250	مصادر إعلانات التوظيف	18
252	الشروط المتضمنة في إعلان التوظيف	19
255	المعلومات المدونة في السيرة الذاتية (CV)	20
257	استيفاء أفراد العينة لطلبات التوظيف بالوكالة الولائية للتشغيل ANEM	21
259	قدرة المؤسسة الكشف على المواصفات المناسبة بناء على المعلومات المقدمة	22
261	مدى اطلاع المبحوثين على متطلبات الوظيفة التي يشغلونها	23

263	رأي أفراد العينة في مدى اطلاعهم على متطلبات الوظيفة والشعور بالاستقرار	24
265	مدى ملاءمة الشروط المرتبطة بالوظيفة مع مؤهلات شاغل الوظيفة	25
267	مدى مناسبة المنصب مع مجال تخصص المبحوث	26
268	آراء أفراد العينة حول مدى توافق التخصص مع المؤهلات ودوره في تحقيق الفعالية	27
270	طبيعة الاختبارات التي أجراها المبحوثين	28
272	هوية القائمين بإجراء الاختبارات	29
274	رأي المبحوثين في مدى مساهمة الاختبارات في الكشف عن القدرات	30
276	رأي أفراد العينة في مدى شفافية تطبيق الاختبارات	31
278	الخضوع لفحص طبي	32
279	العلاقة بين إجراء الفحص الطبي و القدرة على تحمل ظروف العمل	33
281	خضوع المبحوثين للفترة التجريبية	34
283	الهدف من القيام بالفترة التجريبية	35
285	مدى اعتماد المؤسسة على إجراءات عملية واضحة في اختيار الأفراد الجدد	36
286	العلاقة بين الإجراءات العلمية في اختيار الأفراد الجدد، وبين توافق مجال تخصصاتهم مع ما يحملونه من مؤهلات، بما يزيد من مستوى الفعالية	37
289	علاقة ملائمة الشروط المرتبطة بالوظيفة مع مؤهلات شاغلها بإمكانية النجاح في شغل المنصب الذي يناسب مجال تخصص الفرد	38
291	مدى اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد على المعايير الموضوعية	39
292	معايير اختيار الأفراد بالمؤسسة	40
294	علاقة الشهادة العلمية بمدى تحسين نوعية الخدمة	41
296	مدى اعتماد المؤسسة على معيار الكفاءة في الاختيار	42
298	الشخص الموظف على أساس الكفاءة وإمكانية تقديمه للخدمة بأقل تكلفة	43
299	مدى امتلاك عينة البحث لخبرة سابقة	44
301	معرفة ما إذا كانت المؤسسة تراعي الخصائص الجسمية في اختيار الأفراد	45
302	معرفة مدى مساهمة الخصائص الجسمية في تطوير سير العمل	46

304	اللغة التي يتواصل بها العملاء مع المؤسسة	47
305	اعتقاد أفراد العينة أن إتقان أكثر من لغة يسهل لهم التعامل مع العملاء	48
306	رأي أفراد العينة في نوعية الخدمات المقدمة	49
308	رأي أفراد العينة في دور المعايير الموضوعية في تحقيق الفعالية (الخدمة والأداء)	50
309	العلاقة بين دور المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد وتحقيق الفعالية (الخدمة والأداء)	51
311	العلاقة بين مدى امتلاك خبرة سابقة في مجال التخصص وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء	52
316	خضوع المبحوثين لإجراء المقابلة و طبيعة الأسئلة المطروحة فيها	53
318	الهدف من إجراء المقابلة	54
319	رأي أفراد العينة في مدى مساهمة الرغبة في العمل وزيادة الارتباط بالعمل	55
321	سهولة العمل مع فريق العمل	56
322	رأي أفراد العينة في طرق تحبيذ العمل	57
323	رأي أفراد العينة في مدى مساهمة القدرة على العمل ضمن فريق في سرعة التكيف	58
325	انطباع أفراد العينة نحو العمل	59
327	علاقة أفراد العينة بزملائهم في العمل	60
329	سهولة التعامل مع زملاء العمل	61
330	مدى رضا العمال عن أداء العمل	62
332	مدى مبادرة أفراد العينة القيام بأعمال إضافية	63
334	مدى سهولة تعامل أفراد العينة مع الزملاء وزيادة اندماجهم مع الأهداف	64
335	مدى التزام أفراد بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة	65
337	أداء أفراد العينة لعملهم في وقته عند غياب مسؤولهم المباشر	66
339	مطالعة أفراد العينة للجراند اليومية في مكان عملهم	67
341	تغيب أفراد العينة عن العمل وكيفية تعامل الإدارة معهم	68
342	دور الضمير المهني في التقليل من السلوك السيئ في العمل	69

344	دور المؤهلات الشخصية لأفراد العينة في زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة	70
347	العلاقة بين السهولة في التعامل مع الزملاء و زيادة الاندماج مع أهداف المؤسسة	71
348	العلاقة بين مدى مساهمة الرغبة في العمل بزيادة الارتباط في العمل و الفئة الوظيفية	72
350	تدخل المعايير غير الموضوعية في اختيار الأفراد	73
352	تحمل أفراد العينة للمسؤولية في العمل	74
354	القيام بتنفيذ طلبات غير قانونية في اختيار فرد على حساب آخر	75
356	رأي أفراد العينة بأولوية اختيار الأفراد المقيمين بالمدينة من العاملين بالمؤسسة	76
357	مدى مساهمة الجهوية في الاختيار في تغليب المصلحة الشخصية على العامة	77
358	تدخل صلة القرابة في اختيار الأفراد	78
360	تدخل الجماعات الضاغطة في اختيار الأفراد وتأثيرها على سمعة المؤسسة	79
362	التمييز في التوظيف بين الجنسين	80
364	التمييز في الاختيار بين الجنسين والتأثير على مستوى الروح المعنوية	81
366	العلاقة بين مدى مساهمة الجهوية في تغليب المصلحة الشخصية على العامة ومكان الإقامة	82
368	التمييز بين الجنسين في التوظيف وعلاقتها بالتأثير على مستوى الروح المعنوية	83
370	اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد بناء على أحد معارفهم	84
372	الاختيار عن طريق أحد المعارف وزيادة الانضباط في العمل	85
373	مدى اعتماد المؤسسة على سياسة اختيار أبناء العاملين السابقين	86
375	رأي أفراد العينة في مدى اختيار أبناء العاملين وزيادة ولائهم للمؤسسة	87
376	الأولوية في التوظيف من مصادر المؤسسة الداخلية	88
378	مدى اختيار المؤسسة لأفراد يمتلكون مؤهلات متنوعة	89
380	امتلاك الفرد لمؤهلات عديدة و قدرته على العامل في أكثر من منصب	90
382	العلاقة بين اعتماد المؤسسة على سياسة اختيار أبناء العاملين السابقين و زيادة الولاء للمؤسسة	91
384	العلاقة بين اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد بناء على أحد المعارف وبين زياد الانضباط في العمل	92

386	إمكانية اختيار أفراد دون توفرهم على المعايير المطلوبة لشغل المنصب	93
389	رضا أفراد العينة على المعايير المطبقة في اختيار الأفراد	94
391	التفكير في مغادرة المؤسسة	95
393	علاقة معايير الاختيار المهني بالفعالية التنظيمية وفق منظور المبحوثين	96

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	معالم الإشكالية البحثية	1
11	معالم الفرضية الرئيسية	2
12	نموذج الفرضية الإجرائية الأولى	3
13	نموذج الفرضية الإجرائية الثانية	4
14	نموذج الفرضية الإجرائية الثالثة	5
15	نموذج الفرضية الإجرائية الرابعة	6
16	نموذج الفرضية الإجرائية الخامسة	7
63	المرتكزات الرئيسية المعتمدة في معالجة وتحليل المداخل النظرية	8
85	تدرج الحاجات عند ماسلو	9
88	افتراضات (y) وعلاقتها بالعوامل الدافعة لدى هارزبرغ	10
98	آلية نظام الاختيار المهني في المؤسسة	11
101	الأعمدة الأساسية في نظرية Z اليابانية	12
106	نظرية المتغيرات السبعة (7S)	13
112	مثلث الجودة الشاملة	14
114	المبادئ العلمية المفسرة للاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية	15
120	المفاهيم والمتغيرات الأساسية للمداخل النظرية	16
127	تدرج الحاجات ونسب إشباعها لدى الفرد العادي	17
143	تصميم عملية الاختيار وفق مرحلة اجتياز الحواجز المتتالية	18
144	تصميم المدخل التعويضي	19
145	مدخل العمليات المختلفة	20
157	مراحل وإجراءات الاختيار المهني	21
159	العوامل المؤثرة في اختيار المهنة	22
193	النماذج الأربعة لتقييم الفعالية التنظيمية	23
218	نموذج الدراسة	24

مقدمة

تفرض التطورات والتغيرات الاقتصادية، التي شهدتها المجتمعات الحديثة، على المؤسسات بمختلف صنوفها وتوجهاتها وثقافتها التنظيمية، اختيار أفراد أكفاء لهم القدرة على تحقيق فعاليتها التنظيمية، ومن هنا تبرز عملية الاختيار المهني كأحد أهم المتغيرات التنظيمية التي يتشكل منها التنظيم، والمتصفح للتراث المعاصر في الدراسات السوسيو- تنظيمية، يمكنه تلمس ذلك في الجهود البحثية، للعديد من المفكرين والباحثين الذين ركزوا كامل تحليلاتهم وتنظيراتهم الأكاديمية، للتحدث عن أهمية اختيار الموارد البشرية، وتعيينها في الوظائف التي تتناسب مع إمكانياتها العلمية والشخصية والجسمية، ولعل هذا راجع لزيادة الوعي، بأهمية الموارد البشرية في الوقت الراهن (الفكر الإداري المعاصر)، على عكس ما شهدته في حضان الفكر الإداري التقليدي، والتي كانت في نظره لا ترقى حتى إلى مستوى مورد، وإنما قبعت في مسميات جرّدها من قيمتها الحقيقية، ومنها الأجير، العامل، المستخدم... الخ.

ووفق هذا المنظور، تكشف لنا كذلك النظرة المدققة، في تراث العديد من العلوم الاجتماعية، كعلم اجتماع الموارد البشرية، علم النفس المهني، العلوم الإدارية والاقتصادية... الخ، على أن هناك ثمة الكثير من الشواهد الواقعية والبحوث الحقلية، التي تؤكد على أن اختيار الفرد المناسب، وتعيينه في المكان المناسب لقدراته وميوله واستعداداته، يستطيع أن يحقق أقصى معدلات الفعالية التنظيمية في أقصر وقت، وبأقل تكلفة وجهد ممكن.

وفي هذا الإطار، فلعل زيادة الاهتمام بمسألة اختيار الموارد البشرية، على خلاف الموارد المادية الأخرى - برغم أهميتها- راجع باعتقادنا، إلى زيادة الوعي بأهمية هذا المورد البشري، والنظر إليه على أنه طاقة ورأس مال فكري، بإمكانه أن يساهم في خلق الثروة وتحقيق الفعالية إذا ما أحسن اختياره وتعيينه في الوظائف التي تتلاءم مع مؤهلاته وقدراته، وهذا الاعتقاد لا نبالغ في قوله؛ خاصة إذا علمنا أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنظيمية وخاصة في خضم هذه التغيرات الاقتصادية، التي أرهبتها وأجبرتها على التموّج في مكان يسمح لها بالمنافسة، وبالتالي القدرة على البقاء والاستمرارية، يتوقف إلى حد كبير على مدى نجاحها في استقطاب واختيار أفراد أكفاء، تتوفر فيهم الشروط العلمية والموضوعية، لأن مجرد توافر هذا المورد البشري أو تواجده ليس كافياً لتحقيق الفعالية التنظيمية، بل لابد من إخضاعه لإجراءات حديثة يمر بها أثناء توظيفه (كالاختبارات والمقابلات، الفحوص الطبية....) والتي

تكشف عن المؤهلات اللازمة لتوظيفه أو رفضه وهذا يعني، إمكانية استبعاد ورفض كل طالب عمل لا تتوفر فيه المواصفات المطلوبة والتي تعرف بمعايير الاختيار المهني، وإن كانت هناك حالات - استثنائية - يقبل فيها طالب العمل على الرغم من عدم توفره على المؤهلات اللازمة نظرا لإمكانية توقع تدخل اعتبارات غير موضوعية في اختياره، طالما يلعب الرأي الشخصي دورا كبيرا في اتخاذ القرار النهائي وهو ما يؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه بالرغم من اختيار هذه الموارد البشرية، وفق معايير موضوعية وإجراءات رسمية صارمة، تقوم على مبدأ التخصص الدقيق كما أكدته المداخل الكلاسيكية فإن ذلك غير كافي؛ فلا بد من اختياره كذلك وفقا لميولاته واستعداداته النفسية وفق منظور المقاربات النظرية النيوكلاسيكية والحديثة، بهدف تحقيق أعلى مستويات الفعالية التنظيمية، وهذا ما يؤشر كذلك على أن هذا الموضوع، من بين الموضوعات التي تناولتها النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة، ومختلف البحوث الحقلية التي ركزت على الكثير، من المتغيرات التنظيمية المرتبطة بمتغيري الاختيار المهني والفعالية التنظيمية.

وانطلاقا من هذه الاعتبارات السالفة الذكر، حاولنا معالجة موضوع، المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، انطلاقا من رؤية نظرية، مستقاة من المقاربات النظرية، والبحوث الحقلية التي عالجت العلاقة بين الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، في سياقات اجتماعية متباينة وفي ضوء معطيات ومؤشرات معينة، حاولنا من خلال بحثنا الراهن توضيحها ومناقشتها بالاعتماد على إستراتيجية منهجية معينة؛ وذلك بهدف توسيع مجالات البحث أكثر وطرق مختلف القضايا البحثية والانشغالات، التي أثارها الإشكالية البحثية وتساؤلاتها، خاصة وأن موضوع الاختيار المهني، لم نلتمس تجليات المعالجة السوسولوجية في الكثير من الدراسات التي أنجزت حوله، على الأقل تلك الدراسات التي اطلعنا عليها والمشار إليها في الدراسات السابقة، والتي أكتفت فقط بمعالجته من النواحي القانونية والسياسية - الجامدة- دون التغلغل في فهم الدلالات الواقعية، والأطر المعرفية التي يغلب عليها الطابع السوسولوجي في التنظيم، وبالتالي أردنا في إنجاز دراستنا هذه، التوغل أكثر في فهم الحقيقة المحلية لواقع الاختيار المهني بكل دلالاته وأبعاده، من وجهة نظر سوسيو- تنظيمية تهدف على الأقل إلى فهم، جزء من هذا الواقع بمختلف تعرجاته وتمظهراته ومشكلاته والتي تتطلب بالضرورة دراسة معمقة وتحليلا مستفيضا، وذلك في حدود إمكانات الباحث العلمية

المتواضعة، وضمن هذا السياق حاولنا التطرق إلى معالجة الانشغالات البحثية التي أثارها الإشكالية- كما أسلفنا آنفا- وهذا في ضوء تشخيص الواقع الفعلي للاختيار المهني بمختلف أبعاده (الإجراءات الحديثة في الاختيار، الاختيار الموضوعي، المؤهلات الشخصية للمرشحين الاعتبارات غير الموضوعية، ثقافة المؤسسة في الاختيار) في علاقتها بأبعاد الفعالية التنظيمية (الموارد البشرية المؤهلة، تحسين مستوى الخدمات، الاستقرار الوظيفي، الأهداف، الأداء الوظيفي)، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيدة (E.P.S) كأحد أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تشهد تحولات اقتصادية عميقة في بنيتها الاجتماعية والاقتصادية والتي فرضتها القوى المنافسة والبيئة غير المستقرة.

ولتحقيق هذا المسعى، قسمت الدراسة إلى ثمانية فصول كالتالي:

تناولنا في **الفصل الأول**، الإطار النظري والتصوري للدراسة والذي تضمن إشكالية الدراسة وفروضها، أهمية الموضوع ومبررات اختياره، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة والأسلوب الفني المتبع في الدراسة.

أما **الفصل الثاني**، خصصناه لعرض مختلف المداخل النظرية، المفسرة للاختيار المهني والفعالية التنظيمية، والتي صنفناها إلى كلاسيكية، نيوكلاسيكية وحديثة، ووضّحنا العناصر التحليلية التي اعتمدها، ثم عرّجنا على تقييم وتعقيب عام على المداخل النظرية، وتوضيح عناصر الاتفاق ومجالات الاختلاف بينها، وأخيرا حاولنا صياغة إطار تصوري للدراسة.

أما **الفصل الثالث**، عالجنا من خلاله، موضوع الاختيار المهني بمختلف أبعاده ودلالاته بدءا بأساسيات الاختيار المهني، إجراءات الاختيار المهني والعوامل المؤثرة في اختيار المهنة البعد المعاصر للاختيار المهني، المعايير المعتمدة في الاختيار المهني.

أما فيما يتعلق **بالفصل الرابع**، قمنا بمعالجة موضوع الفعالية التنظيمية، بمختلف أبعادها ومحددات قياسها من ناحية أساسياتها، مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ونماذجها، محددات قياس الفعالية، البعد الاستراتيجي للفعالية التنظيمية.

وتناولنا في **الفصل الخامس**، الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، بدءا بالتعريف بمجالات الدراسة، نموذج الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأساليب تحليلها، وأخيرا العينة وخصائصها.

أما **الفصل السادس**، حاولنا تحليل البيانات الخاصة بالمحورين، الثاني والثالث من الاستمارة والذي اشتمل على الإجراءات الحديثة في الاختيار المهني، والموارد البشرية المؤهلة كمحور أول فيما اشتمل المحور الثاني، على المعايير الموضوعية في الاختيار المهني وعلاقتها بتحسين الخدمات المقدمة.

فيما اشتمل **الفصل السابع** على تحليل وتفسير البيانات الخاصة، بالمحور الرابع، الخامس والسادس، بحيث حاولنا تناول المحور الخاص بالمؤهلات الشخصية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي وبعدها عالجتنا محور، الاعتبارات غير الموضوعية وتأثيرها على الأهداف التنظيمية وأخيرا تناولنا المحور المتعلق، بالمعايير المناسبة لثقافة المؤسسة وعلاقتها بزيادة مستوى الأداء الوظيفي.

أما **الفصل الثامن** والأخير فخصص لمناقشة نتائج الدراسة، وذلك في ضوء فروضها ونتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، نتائج الدراسة في ضوء النظريات، وبعدها أشرنا إلى موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم، ثم طرحنا القضايا التي تثيرها الدراسة وتوصلنا في الأخير إلى التوصيات والاقتراحات العامة.

الفصل الأول

الإطار التصوري والنظري للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الموضوع ومبررات اختياره

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: الأسلوب الفني المتبع في الدراسة

تمهيد:

يشكل موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، مبحثاً أساسياً في علم اجتماع الموارد البشرية، والمتصفح للتراث المعاصر في هذا التخصص يُدرك أن هذا الموضوع يتسع بتوسع مجالاته وتشنت أبعاده البحثية؛ وبالتالي فإنه من الصعب جداً الإلمام بمختلف دلالاته وأبعاده التنظيمية المرتبطة به، وبناءاً عليه فإنه يتحتم علينا في بداية هذه الدراسة، تحديد وتضييق الزاوية البحثية؛ وذلك من خلال إتباع تأسيس منهجي وبناء منطقي نحاول من خلاله تقصي أبعاد هذا الموضوع وتمثاله الواقعية، وفق إجراءات بحثية صارمة ودقيقة، تفرضها علينا إرغامات البحث العلمي، والتي لا بد أن نلتزم بإتباعها ولا نخرج عنها.

وضمن هذا المنظور، نحاول في هذا الفصل تغطية بعض الجوانب المعرفية والمراكمات النظرية حول الموضوع؛ وتوضيح الارتباطات العلائقية بين هذين المتغيرين، اللذان أصبحا مرتكز الكثير من الصياغات النظرية والأبحاث العلمية، وذلك بالتعرض إلى الإطار التصوري والنظري الذي ننطلق منه في تقصي وبحث هذا الموضوع؛ بدءاً بالتعريف بإشكالية الدراسة وتساؤلاتها صياغة الفرضيات أهمية الموضوع ومبررات اختياره، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة ثم نعرّج على بعض الدراسات السابقة، ونوضّح الأسلوب الفني المتبع في الدراسة، وتشكّل هذه المرتكزات البحثية في مجملها منطلق الدراسة الراهنة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

يعتبر موضوع الاختيار المهني، من المباحث الأساسية والإرتكازية في الدراسات السوسيو-تنظيمية ويتجلى ذلك، في تكاثر المقاربات التنظيرية التي أنجزت حول هذا الموضوع، والتي حاولت بحثه ومعالجته في سياقات اجتماعية متباينة؛ كونه يعبر عن إجراءات عملية ومعايير يشترط توفرها في طالبي العمل، وتستند إلى المبدأ الموضوعي والعلمي في ضوء توفر، الكفاءة والخبرة، الشهادات العلمية، القوة البدنية، الميول والاستعدادات التي تتفق مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، والتي تهدف في مجملها إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وهو الأمر الذي اعتبرته هذه المقاربات النظرية، له أثره البالغ في تحقيق الفعالية التنظيمية؛ وبالتالي حاولت تقصي طبيعة العلاقة بين الاختيار المهني والفعالية التنظيمية منذ بداية القرن الماضي، محاولة بذلك تقديم مبادئ وأفكار علمية واضحة تجسد العلاقة بين

هذين المتغيرين، والتي يمكن تلمّس تجلياتها في التحليلات العلمية والدراسات الحقلية التي انطلقت منها.

ووفق هذا المنظور، وبالرجوع إلى تراث هذا الحقل المعرفي والتنظيري، نجد أولى المحاولات الجادة التي وضّحت العلاقة الارتباطية، بين الاختيار العلمي للأفراد وزيادة مستوى الفعالية التنظيمية بدأت مع نظرية الإدارة العلمية، والتي انطلقت من مبادئ علمية تحت على ضرورة استخدام الأسلوب العلمي في اختيار الأفراد بالشكل الذي يزيد من الفعالية التنظيمية والابتعاد عن الطرق التخمينية التي كانت سائدة في تلك الفترة، تلتها بعدها بعض النظريات الهامة في التنظيم، والتي تبنت نفس الطرح العلمي في اختيار الأفراد، ولعل أهم هذه النظريات النموذج البيروقراطي في التنظيم، والذي تجسدت أفكاره خاصة في النموذج المثالي للبيروقراطية، حيث راهن صاحب هذه النظرية **ماكس فيبر** على أن تحقيق الفعالية التنظيمية يرتبط بمدى اختيار الأفراد وفقا للمعايير الموضوعية، والتي تتمظهر في كفاءة العامل وتمتعه بخبرة كافية في مجال عمله، وحصوله على شهادات علمية، تؤهله لشغل المنصب المناسب علاوة على إخضاعه لإجراء الاختبارات والمقابلات، ويمكن تلمّس هذا في البحوث الإمبريقية والفرضيات التي تبناها في تفسيره لنموذجه المثالي، وإلى جانب هذا الطرح البيروقراطي نجد مدرسة التقسيم الإداري، والذي يعتبر **هنري فايول** من أبرز روادها تربط تحقيق الفعالية التنظيمية بمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومع تزايد التكاثر النظري و تلاقحه فقد ظهرت نظريات حديثة نوعا ما، تلتها مباشرة في مطلع ثلاثينيات القرن المنصرم مقدمة بذلك رؤى وفهومات جديدة، تُخالف الطروحات التي قدمتها المدارس التقليدية، ولعل أبرز هذه النظريات، النظريات النيوكلاسيكية التي تبنت مقولات ذات طابع نفسو- اجتماعي في اختيار الأفراد، مراعية بذلك استعداد ورغبة الأفراد، في شغل الوظائف التي تتناسب مع ميولاتهم ومؤهلاتهم و بالتالي زيادة الفعالية التنظيمية.

ومع مطلع الخمسينات من القرن الماضي، تتابعت المحاولات التنظيرية، وظهرت نظريات حديثة، تمزج بين الأسلوب الكلاسيكي والنيوكلاسيكي في اختيار الأفراد، ورأت بأن تحقيق الفعالية التنظيمية، يتوقف ليس فقط بناء على اختيار الأفراد وفقا للمؤهلات والشهادات العلمية الخبرات المهنية، والقوة الفيزيقية كما عبر عنها تايلور، ولكن أيضا بحسب خصائصهم

الشخصية ووفقا لثقافة المؤسسة في الاختيار، كما أكدته النظرية اليابانية والتي نجدها تؤكد على اختيار الأفراد الذين يمتلكون لمؤهلات متنوعة، ولهم القدرة على العمل ضمن فريق. وضمن هذا المنظور الواقعي والتحليلي، الذي طرحته هذه المقاربات النظرية في الفكر التنظيمي؛ نجد أن ما قدمته من مبادئ ومرتكزات علمية في اختيار الأفراد، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية، يتفق إلى حد كبير مع العديد من الدراسات الميدانية، التي قام بها الكثير من الباحثين في مجال الاختيار المهني، والذين حاولوا الاقتراب أكثر من فهم الحقيقة المحلية لواقع الاختيار المهني بالبلدان العربية، ومحاولة تفسيرها في ضوء سياقها التنظيمي والاجتماعي ولعل أهم هذه الدراسات؛ تلك التي أشار إليها **بديع محمود القاسم** في كتابه علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق⁽¹⁾، والتي أقرت بأن إنتاج العمال الذين يتم اختيارهم وفقا لأساليب علمية وموضوعية صحيحة، قد يصل إلى ثلاثة أضعاف أو أربعة من العمال الذين اختيروا وفق أسلوب التقديرات والتخمينات الشخصية، كما أكدت هذه الدراسات كذلك على أن اختيار الفرد بناءا على معيار الكفاءة، نجده يتصف بمواصفات تجعله مستقرا وراضيا في عمله، وبالتالي يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق فعاليتها التنظيمية.

وضمن منظور آخر، فقد أكدت الكثير من المعطيات والدلائل الواقعية، التي أفرزتها نتائج الدراسات الميدانية، على أنه بالرغم من احتكام عملية اختيار الأفراد إلى الأساليب العلمية، إلا أن هناك ثمة من الاعتبارات غير الموضوعية، التي يتأثر بها بعض القائمين على عملية الاختيار المهني، نتيجة لغياب الضوابط الأخلاقية والإنسانية لديهم في اختيار الأفراد وهو ما يؤثر على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية؛ ولعل أبرز هذه الدراسات الميدانية المنجزة في البيئة الجزائرية؛ نجد دراسة الباحثان **علي زكاز ونصر الدين بوشيشة**⁽²⁾ حول " الديناميات الاجتماعية لتنظيم العمل في المؤسسة الصناعية، والتي أكدت على أن عملية التوظيف تتم في ضوء اتساع المعارف والمحسوبية، العلاقات الشخصية، الرشوة والقرابة" ، وتوصلت إلى أن تشكّل هذه الذهنية كانت خارج مجال العمل؛ نتيجة الظروف الاجتماعية الصعبة التي تجبرهم على القيام بمثل هذه الممارسات، ولعل ما أثارته هذه الدراسة هو بروز الاعتبارات الشخصية

(1) - بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص 175.

(2) - علي زكاز ونصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013، ص ص، 101-102.

في التوظيف بنسبة 23.33 % من مجموع المبحوثين، أي ما يعادل تقريبا ربع العينة وإلى جانب هذه الدراسة، نجد كذلك الباحث **بوفلجة غياث**⁽¹⁾ يقر في دراسة أجراها حول " أثر طبيعة ملكية المؤسسة على طريقة تسييرها وسلوك عمالها " أن أغلب المشاكل التي تعاني منها معظم المؤسسات العمومية الجزائرية؛ يعزو إلى عدم احترام المعايير العلمية في التوظيف، و ذلك من خلال تدخل المسؤولين في عملية اختيار الأفراد، عن طريق اعتبارات شخصية كصلة القرابة العلاقات الأسرية، المعارف... الخ، وهو ما يؤثر على تحقيق فعالية المؤسسة.

انطلاقا مما أثارته هذه المراجعة الانتقائية والتحليلية، للمداخل النظرية والدراسات الميدانية التي تعددت في معالجتها وبحثها، لموضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية؛ نجدها بالرغم من اختلافها في الكثير من توجهاتها ومناحيها الفكرية، إلا أنها أقرت في مجملها على وجود علاقة بين المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد وتحقيق الفعالية التنظيمية، الأمر الذي يجعل من موضوع الاختيار المهني ذا أهمية بالغة، في أعمال الباحثين والمتخصصين والمتمتعين في واقع التوظيف بالمؤسسات المعاصرة، يدرك أن وظيفة الاختيار المهني أصبحت تشكل أحد أهم المراحل الأساسية من مراحل التوظيف إلى جانب الاستقطاب والتعيين، وتلعب دورا حيويا في إمكانية اختيار أفضل العناصر البشرية من خلال اعتماد الإجراءات الحديثة في اختيار الأفراد والمتمثلة أساسا في (تقديم طلب التوظيف، توصيف الوظائف، إجراء الاختبارات المقابلات، الفحوص الطبية والفترة التجريبية... الخ)، كما تسعى المؤسسة إلى وضع شروط ومعايير موضوعية في اختيار أحسن الكفاءات البشرية؛ ولعل أهم هذه المعايير (الشهادة العلمية، الكفاءة، الخبرة المهنية، القوة البدنية... الخ)، ومعايير أخرى تخص الجوانب الشخصية التي على ضوءها يتم اختيار المترشحين في المقابلة (كالرغبة في العمل، القدرة على العمل ضمن فريق المرونة وروح المبادرة... الخ)، وكل مؤسسة لها فلسفتها وثقافتها في الاختيار فبعض المؤسسات تقوم باختيار أبناء العاملين السابقين، كما أنها تختار الشخص بناء على المعرفة السابقة به، وتعطي الأولوية في اختيار الأفراد من مصادرها الداخلية، علاوة على أنها تحاول استقطاب أفراد يمتلكون لمؤهلات متنوعة، ويستطيعون العمل في أكثر من منصب واحد وهذا سعيًا من هذه المؤسسات لتحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي

(1) - بوفلجة غياث: بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، دار القدس العربي، ط1، 2010، ص 105.

زيادة مستوى الفعالية التنظيمية، هذه الأخيرة التي تم ربطها في دراستنا الراهنة بمتغير الاختيار المهني، والتي تتجلى في أبسط صورها، في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فالمؤسسة الفعالة تستطيع أن تحصل على الموارد البشرية المؤهلة من خلال الكشف عن المواصفات والمؤهلات الفعلية لشاغل الوظيفة من استعدادات وقدرات وخبرات عملية، والتي تجعله قادراً على تحمل أعباء الوظيفة، كما أن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب كأحد المتطلبات الأساسية لتحقيق الاستقرار الوظيفي، يساهم في زيادة تحسين مستوى الخدمات المقدمة، من حيث النوعية الجودة والتكلفة، وفي هذا السياق، توضح الكثير من المعطيات والشواهد الواقعية المستمدة من نتائج الدراسات الميدانية، أن المؤسسة الفعالة تسعى دائماً للحفاظ على سمعتها ومكانتها، ضمن النسق الكلي الذي تنتمي إليه، وتسعى لتوفير وجلب الأفراد الأكفاء القادرين على تحمل مسؤولياتهم في العمل وزيادة مستوى الأداء الوظيفي، ولعل المؤسسات الرائدة في هذا المجال هي تلك المؤسسات، التي تستطيع القدرة على زيادة درجة المواظبة على العمل والارتباط به، وزرع روح الولاء والانتماء للمؤسسة والاستمرار في العمل بها، وأن تعترف اعترافاً تاماً ومطلقاً بكفاءة عاملها، واستشعارهم بأهميتهم كأعضاء مساهمين في تحقيق أهدافها التنظيمية، وتكشف لنا النظرة المدققة كذلك في البحوث التي عنيت بدراسة الفعالية، أنه بالرغم من أن موضوع الفعالية، قد أخذ حيزاً معتبراً في الأبحاث الحقلية والمقاربات النظرية - كما أسلفنا - إلا أن هذا الموضوع ما زال لم يتضح، بمفهومه الواسع بعد ويكتنفه الكثير من الغموض نظراً لتعدد المقاربات النظرية التي تناولته، خاصة وأنها اختلفت تفسيراتها وتحليلاتها للمنظمات الفعالة، ففي الوقت الذي قرنته المداخل التقليدية بمدى تحقيق الأهداف، فقد أقرت المقاربات الحديثة بطرح الكثير من المعايير الأساسية، المرتبطة بالمؤثرات البيئية والأطراف الخارجية المتعاملة مع المؤسسة، ورأتها كأحد أهم المحددات الأساسية في قياس الفعالية.

ولعل الجدل بين متغيري الدراسة، (الاختيار المهني والفعالية التنظيمية) يبقى قائماً بحسب ما تؤكد، الكثير من القراءات التحليلية والرؤى الفكرية، لبعض المتخصصين في الإدارة، فالاختيار غير السليم على حد تعبير بيتر دركر Peter Drucker⁽¹⁾، هو فشل مستقبلي أكيد للمنظمة، بل ومن المتفق عليه الآن، أن الفعالية التنظيمية ونجاح المنظمة بحسب دركر يتوقفان على أداء مواردها البشرية، التي إذا ما أحسن اختيارها، ضمنت المنظمة أداء

(1) - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2009، ص 316.

متميزا في كل شيء من جودة، قلة الأخطاء المهنية، تخفيض التكاليف وفي النهاية إرضاء الزبائن و ضمان البقاء والاستمرارية في العمل والسوق، ولعل هذا هو مسعى كل مؤسسة تريد الحفاظ على بقائها واستمرارها، وتحاول استقطاب أفراد أكفاء يتوفرون على المعايير والمؤهلات المناسبة، وخاصة في ظل انفتاح الأسواق العالمية وانحياز حواجز وموانع التجارة الدولية التي تفرضها قوانين الاقتصاد الدولي، وبالتالي البقاء يكون فقط للمؤسسات التي تستطيع اختيار موارد بشرية مؤهلة وقادرة على تحقيق فعاليتها التنظيمية.

ومن هذه الزاوية، وبما أن المؤسسات الجزائرية، واحدة من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق فعاليتها والحفاظ على بقائها واستمرارها، بالرغم من عديد المشاكل التنظيمية التي عاشتها منذ الاستقلال، والتي تتضح معالمها أكثر في التوظيف العشوائي للأفراد، من دون الاعتماد على المعايير والأسس العلمية والموضوعية؛ وهذا نتيجة فشل مختلف مراحلها التفسيرية المنتهجة والتي خضعت عملية التوظيف، إلى قوانين بيروقراطية- بمفهومها السيئ-^{*} وجعلتها مفرخة للعديد من الممارسات والإجراءات غير الموضوعية، بحسب ما أكدته العديد من الشواهد والمعطيات الواقعية، التي تقصت واقع التوظيف بالمؤسسة الجزائرية في تلك الفترة، وأمام هذه الظروف التي كانت ناتجة، عن الفراغ الذي تركه الاستعمار في الإدارة الجزائرية، حاولت الدولة الجزائرية، إصدار بعض اللوائح والقوانين التي تتضمن الشروط والمعايير الواجب توفرها في طالبي العمل، أين أصبحت المؤسسات الوطنية بموجبها تعتمد في اختيار الأفراد بناء على معايير موضوعية مستمدة من قانون التوظيف العمومي، إدراكا منها بأن المورد البشري هو القادر على إحداث التنمية وتحقيق الفعالية التنظيمية، مع التحفظ على مدى مصداقية هذا الإدراك؛ لأن فكرة الاهتمام بالمورد البشري في تلك الفترة لم تترجم ميدانيا في العديد من المؤسسات، ولكن بالرغم من هذه المساعي والمجهودات التي بذلتها الدولة الجزائرية في مجال اختيار الأفراد، إلا أنها لم تصل بعد إلى تحقيق الأهداف التنظيمية التي سطرته، نتيجة تقزيمها لدور المورد البشري في تحقيق الفعالية، وعدم اعتمادها على معايير علمية ومدروسة مستمدة من تحليل العمل وتوصيف الوظائف عند قيامها بعملية اختيار الأفراد، بل أن أغلب قرارات التعيين تخضع للتقديرات الشخصية، الشيء الذي أنتج اختلالات

^{*} البيروقراطية بمفهومها السيئ: نقصد بهذا المفهوم هنا، أنه يشير إلى الخلل و الفساد الإداري وعدم الاحتكام إلى المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد، وليس بالمعنى الذي حدده ماكس فيبر في دراسته حول البيروقراطية .

في مجال التوظيف أثرت على مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية، وهو ما أكدته الدلائل والشواهد الواقعية بالمؤسسات الجزائرية، كما سبق وأن أشرنا ولو - بشكل مقتضب -.

ومع التطورات الاقتصادية، التي عرفتها الجزائر في العشرية الأخيرة من القرن المنصرم وحتى وقتنا الراهن، فقد أصبحت تواجه العديد من المستجدات و المتغيرات المتسارعة، التي أرغمتها على التكيف مع هذه التطورات التي أثرت على مستوى الفعالية بشكل مباشر، وهذا ما يجعل التحدي أمام المؤسسات الجزائرية كبيرا، لاسيما في السعي إلى تشكيل رأسمال بشري قادر على رفع هذا التحدي و بالتالي المساهمة في زيادة مستوى الفعالية التنظيمية، وهذا في اعتقادنا، يتحقق في ضوء الاعتماد على إجراءات موضوعية وعلمية واضحة في اختيار الأفراد، يستطيع من خلالها القائمين بعملية الاختيار المهني الكشف عن المؤهلات والمعايير المناسبة لشغل الوظائف وبالتالي اختيار الفرد المناسب، لأن عالم الشغل بالجزائر اليوم يتوفر على عديد الكفاءات البشرية، التي تختلف من حيث القدرات والمؤهلات والاستعدادات والخبرات، فالأفراد المتقدمين لطلب العمل؛ هم بشر لهم خصائصهم النفسية والثقافية والاجتماعية والمعرفية والجسمية، ولهم طباعهم وما اكتسبوه بحكم تنشئتهم في المجتمع، ما يجعل من عملية المفاضلة بينهم لاختيار الأنسب والأفضل، من الصعوبة بمكان تحقيقها.

ولبحث هذه الانشغالات والقضايا البحثية التي طرحتها إشكالية الدراسة، حاولنا الاقتراب أكثر من فهم واقع المؤسسة الجزائرية المحلية، وهي المؤسسة المينائية بسكيدة (EPS) والتي تمثل أحد أهم المؤسسات الوطنية التي تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من خلال تحقيقها لمتطلبات الجودة الشاملة وإيجاد مكانة لها في السوق الوطنية وحتى العالمية ويتجلى ذلك، فيما تقدمه من خدمات لزبائنها في أحسن صورة وبأقل تكلفة وزمن ممكن من خلال اجتذابها لموارد بشرية تتوفر فيها المعايير الموضوعية والعلمية اللازمة، لشغل المناصب بالشكل الذي يزيد من تحقيق أهدافها التنظيمية، وبالتالي حاولنا الانطلاق من بحث أبعاد الاختيار المهني والتي حصرناها في؛ (الإجراءات الحديثة في الاختيار المهني، المعايير الموضوعية، الخصائص الشخصية في اختيار المترشحين، المعايير المناسبة لثقافة المؤسسة المعايير غير الموضوعية)، في علاقتها بأبعاد الفعالية التنظيمية التي حددناها في، (الموارد البشرية المؤهلة، تحسين مستوى الخدمات المقدمة، الاستقرار الوظيفي، الأداء الوظيفي (الأهداف).

وبناء على كل ما سبق، وفي خضم هذا الجدل النظري والإمبريقي القائم بين متغيري الدراسة، وفي ضوء المعطيات والشواهد الواقعية المستمدة من نتائج البحوث الحقلية، علاوة على ما طرحته المداخل النظرية من رؤى وأفكار، نجدها توضح العلاقة بين الاختيار المهني والفعالية التنظيمية في سياق الأبعاد الزمنية والدلالات المكانية المتباينة، وعليه فإن معالم الإشكالية الراهنة، تتجلى في محاولة توضيح مدى مساهمة المعايير المعتمدة في الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك، بهدف تشخيص الواقع الفعلي لتجسّدات ودلالات هذين المتغيرين في المؤسسة الجزائرية، ولإبراز معالم هذه الإشكالية وتضييق الزاوية البحثية أكثر، صاغت الدراسة تساؤلاً رئيسياً وخمسة أسئلة فرعية كالتالي:

التساؤل الرئيسي:

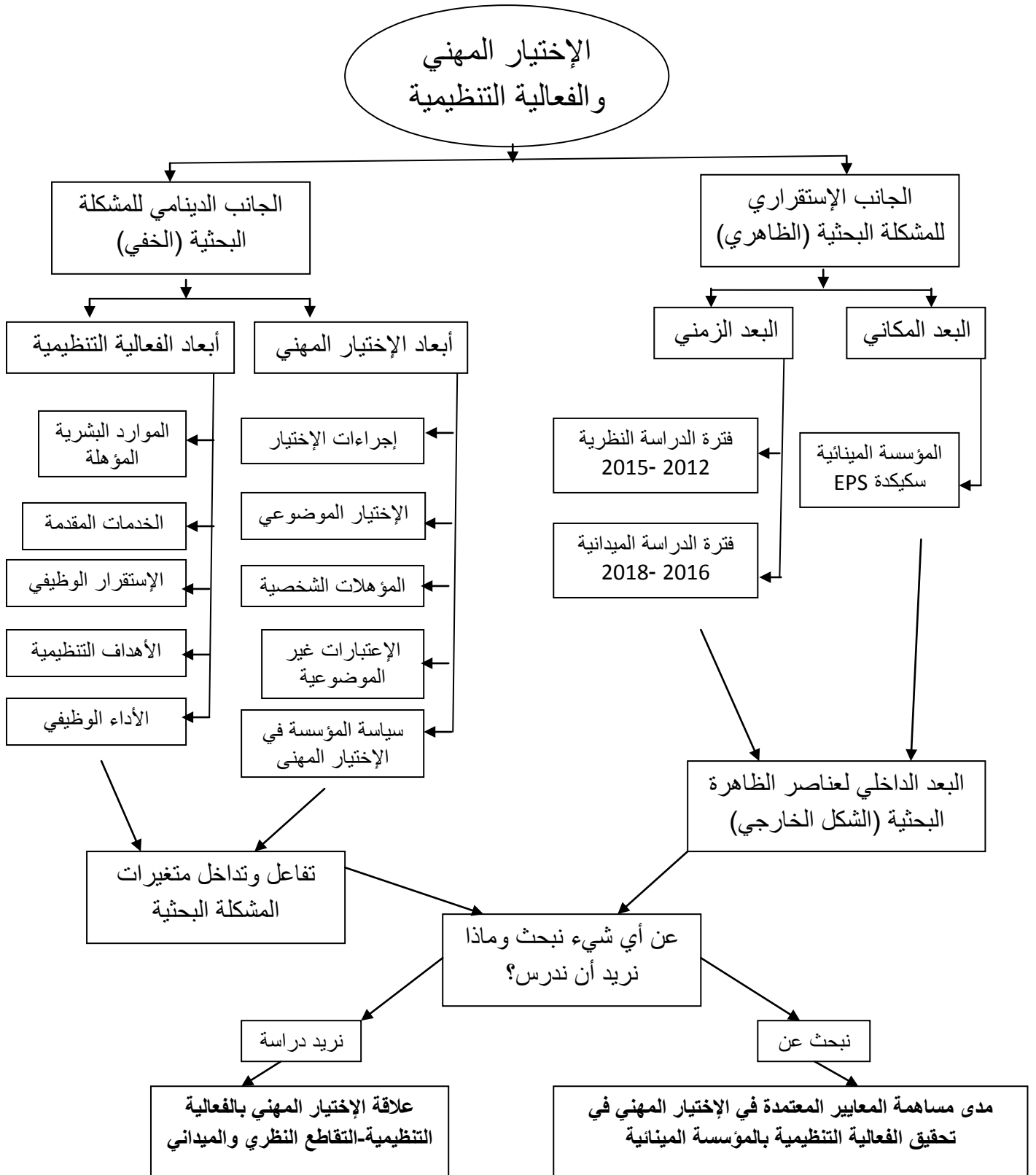
- إلى أي مدى تساهم المعايير المعتمدة في الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- إلى أي مدى تساهم الإجراءات المطبّقة في اختيار المترشحين في الحصول على موارد بشرية مؤهلة؟
- 2- ما مدى مساهمة الاختيار الموضوعي للأفراد، في تحسين مستوى الخدمات المقدمة؟
- 3- إلى أي مدى تساهم المؤهلات الشخصية في زيادة معدل الاستقرار الوظيفي؟
- 4- إلى أي مدى تؤثر الاعتبارات غير الموضوعية في اختيار الأفراد، على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية؟
- 5- إلى أي مدى تستطيع المؤسسة من خلال سياستها المتّبعة في اختيار الأفراد زيادة مستوى الأداء الوظيفي؟

ويمكن توضيح معالم الإشكالية البحثية في الشكل رقم (01) كما يلي:

الشكل رقم (1): يوضح معالم الإشكالية البحثية:



الشكل: من تصميم الباحث

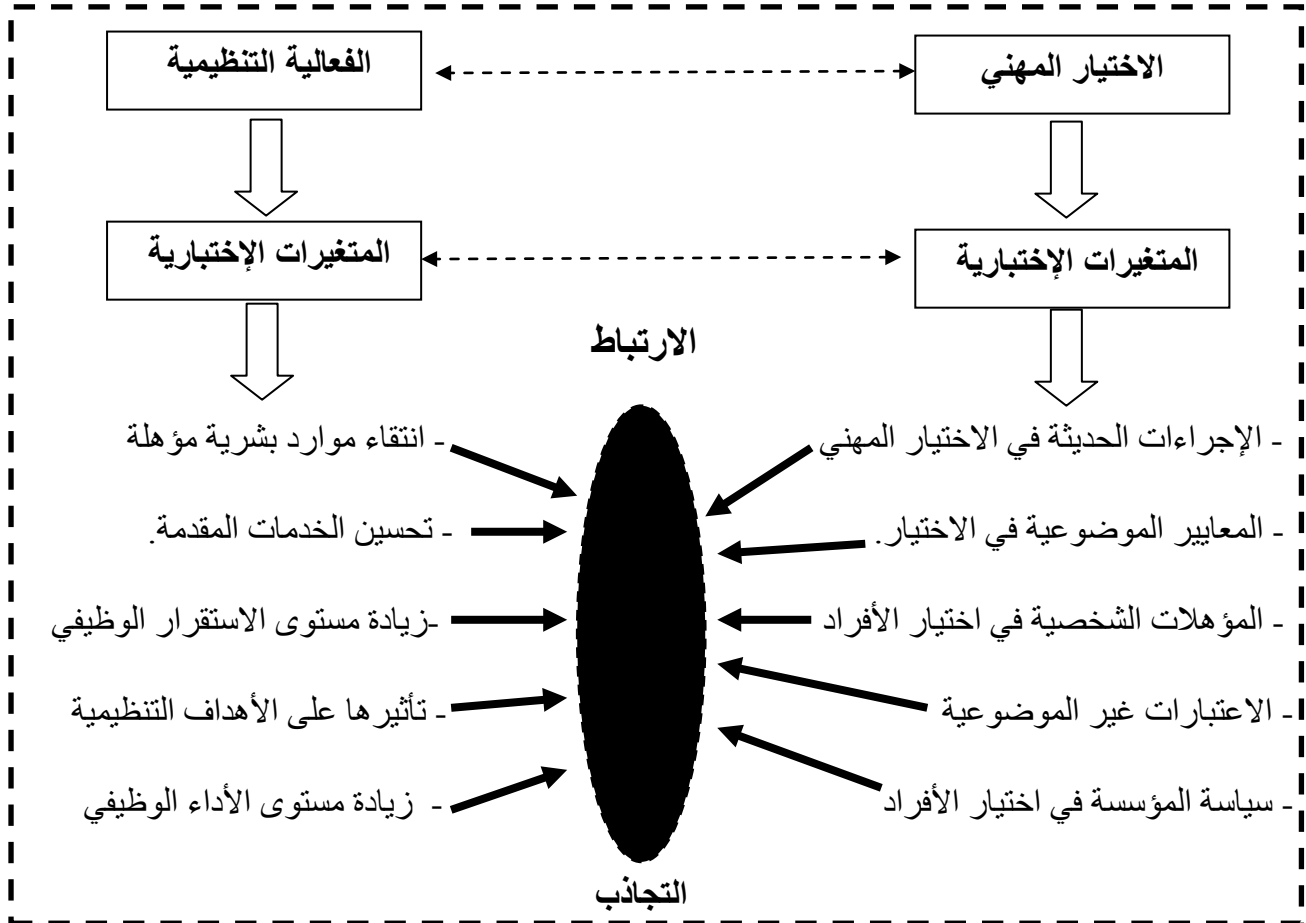
ثانياً: فرضيات الدراسة:

بالاستناد إلى المراكمت النظرية، والبحوث الإمبريقية المتوافرة حول الموضوع، وبناءاً على ما أثارته الإشكالية من تساؤلات وانشغالات بحثية، صاغت الدراسة الراهنة فرضية رئيسية وخمسة فرضيات إجرائية تثير في مجملها قضايا بحثية، تحتاج إلى اختبار وتقصي ميداني، وذلك بالاقتراب أكثر من فهم الواقع التنظيمي بمختلف دلالاته وأبعاده.

الفرضية الرئيسية: يرتبط تحقيق الفعالية التنظيمية بمدى موضوعية المعايير المعتمدة في الاختيار المهني.

وللاستدلال إجرائياً وواقعياً على هذه الفرضية، قمنا بتوضيح معالمها وأبعادها في نموذج افتراضي* يوضحه الشكل رقم (2) كما يلي:

الشكل رقم (2): يوضح معالم الفرضية الرئيسية.



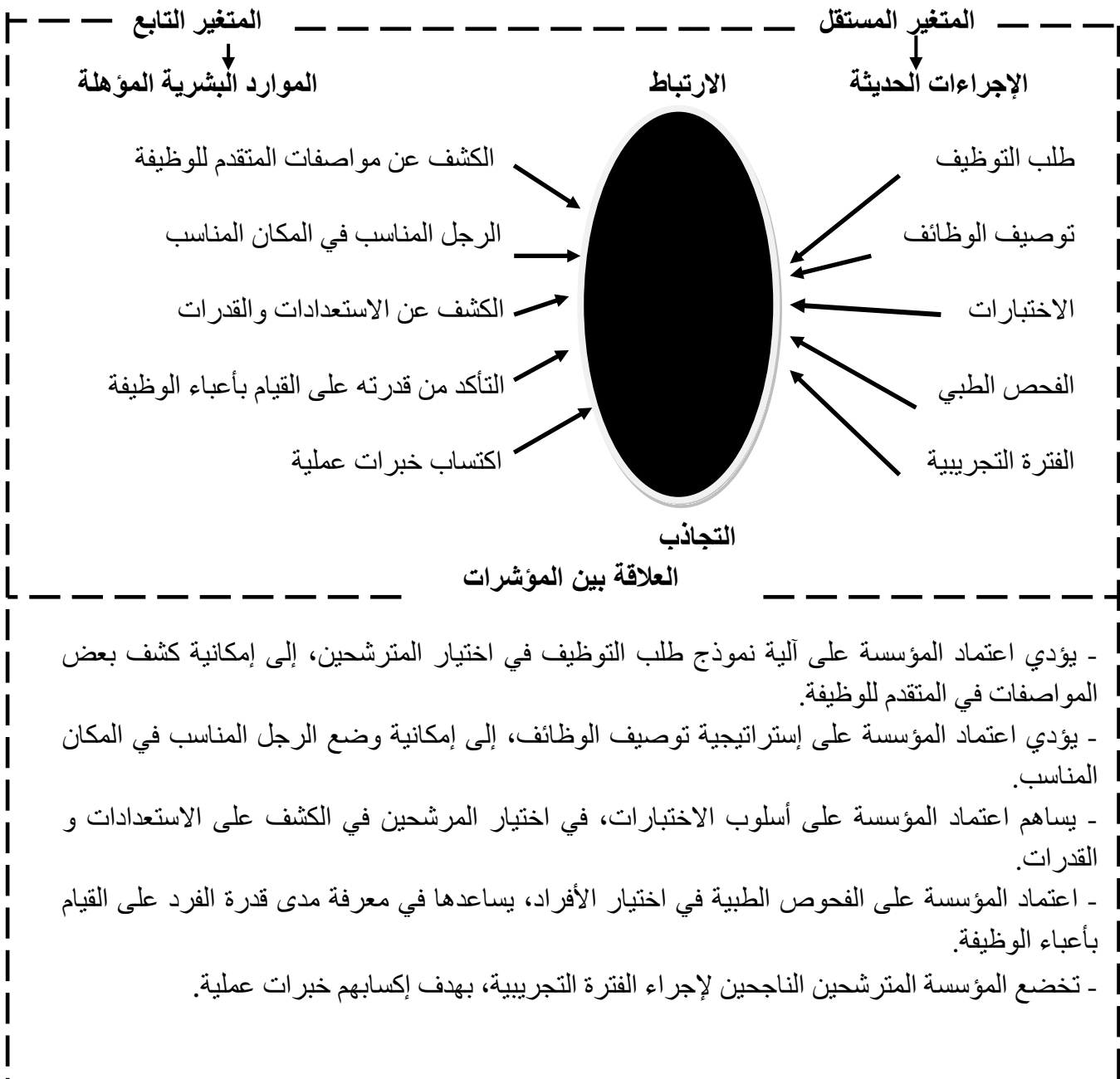
الشكل: من تصميم الباحث

* يشير هذا النموذج الافتراضي إلى اختبار الفرضية عن طريق - دائرة الصد - فالباحث هنا غير متأكد من وجود العلاقة بين أبعاد متغيرات الفرضية الرئيسية، لذلك جاءت الخطوط في الأعلى متقطعة، فأبعاد المتغير المستقل والتابع تصطم في الدائرة إلى حين أن يتم اختبارها في الواقع، ويبقى الميدان هو المحك الواقعي لارتباط وتجاذب هذه الأبعاد والمؤشرات.

وإلى جانب هذه الفرضية، قمنا بصياغة خمسة فرضيات إجرائية كالتالي:

- الفرضية الإجرائية الأولى: تساهم الإجراءات الحديثة المطبقة في الاختيار المهني في الحصول على موارد بشرية مؤهلة، ويمكننا الاستدلال إجرائياً على هذه الفرضية، من خلال المؤشرات الموضحة في الشكل رقم (3) كالتالي:

شكل رقم (3): يوضح نموذج الفرضية الإجرائية الأولى



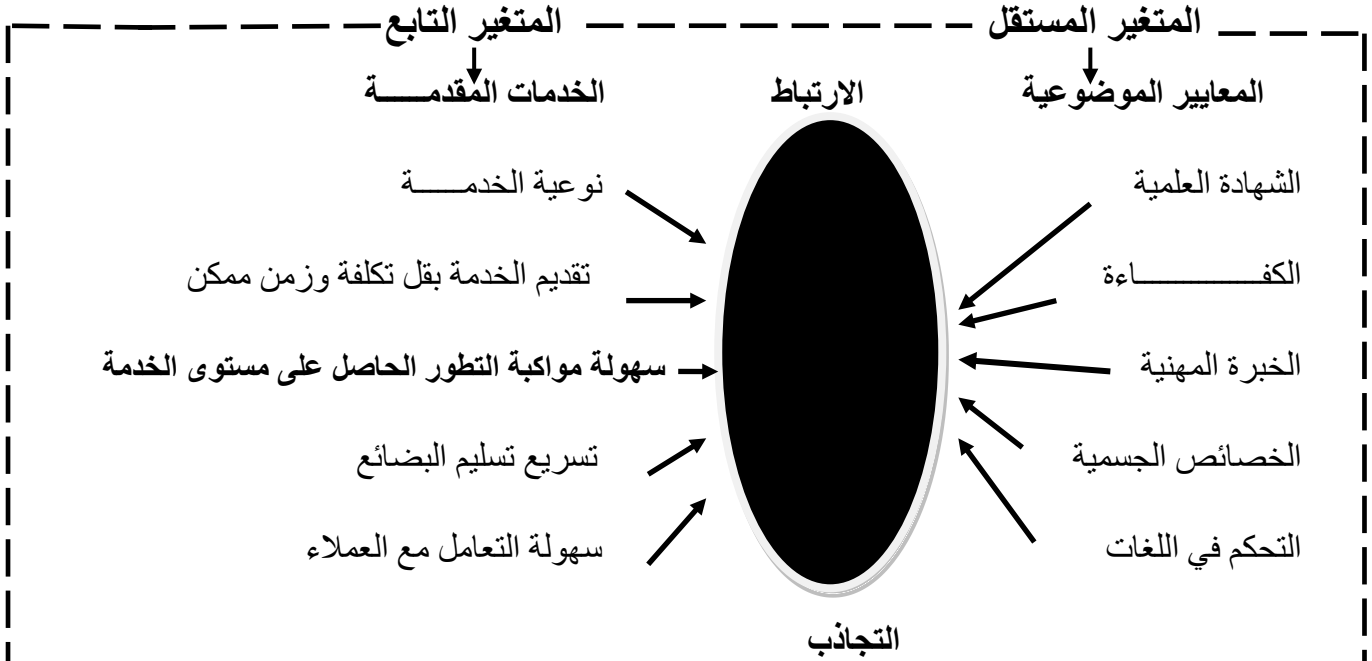
- يؤدي اعتماد المؤسسة على آلية نموذج طلب التوظيف في اختيار المترشحين، إلى إمكانية كشف بعض المواصفات في المتقدم للوظيفة.
- يؤدي اعتماد المؤسسة على إستراتيجية توصيف الوظائف، إلى إمكانية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- يساهم اعتماد المؤسسة على أسلوب الاختبارات، في اختيار المرشحين في الكشف على الاستعدادات و القدرات.
- اعتماد المؤسسة على الفحوص الطبية في اختيار الأفراد، يساعدها في معرفة مدى قدرة الفرد على القيام بأعباء الوظيفة.
- تخضع المؤسسة المترشحين الناجحين لإجراء الفترة التجريبية، بهدف إكسابهم خبرات عملية.

شكل من تصميم الباحث.

- الفرضية الإجرائية الثانية: تساهم المعايير الموضوعية للاختيار المهني في زيادة تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

ويمكننا الاستدلال إجرائياً على هذه الفرضية، من خلال المؤشرات الموضحة في الشكل رقم (4) كالتالي:

شكل رقم (4): يوضح نموذج الفرضية الإجرائية الثانية.



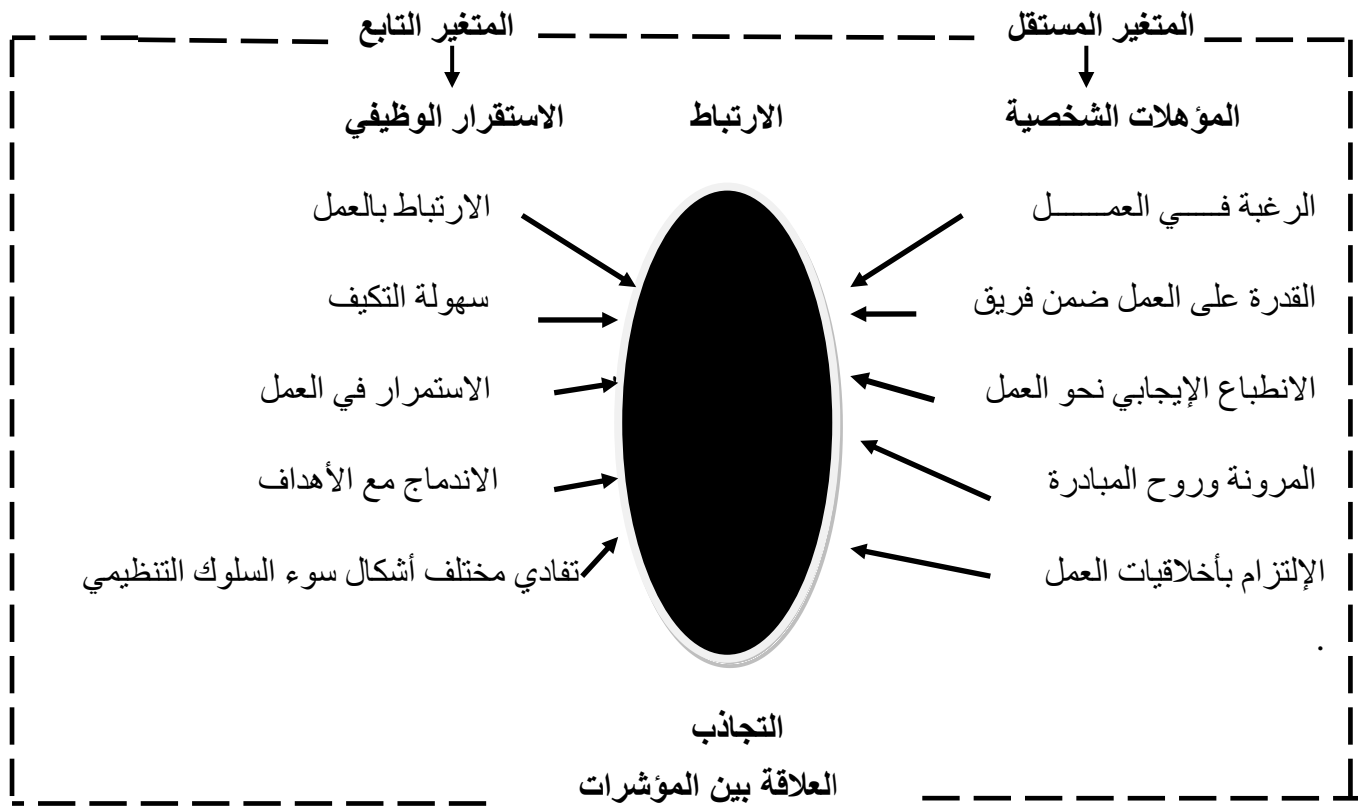
العلاقة بين المؤشرات

- كلما كان اختيار الفرد بناء على معيار الشهادة العلمية، كلما أدى ذلك إلى تقديم خدمة نوعية للعملاء.
 - كلما كان اختيار الأفراد بناء على معيار الكفاءة، كلما أدى ذلك إلى إمكانية تقديم الخدمات للعملاء في أحسن الظروف وبأقل تكلفة و زمن ممكن.
 - يؤدي اختيار الفرد بناء على خبرته المهنية، إلى سهولة مواكبته للتطور الحاصل على مستوى الخدمة.
 - يساهم اختيار الفرد بناء على معيار القوة الجسمية في بعض المصالح، في تسريع تسليم البضائع.
 - كلما استطاع الفرد التحكم في اللغات الأجنبية، كلما سهل له ذلك التعامل مع العملاء.
- شكل من تصميم الباحث .

- الفرضية الإجرائية الثالثة: يرتبط زيادة مستوى الاستقرار الوظيفي بمدى اختيار الأفراد وفقا للمؤهلات الشخصية.

ويمكننا الاستدلال إجرائيا على هذه الفرضية من خلال المؤشرات الموضحة في الشكل رقم (5) كالتالي:

شكل رقم (5): يوضح نموذج الفرضية الإجرائية الثالثة.



- تؤدي رغبة العامل في أداء عمله، إلى زيادة ارتباطه بالعمل.

- تساهم قدرة الفرد على العمل ضمن فريق في زيادة تكيفه.

- كلما كان انطباع المترشح إيجابي نحو العمل، كلما أدى إلى إمكانية استمراره في عمله.

- كلما تمتع المترشح بروح المبادرة والمرونة، كلما أدى ذلك إلى إمكانية اندماجه بسرعة مع أهداف العمال و المؤسسة.

- يؤدي التزام العامل بأخلاقيات العمل، إلى تفادي مختلف أشكال سوء السلوك التنظيمي.

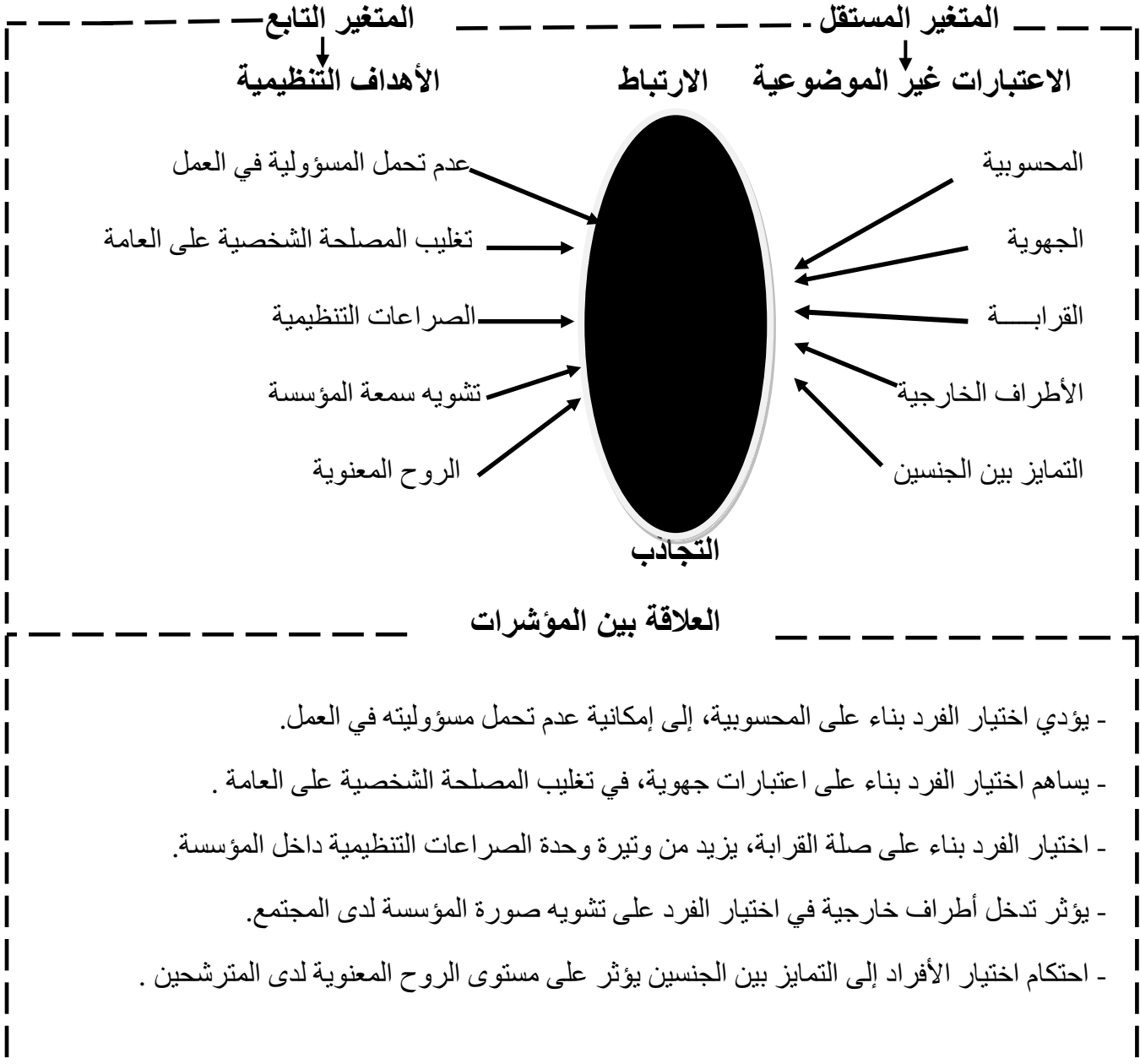
شكل من تصميم الباحث .

- الفرضية الإجرائية الرابعة: تؤثر الاعتبارات غير الموضوعية في الاختيار المهني على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويمكننا الاستدلال إجرائياً على هذه الفرضية، من خلال المؤشرات الموضحة في الشكل

رقم (6) كما يلي:

شكل رقم (6): يوضح نموذج الفرضية الإجرائية الرابعة.

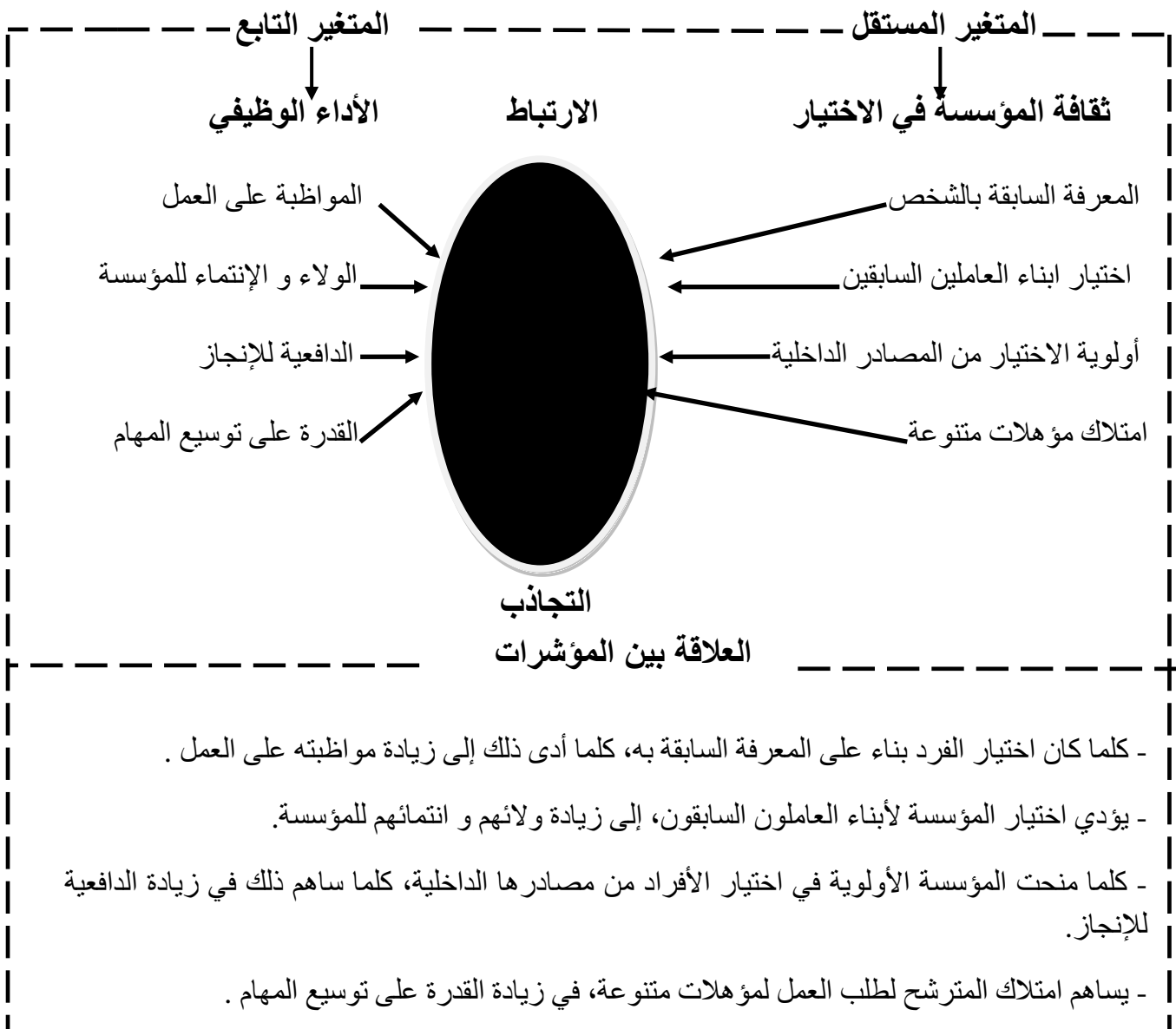


شكل من تصميم الباحث.

- الفرضية الإجرائية الخامسة: يرتبط زيادة مستوى الأداء الوظيفي بمدى اختيار الأفراد وفقا لثقافة المؤسسة.

ويمكننا الاستدلال إجرائيا على هذه الفرضية، من خلال المؤشرات الموضحة في الشكل رقم (7) كالتالي:

شكل رقم (7): يوضح نموذج الفرضية الإجرائية الخامسة.



شكل من تصميم الباحث .

ثالثا: أهمية الموضوع و مبررات اختياره:

1- أهمية الموضوع:

لقد بدأ الآن لنا واضحا بعد تحديدنا لمعالم الإشكالية البحثية، علاوة على القراءات المدققة والمراجعات الانتقائية والتحليلية للأدبيات النظرية والبحوث الإمبريقية، أن هذا الموضوع يكتسي أهمية بالغة، وتتجلى بوادر هذه الأهمية خاصة، في الجانبين النظري والتطبيقي.

1-1- الأهمية النظرية:

إننا نعتقد بحسب القراءات الانتقائية المتواضعة، للكثير من الأدبيات كما أشرنا إليه أعلاه أن هذا الموضوع؛ عُولج وفق أطر ومقاربات نظرية وميدانية متباينة؛ تجلّت في كثافة الأدبيات النظرية والبحوث الإمبريقية وتكاثرها، وبإمكان المتصفح للتراث المعاصر في حقل سوسيولوجيا العمل والتنظيم أن يدرك هذه الأهمية، فمعظم المراكمات النظرية والشواهد الواقعية تؤكد مدى ارتكازية هذين المتغيرين (الاختيار المهني والفعالية التنظيمية)، في المحاولات التنظيرية للباحثين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، وبالتالي تشكيلهما بعدين أساسيين في العملية التنظيمية؛ فموضوع الاختيار المهني قد أخذ حيزا معتبرا في مختلف أدبيات العلوم الاجتماعية وبخاصة منها (علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، والعمل والتنظيم الاقتصاد، الإدارة، علم النفس المهني... الخ) والتي أقرت جميعها بأن إستراتيجية الاختيار المهني تعد من بين الوظائف الهامة والحساسة لإدارة الموارد البشرية، وبأن نجاح المنظمات الحديثة في هذا العالم المتسارع والمتغير يعتمد بدرجة كبيرة، على حسن اختيار المورد البشري على اعتباره المحرك الأساسي، لجميع أنشطة المؤسسة لما يمتلك من مؤهلات وكفاءات ومصدر من المصادر المهمة لتحقيق فعاليتها وأهدافها، أما عن متغير الفعالية التنظيمية، فإنه يعد موضوع حديث جدا وما زال مفهوما غامضا، في مجال البحوث العلمية الأمر الذي يجعله دائما جديرا بالبحث والدراسة، ونحن هنا حاولنا ربطه بمتغير الاختيار المهني، لأن أغلب الدراسات التي تناولت، الفعالية التنظيمية بحسب اطلاعنا المتواضع؛ نجدها قد قرنتها بمتغيرات أخرى غير الاختيار المهني، كالإشراف، الرضا الوظيفي، الحوافز... الخ وبالتالي فقد حاولنا، في بحثنا هذا ربطه بمتغير الاختيار المهني، وفق بناء افتراضي نعتقد من خلاله وجود علاقات ارتباطية بين أبعاد ودلالات المتغيرين، بناء على التصور النظري القاضي بأن مكونات البناء التنظيمي ترتبط و تؤثر في بعضها البعض بدرجات متفاوتة.

1-2- الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية، في محاولتنا تشخيص واقع الاختيار المهني في المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال توفير معلومات وبيانات مستقاة من الواقع الميداني، فضلا عن تقديم اقتراحات وتوصيات تخص أوجه القوة، ومواضع الخلل في اختيار الأفراد، نتوقع أن تسهم في تزويد الجهات المعنية بالتوظيف بمؤشرات ومعطيات واقعية، نعتقد من خلالها إفادة المؤسسة في انتهاج إستراتيجية رصينة لسياسة الاختيار المهني، تعتمد أساسا على تبني الأسس العلمية والموضوعية في اختيار الموارد البشرية، بما يحقق الفعالية التنظيمية.

2- مبررات اختيار الموضوع:

إن المتمعن في حديثنا عن أهمية الموضوع، يدرك أننا ركّزنا وتحدثنا بإسهاب على أهمية الموضوع في جانبه النظري والتطبيقي، ذلك لأن جوهر هذه الدراسة التي نحن بصدد إنجازها وتقصي أبعادها؛ لم تلق الاهتمام الكافي والدراسة المستفيضة والمعقدة، في رصد الواقع التنظيمي لاستراتيجيه الاختيار المهني وتمثلاته الواقعية في المؤسسة الجزائرية، وذلك لأننا لم نحصل على دراسات مشابهة في البحوث الجزائرية، وبالأخص في أطروحات الدكتوراه بحسب اطلاعنا المتواضع، على الأقل تلك البحوث التي تقع ضمن تخصصنا، بالرغم من تنامي المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية في مجال اختيار الأفراد، كعدم توفر الأسس والإجراءات العلمية وإخضاعها إلى مجرد اجتهادات شخصية، لا ترقى إلى الأسلوب العلمي الصحيح، قلة تطبيق الخطوات العلمية للاختيار المهني والاختبارات النفسية، عدم وجود توصيف دقيق للوظائف، يعتمد على مراعاة المعايير الواجب توافرها في المترشح وتناسبها مع متطلبات الوظيفة... الخ، وغيرها من المشكلات التنظيمية، التي تعترى البناء التنظيمي ذات الارتباط الوثيق بعملية الاختيار المهني؛ وهذا راجع في اعتقادنا لحساسية هذا الموضوع واعتباره طابو من الطابوهات، لا يمكن دراسته و التحكم في أبعاده البحثية واستفرازه، وبما أن قيمة البحث السوسولوجي، تقاس بمدى اقتراب الباحث من واقعه ومحاولة تشريحه وتفسيره عن طريق الفكر النقدي، وانطلاقا من أننا باحثين- مبتدئين- في علم الاجتماع ومعايشين لما يحدث في المجتمع والمؤسسة الجزائرية، من خلال إنجازنا لبحوث ميدانية سابقة، فقد حاولنا اختيار هذا الموضوع؛ لأنه يدخل ضمن اهتماماتنا البحثية العلمية والذاتية، والتي ترجمت في الكثير من الأحيان إلى تساؤلات تدور حول مدى معرفة واقع إستراتيجية الاختيار المهني

بالمؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية؛ وذلك عن طريق جمع بيانات حية عن المشكلة البحثية وبالتالي إيجاد الإجابات والحلول، لمثل هذه المواضيع الحساسة التي طمسها البحث الاجتماعي في الجزائر- بحسب اطلاقنا المتواضع-.

انطلاقا مما تقدم، وفي ضوء هذا التوضيح، علاوة على أن مشروعية انجاز أي بحث علمي يفرض على الباحث، تقديم جملة من المبررات العلمية والذاتية التي يستند إليها في اختيار موضوع بحثه، قمنا بتحديد هذه المبررات في النقاط التالية:

- إن مثل هذه المواضيع، حساسة ومرسومة في المخيال الجماعي والثقافي للمجتمع الجزائري برسم غير أكاديمي وبعيد عن دائرة الواقعية، وعليه سوف نقوم بتناول ومعالجة هذا الموضوع في سياق تصور نظري ومنهجي محدد، نحاول من خلاله تقصي العلاقة بين مختلف المعايير المعتمدة في الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، وبالتالي، فإننا نعتقد أن المعالجة الأكاديمية لهذا الموضوع، هي التي تحدد لنا معالمه وتجلياته الموضوعية والواقعية.

- تذمر معظم طالبي العمل من تفشي الكثير من الاعتبارات غير الموضوعية في اختيارهم لشغل المناصب؛ كالجهدية، المحاباة، الوساطة، المحسوبية، الأولوية في التوظيف للعنصر النسوي حتى أصبح يتبادر إلى أذهاننا، بعض المفاهيم التي سوّقت إلينا من المجتمعات الغربية كمفهوم " أنتنة المؤسسة Féminisme de l'entreprise ... الخ " ويتجلى ذلك واضحا بما تكشفه لنا وسائل الإعلام من تجاوزات في نتائج التوظيف، خاصة إذا اعتبرنا هذه الأخيرة، قد تصادف الحقيقة في بعض الأحيان، وتراها بعين قد تغيب أحيانا عن الباحث، ولكنها تكتفي فقط بتوصيف هذا الواقع وإخفائه، لكن الباحث في علم الاجتماع لا يكتفي بالتوصيف وإنما يسعى لطرق أبواب هذا الواقع بفكر نقدي بهدف تشريحه وكشف ما خفي من جوانبه وكما يقول عالم الاجتماع الفرنسي بيار بورديو Pierre Bourdieu " أن البحث السوسولوجي هو البحث عن المخفي " وبالتالي فإننا نؤكد، على أن لهذه التجاوزات والاعتبارات غير الموضوعية في الاختيار، تأثير على مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية، بحسب ما أطلعنا به مختلف البحوث الحقلية والشواهد الواقعية المتوفرة حول الموضوع، وهذا ما يؤشر على أن اختيارنا لهذا الموضوع، هو استجابة لواقع اجتماعي و تنظيمي كائن.

- اندراج هذا الموضوع، ضمن تخصص علم اجتماع الموارد البشرية، فضلا عن قابليته للدراسة الميدانية، من حيث استعمال أدوات البحث المتداولة في تراث المنهجية، وذلك بغرض

تحديد مختلف الارتباطات القائمة، بين المعايير المعتمدة في الاختيار المهني بمختلف أبعادها كمحددات للاختيار المهني، وعلاقتها بمختلف الأبعاد المحددة للفعالية التنظيمية.

- ولعل السبب الرئيسي والمباشر في اختيارنا لهذا الموضوع؛ هو ميلنا المعرفي وتعاضم إحساسنا وطموحنا بدراسة هذا الموضوع، بحيث تولدت لدينا رغبة قوية لمواصلة تناول هذا الموضوع من جديد، إذ سبق وأن تناولنا هذا الموضوع بأبعاد ومتغيرات، حالت دون توصلنا إلى تغطية الكثير من جوانبه المعرفية الهامة، بحسب ما وجه لنا من نقد خلال مناقشتنا لرسالة الماجستير من طرف أعضاء المناقشة، والذين ألحوا بدورهم على مواصلة البحث في هذا الموضوع في أطروحة الدكتوراه، واعتبروه موضوعا جديرا بالبحث في الجزائر، خاصة وأنه من المواضيع الطابوية والحساسة والمتشعبة الارتباطات والأبعاد، والتي تحتاج إلى التوغل أكثر في فهمها وتفحصها بنظرة الباحث السوسيولوجي، ذو النظرة الثاقبة لتعرجات الواقع التنظيمي؛ وبالتالي فقد وضعنا هذه المسؤولية في إنجاز هذا البحث، على عاتقنا مرة أخرى طالما أن النتائج التي توصلنا إليها تبقى نسبية، وتحتاج إلى دراسات معمقة أكثر وبأبعاد أخرى تكون أكثر اتساعا ودلالة، ولتحقيق هذا الهدف، فقد وضعنا القضايا التي أثارها دراستنا السابقة ضمن المنطلقات الارتكازية لإنجاز أطروحة الدكتوراه، وذلك بهدف فهم أعمق وأشمل للموضوع، وتقديم تصور نظري ومعرفي أقرب إلى فهم الواقع، لموضوع طالما أردنا البحث فيه، وإثراء المعارف حوله، لأنه امتداد لاهتماماتنا وتوجهاتنا البحثية.

رابعاً: أهداف الدراسة

من المعلوم منهجيا بالضرورة، أن الوصول إلى نتائج دقيقة يقتضي تحديد المسارات البحثية والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها بدقة متناهية، وفي هذا المجال يُشير الكثير من علماء المنهجية، بأنه يمكن تصنيف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الدراسات السوسيولوجية إلى أهداف نظرية وأخرى تطبيقية (مجتمعية)، وحتى تكون هذه الأهداف، قابلة للتحقق ولا تخرج عن مسارات ونطاق الإشكالية البحثية، يجب أن تترجم هذه الأهداف بالموازاة مع إشكالية الدراسة وتساؤلاتها البحثية، ووفق هذا الطرح المنهجي والعلمي، يمكن تحديد أهداف دراستنا الراهنة في ما يلي:

1- الأهداف النظرية:

- محاولة بناء قاعدة أو مرتكز، من المفاهيم المتعلقة بالاختيار المهني والفعالية التنظيمية وتحديد الخصائص البنائية والوظيفية للمفاهيم الإرتكازية.
- محاولة إيجاد ترتيب نظري لمختلف الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال استقراء ومعالجة رؤية الإسهامات المعرفية، والمحاولات التنظيرية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال سوسيولوجيا العمل والتنظيم .
- محاولة اشتقاق رؤية نظرية، تمكنا من فهم دلالات متغيري الدراسة في أبعادها النظرية وامتداداتها السوسيو- تاريخية من خلال دراسة المداخل النظرية، المفسرة للاختيار المهني والفعالية التنظيمية، ومحاولة إيجاد رؤية تصورية جديدة حول الموضوع، تتماشى مع الأبعاد الزمنية والدلالات المكانية، كما تحاول الدراسة سد بعض الثغرات المعرفية، وخصوصا ما تعلق منها بمتغير الاختيار المهني الذي لم ينل اهتماما كبيرا في البحوث الجزائرية، على مستوى أطروحات الدكتوراه - في حدود علم الباحث - .
- تسعى كذلك الدراسة، إلى إثراء المكتبة الجزائرية وجعل هذا البحث رصيذا معرفيا ينهل منه الطلاب والأساتذة في التخصص، وينحثون منه رؤى وفهومات، تساعد على إثراء معارفهم وإنجاز بحوثهم حول الموضوع.
- محاولة توسيع مجال البحث أكثر في هذا الموضوع؛ من خلال دراسة معمقة وتحليلا مستفيضا؛ وذلك في حدود الإمكانيات المادية، العلمية والزمنية المتوفرة.

2- الأهداف التطبيقية:

- تسعى الدراسة كذلك؛ إلى تحقيق خمسة أهداف تطبيقية بهدف تشخيص الواقع التنظيمي أكثر وجعله مخبرا للدراسات الميدانية، والاقتراب أكثر من فهم الحقيقة المحلية لواقع المؤسسة مجال البحث، بكل دلالاتها وأبعادها ويمكننا توضيح هذه الأهداف كالآتي:
- محاولة معرفة طبيعة الارتباطات العلائقية، بين الإجراءات الحديثة المتبعة في الاختيار المهني وإمكانية الحصول على المواد البشرية المؤهلة.
- محاولة معرفة، مدى مساهمة المعايير الموضوعية للاختيار المهني، في تحسين مستوى الخدمات المقدمة.
- محاولة معرفة مدى مساهمة المؤهلات الشخصية، في زيادة معدل الاستقرار الوظيفي.

- محاولة معرفة مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية للاختيار المهني على تحقيق الأهداف التنظيمية.

- محاولة معرفة مدى زيادة مستوى الأداء الوظيفي، وفقا للثقافة والسياسة المعتمدة في الاختيار المهني بالمؤسسة.

خامسا: مفاهيم الدراسة:

تعد المفاهيم مجموعة من التراكيب العقلية والتجريدات النظرية، التي يستخدمها الباحث للإلمام بمكونات هذا المفهوم، ولن يتسنى له ذلك، إلا من خلال عرض هذه المفاهيم بطريقة منهجية تتمثل؛ في رصد مختلف تحديدها بالاستناد إلى خصائصها البنائية والوظيفية، حتى يتمكن الباحث من تحديد التعريف الإجرائي، الذي يُمكن تلمّس مكوناته (مؤشرات) على المستوى الميداني.

وعلى هذا الأساس، نقوم بنحت المفاهيم الأساسية للدراسة وفق خصائصها البنائية والوظيفية وفي الأخير، نحاول تجسيدها في ضوء التكميم الإحصائي، المرتبط بهذه الخصائص التركيبية، وبالتالي إمكانية صياغة التعريف الإجرائي، وعموما فقد تضمنت دراستنا الراهنة المفاهيم التالية:

1- معايير الاختيار المهني: قبل تحديد مفهوم معايير الاختيار المهني، يجدر بنا أن نشير إلى المعنى الدلالي لمفهوم المعايير في بحثنا هذا، وضبط تعريف بما يتماشى وطبيعة موضوع دراستنا، ويدل هذا المفهوم بالمعنى الذي نوضحه؛ فالمعيار يشير إلى المحك Critère أو صفة أو مستوى مطلوب توفره في شيء معين كتوفر محكات معينة في من يتم اختياره للعمل أو تقييم أدائه داخل المنظمة.

بناء على هذا التوضيح، فعمل التعريف الذي يبدو مناسباً للمعايير أو المعيار بهذا المعنى هو التعريف الذي حدده، الأستاذ **عمر وصفي عقيلي**⁽¹⁾ عندما عرفه بقوله " المعيار بوجه عام هو المستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدده تقييمه والحكم عليه، فيما إذا كان وفق ما نريد أم لا".

(1) - عمر وصفي عقيلي : مرجع سبق ذكره، ص 409 .

ولكن المتمعن بنظرة مدققة في هذا التعريف، يدرك أنه يقترب أكثر في مغزاه من معايير تقييم الأداء وليس معايير الاختيار، وعلى هذا الأساس نقول بالاستناد إلى هذا التعريف: أن المعيار هو " مجمل الصفات المطلوب توافرها في الشخص، الذي نحن بصدد اختياره والحكم عليه، وعلى أساسها يتم قبوله أو رفضه ".

وفي هذا السياق، وبالإستناد إلى كل هذه التوضيحات، يمكننا تحديد مفهوم معايير الاختيار المهني كالتالي:

- **معايير الاختيار المهني:** يعرفها أحمد ماهر بقوله : هي تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المترشح لشغل الوظيفة بمستوى معين، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف، بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل، التعليم والخبرة، المعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة، ومختلف الصفات الجسمانية والشخصية⁽¹⁾ كالعمر، الجنس، مستوى الذكاء والإدراك، القدرة على التفاوض، القدرة على الاتصال بالآخرين وإقناعهم، القدرة على العمل ضمن فريق، القوة البدنية الصحة العامة... الخ⁽²⁾، ويركز أحمد ماهر في تعريفه لمعايير الاختيار المهني على مختلف الخصائص الواجب توافرها في المتقدمين لطلب العمل، سواء كانت هذه المعايير تتعلق بالجانب المعرفي أو الشخصي، والمدونة في بطاقة توصيف الوظائف، وهو ما يقره كذلك عمر وصفي عقيلي، عندما أشار إلى أن معايير الاختيار المهني تعبر عن مختلف المواصفات والشروط المحددة، بشكل مسبق ومطلوب توافرها في من يتم انتقاؤه من خلال تحليل وتوصيف الوظائف⁽³⁾.

ونود الإشارة في ختام حديثنا عن معايير الاختيار المهني، إلى أن معظم الأدبيات النظرية التي تصفحناها بشكل متواضع، فبالرغم من تناولها موضوع الاختيار المهني، إلا أنها لم تقدم تعريفاً مستقلاً لمفهوم معايير الاختيار المهني، إلا في حالات نادرة والتي اطلعنا عليها طبعاً وبناءً على هذه التعاريف التي حددناها، وبالإستناد إلى واقع المؤسسة ميدان الدراسة، قمنا بصياغة التعريف الإجرائي لمعايير الاختيار المهني كالتالي:

(1) - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 155.

(2) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 199.

(3) - المرجع نفسه، ص 307.

- معايير الاختيار المهني: هي مختلف الشروط والمواصفات التي يتم تجميعها في معايير محددة، وفقا لما تمليه قوانين الوظيفة العمومية وما تحدده سياسة التوظيف بالمؤسسة وتكون هذه المعايير علمية أو شخصية أو جسمية وعقلية و يشترط توفرها فيمن يتم اختياره بالمؤسسة.

2- الاختيار المهني: يشكل مفهوم الاختيار المهني مفهوما ارتكازيا في مختلف الأدبيات المتخصصة في تنمية الموارد البشرية، فقد قدمت هذه الأدبيات تعاريف نظرية لهذا المفهوم بحسب توجهات الباحثين واختلاف مشاربهم الفكرية، والجدير بالذكر فيما يخص مميزات هذا المفهوم؛ هو إغناء تعاريفه بخصائص بنائية و وظيفية عديدة اشتركوا في تحديدها، وسوف نقوم بنحت هذا المفهوم وفق خصائصه البنائية والوظيفية؛ وسنركز على تلك الخصائص المجسدة في الأبعاد التي حددناها في تساؤلات وفروض الدراسة كما يلي:

- إجراءات عملية في اختيار المرشحين: ووفق هذه الخاصية يعرف الاختيار المهني بأنه عبارة عن سياسات و إجراءات عملية من شأنها ضمان اختيار الأفراد، وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم يحقق النجاح إذا تم تعيينه⁽¹⁾ وفي نفس السياق يعرف كذلك، بأنه إجراءات تتبّع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن التقدم لشغل وظيفة شاغرة، وتكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح⁽²⁾، وتضيف سهيلة عباس بأنه " الإجراءات التي يتم بموجبها تحديد نوعية الموارد البشرية لعموم المنظمة، و تلك العملية ترسي الدعائم المتينة لفعالية المنظمة، إذا ما تمت وفق الأسس العلمية⁽³⁾ .

- ويعرفه محمد سعيد سلطان بأنه " الأنشطة التي تتضمنها وظيفة الاختيار، والتي تهدف أساسا إلى زيادة فعالية القرارات الخاصة بالانتقاء، ويعتبر كل نشاط من هذه الأنشطة خطوة في العملية التي تهدف إلى التنبؤ بمن سيكون ناجحا في عمله، وإذا تم تعيينه من طالبي الوظيفة⁽⁴⁾ وتتجسد أكثر هذه الإجراءات العملية لوظيفة الاختيار المهني في التعريف؛ الذي يرى بأنه العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد، لشغل الوظائف الشاغرة

(1) - يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع ط1، 2006، ص 203 .

(2) - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003 ص ص 128 - 129 .

(3) - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص 119 .

(4) - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 130 .

بهدف التأكد من توفر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة، ثم مقابلتهم واختيارهم والاستفسار عنهم، فحصهم طبيا، تمهيدا لانتقاء أفضلهم وتعيينهم في المنظمة⁽¹⁾.

بناء على هذه التعاريف، يتضح لنا أن وظيفة الاختيار المهني تمر بإجراءات عملية تقوم بها المنظمة أثناء اختيارها لمواردها البشرية، وهذه الإجراءات والخطوات تعتبر حديثة في اختيار الأفراد و تطبيقها تقريبا معظم المنظمات المعاصرة، ومنها: طلبات التوظيف المقابلات الاختبارات، الفحوص الطبية، توصيف الوظائف... الخ.

- **الاعتماد على المؤهلات والمعايير الموضوعية:** ويعرّف الاختيار المهني وفق هذه الخاصية بأنه تلك الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظيفة حالية فيها، من خلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، ويجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظيفة الشاغرة من أجل تحقيق غاية أساسية، وهي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة و تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد⁽²⁾.

ويمكننا توضيح المفاهيم التي تتضمن مختلف المعايير الموضوعية في الاختيار كمعايير الكفاءة، الملائمة، القدرة، المؤهلات العلمية... الخ، كمايلي:

- **يعرفه نادر أحمد أبو شيخة بأنه " المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم⁽³⁾.**

- **ويضيف بديع محمود القاسم بأنه " انتقاء أصلح الأفراد و أكفأهم من المتقدمين لعمل من الأعمال، ويرمي إلى نفس الهدف البعيد الذي يرمي إليه التوجيه المهني؛ ألا وهو وضع الرجل الصالح في المكان الصالح⁽⁴⁾، ولكن يشترط توفر بعض المؤهلات والقدرات فيمن يتم اختيارهم وذلك عندما عرفه بقوله " هو انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف المنظمة⁽⁵⁾.**

(1) - زاهر عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرابية للنشر والتوزيع: ط1، 2011، ص 81.

(2) - رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص

206.

(3) - نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2000، ص ص 80-81 .

(4) - بديع محمود القاسم: مرجع سبق ذكره، ص ص 175-176 .

(5) - محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 154 .

- ويعرف الاختيار كذلك وفق هذه الخاصية، بأنه الانتقاء والتعرف على المترشح الذي يقدم أكبر احتمال تقديم مردودية مرضية، في المنصب المحدد في المنظمة⁽¹⁾.

ويعرف الاختيار كذلك وفق هذه الخاصية، بأنه البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرهم ملائمة⁽²⁾.

ومن هذا المنظور، نلاحظ أن هذه التعاريف اشتركت في خاصية انتقاد الأفراد، مراعاة توفر مجموعة من المعايير والمؤهلات الموضوعية التي من الممكن أن تزيد من فعالية الأداء بالمنظمة.

- **المؤهلات الشخصية في اختيار الأفراد:** يشير في هذا السياق **بديع محمود القاسم** إلى هذه الخاصية للاختيار المهني، مقدما تعريفا سيكولوجيا له، حيث أكد بأنه " عملية مساعدة الفرد في اختيار المهنة المناسبة له وإمكانياته واستعداداته، وذلك من خلال فهمه لشخصيته وقدراته واختيار نوع الدراسة أو المهنة التي تناسبه والتأهيل لها وضمان التقدم والترقي فيها⁽³⁾ ويضيف الباحث **محمود السيد أبو النيل** بقوله أن الاختيار المهني هو وضع الفرد المناسب في العمل المناسب، لقدراته الذهنية وسمات شخصيته وميوله⁽⁴⁾، ويتفق هذا التعريف كذلك مع ما أقره، الباحث **علي غربي و آخرون** حينما عرفوا الاختيار بأنه " تعيين الأفراد في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم واستعداداتهم، و ميولهم وصفاتهم الشخصية⁽⁵⁾.

وبناء على مضامين هذه المفاهيم التي تفر بمدى اختيار الأفراد وفق خصائصهم الشخصية يتضح لنا؛ أن جميع هؤلاء الباحثين أكدوا على أن الاختيار يكون مناسب لميولات وقدرات الأفراد الشخصية، ونعتقد أن للمقابلات السيكو- تقنية والاختبارات الشخصية دور كبير في الكشف عن القدرات الكامنة للفرد، ونشير هنا فقط إلى نقطة أساسية؛ وهي تلك المتعلقة بمدى فشل الكثير من العمال في أداء وظائفهم بفعالية لمجرد عدم رغبتهم و ميلهم للوظيفة التي وجهوا لأدائها، وهو ما يسهم بحسب اعتقادنا في تفريخ الكثير من المشاكل المرتبطة بسوء السلوك التنظيمي، كدوران العمل، اللامبالاة في العمل، ترك العمل، انخفاض المردودية في الأداء... الخ.

- **الاعتبارات غير الموضوعية في اختيار المترشحين:** بتصفحنا للكثير من التعاريف النظرية حول مفهوم الاختيار المهني، لم نتلمس هذه الخاصية البنائية في هذا المفهوم بصورة جلية، و لكن حاولنا التوصل إلى تحديد مفهوم يناسب هذه الخاصية مفاده؛ أن الاختيار عملية واسطة تدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة والمتعلقة باختيار وتعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي، رغم كونه غير كفؤ أو مستحق⁽⁶⁾.

(1) - Lakhdar Sekio : gestion des ressources humaines C.B/B.F1993.p32.

(2) - نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص 81 .

(3) - بديع محمود القاسم : مرجع سبق ذكره، ص 175.

(4) - محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر العربي، ط1، 2005، ص 87.

(5) - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 67.

(6) - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان: ط2، 2011، ص 284.

- **ثقافة المؤسسة في اختيار الأفراد:** ونقصد بهذه الخاصية أن اختيار الموارد البشرية بالمنظمة، يكون مناسباً لأهدافها و فلسفتها في الاختيار وثقافتها التنظيمية، وبمراجعتنا الانتقائية للكثير من التعاريف النظرية وفقاً لهذه الخاصية، قمنا باستخلاص بعض الخصائص البنائية والوظيفية التي تبلورت في بعض المفاهيم وفق هذه الخاصية ويمكننا إدراجها في التعاريف التالية:

- الاختيار هو عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المنظمة من الأفراد المؤهلين والذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف، وتحديد مؤهلات الأفراد طبقاً للتوصيف المتبع في المنظمة⁽¹⁾

- الاختيار المهني هو المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات العمل، ثم المفاضلة والفرز بين المتقدمين للعمل الشاغر لاختيار أفضلهم مناسبة لهذا العمل⁽²⁾، وفي ذات السياق يشير مؤيد سعيد السالم معتبراً الاختيار، الركن الثاني بعد الاستقطاب، بمقتضاه يتم انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية المناسبة لشغل الوظائف.

- الاختيار هو تنبؤ مستقبلي، يتعلق بتحديد مدى نجاح أو إخفاق المتقدمين للتوظيف من حيث أدائهم و سلوكهم، بأن واحداً في وظائف متعددة (وليس في وظيفة واحدة)، التي من المحتمل أن يشغلوها في المنظمة حاضراً، ومستقبلاً لتحقيق فعالية الأداء التنظيمي⁽³⁾، ويعتبر هنا وصفي عقلي، بأن نجاح اختيار الفرد مرهون بمدى قدرته على العمل في عدة وظائف داخل المؤسسة حيث يزيد في نسبة الأداء، و هذا التوجه حديث في ممارسات اختيار الأفراد بحيث يتم التنبؤ بنجاحهم أو إخفاقهم استناداً لقدراتهم و كفاءاتهم التي تسمح لهم بالعمل في أي وظيفة محتملة للعمل بها.

- **الاختيار:** هو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين، من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل⁽⁴⁾.

وتأسيساً على ما تقدم، وفي ظل التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، فبالرغم من وضوح الاختلافات بينها في تحديد أبعاد و خصائص المفهوم، إلا أنها تلتقي في الكثير من الخصائص البنائية والوظيفية المشار إليها أعلاه، بحيث نلاحظ في هذه التعاريف أن بعضها اقتصر على تحديد خاصية واحدة، ومنها من اشتملت على أكثر من خاصية في التعريف الواحد، ويمكن تجسيد هذه الخصائص التركيبية لمفهوم الاختيار المهني؛ وفق المنحى الإحصائي الموضح في الجدول رقم (1) كما يلي:

(1) - سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 109 .
 (2) - أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية (ب ط)، 1997، ص 170.
 (3) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 370.
 (4) - علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ط3، 1975، ص 203.

جدول رقم (1): يوضح الخصائص البنائية والوظيفية لمفهوم الاختيار المهني:

النسبة %	التكرار	العدد	الخصائص
9.09	04		إجراءات عملية في الاختيار
4.54	02		المفاضلة بين الأفراد على أسس موضوعية
6.81	03		توفر المؤهلات الشخصية
2.27	01		تدخل معايير غير موضوعية
4.54	02		الاختيار وفق أهداف و ثقافة المؤسسة
13.63	06		مفاضلة أو انتقاء للمترشحين
6.81	03		عملية و نشاط
6.81	03		تقسيم المترشحين
2.27	01		دراسة و تحليل طلبات التوظيف
9.09	04		توفر المؤهلات اللازمة لدى المترشح
13.63	06		وضع الفرد المناسب في المكان المناسب
2.27	01		المقارنة بين مواصفات الفرد و متطلبات الوظيفة
4.54	02		ركن من أركان التوظيف
2.27	01		تنبؤ مستقبلي
6.81	03		جمع المعلومات عن المترشحين
4.54	02		أخرى
100	44		المجموع

الجدول من تصميم الباحث.

بالاستناد إلى هذه الخصائص البنائية الوظيفية والدلالية، وواقع المؤسسة مجال البحث

يمكننا صياغة التعريف الإجرائي التالي للاختيار المهني:

الاختيار المهني هو عبارة عن إجراءات عملية حديثة، تتبناها المؤسسة في اختيار الأفراد بحيث يتم من خلالها الكشف عن مختلف المعايير الموضوعية والمؤهلات الشخصية المطلوبة فيمن يتم اختياره، والتي تتناسب مع سياسة وثقافة المؤسسة في الاختيار؛ وذلك بهدف وضع الفرد المناسب في المكان الذي يناسب مؤهلاته و قدراته.

2- **الفعالية التنظيمية:** يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية، مفهوماً غامضاً في البحوث الاجتماعية حيث شكّل هذا المفهوم نقاشاً أكاديمياً، وحواراً فكرياً في العديد من الملتقيات العلمية، فضلاً عن المحاولات التي أبداها الباحثين منذ منتصف القرن المنصرم، لتحديد أبعادها ومحكات قياسها ووضع مضامينها رهن محكات الواقع التنظيمي، وبالتالي يصعب تقديم تعاريف دقيقة لهذا المفهوم لأنه و بقدر أهمية هذا المفهوم، بقدر صعوبة إيجاد تعاريف واضحة وموحدة، وهذا راجع طبعاً باعتقادنا، إلى اختلاف الزاوية و الرؤية التي ينظر بها كل باحث لهذا المفهوم بحيث يعطي كل منهم؛ تعريفاً خاصاً كون هذا المفهوم غامض من جهة، ويتصف بالتعقيد والتداخل مع بعض المفاهيم الأخرى من جهة أخرى، وبالأخص مفهوم الكفاءة ومفهوم الفاعلية وعلى هذا الأساس وجب قبل التعرض لمختلف التعاريف الخاصة بالفعالية، أن نقدم الفرق أو التمييز بين هذه المفاهيم الثلاث، فعلى الرغم من الارتباط بين هذه المفاهيم، إلا أن هناك بعض الفروقات الهامة بينها؛ ففي حين تعرّف الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفاً⁽¹⁾ ونقول باللغة الاقتصادية المتداولة، أن نشاط أو عملية معينة فعالة إذ قدمت لنا أفضل النتائج⁽²⁾ فإن الكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية، التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل كلفة ممكنة⁽³⁾ ونشير فقط هنا، أن أغلب البحوث التي تعرضت لدراسة الفعالية، فإنها اكتفت فقط بالتمييز بين مفهومي الكفاءة و الفعالية، ولم تقدم الفرق بين الفاعلية والفعالية، وعلى اعتبار أن هذين المفهومين بينهما تداخل كبير في أغلب الأحيان، بحسب ما طرحه بعض الباحثين فإننا نشير إلى هذا الاختلاف ففي حين تعرّف الفعالية كما أشرنا إليه منذ قليل، بأنها الغاية التي تحقق من خلالها المنظمة أو الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط، فإن الفاعلية تتضمن تحقيق الأهداف

(1) - سعد بشايبية: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2002، ص 42 .

(2) - Mokhtar Lakehal : Dictionnaire économie contemporaine et des principes faits politique et sociaux 2^{ème} éd , paris, 2001, p 279 .

(3) - وائل محمد صبحي وآخرون: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009، ص 46.

المطلوبة بغض النظر عن الشروط المتعلقة بالتكلفة أو الوقت أو الجهد أو حتى بالجودة، المهم أن تتحقق الأهداف بمعنى أدق بلوغ الأهداف دون تحديد للميكانيزمات اللازمة لذلك⁽¹⁾. وما يمكن أن ندلي به في هذا السياق؛ أننا بحسب اطلاعنا المتواضع حول مختلف الأدبيات حول الفعالية فإننا نجزم بعدم وجود فرق بين المفهومين، وأنهما نفس المفهوم ويحملان نفس المعنى (الفعالية = الفاعلية)؛ وبعد هذا التوضيح حول المفاهيم التي أشرنا إليها نحاول في هذه الفقرة، تقديم مجمل التعاريف التي تعرضت لمفهوم الفعالية التنظيمية والتي برغم وجود اختلاف بين الباحثين في تعريفها، كما وضحنا سابقاً، إلا أنهم يشتركون في الكثير من الخصائص البنائية و الوظيفية، وسوف نقوم كذلك بنحث هذا المفهوم، وفق خصائصه البنائية والوظيفية، وبالاستناد إلى الأبعاد المحددة للفعالية التنظيمية كما أشرنا إليها في فروض وتساؤلات الدراسة.

- الموارد البشرية المؤهلة: وتُعرّف الفعالية التنظيمية بالاستناد إلى هذه الخاصية، بمدى توفر المؤسسة على مدخلات بشرية مؤهلة قادرة على تحقيق المخرجات المطلوبة، هذه الأخيرة التي ربطها موسى مدهون بمدى تحقيق شاغل الوظيفة لها، عندما عرف الفعالية التنظيمية بقوله: " أنها المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من المنصب الذي يشغله⁽²⁾ بحيث يشير هنا مدهون؛ إلى أن المؤسسة تتبلور كفاءتها وتحقق أهدافها إذا ما أحسنت في اختيار المدخلات البشرية اللازمة والمناسبة و القدرة على خلق القيمة المضافة، وزيادة مستوى الإنجاز و الأداء في الوظائف التي يشغلونها ويخص بالذكر؛ فئة المدراء وحتى يستطيع المدير تحقيق الأهداف المطلوبة منه يجب توفره على بعض المهارات الاجتماعية والمعرفية التي تؤهله لذلك.

وفي نفس السياق، يشير كل من باري وميلس عندما عرفا الفعالية التنظيمية: " بأنها المخرجات التي تحققها المؤسسة من مخرجات مقارنه بالمدخلات⁽³⁾". إلى أن نسبة ما تحققها المؤسسة من مخرجات مقارنة بالمدخلات التي حصلت عليها من البيئة الخارجية، ويعتقد أن

(1) - صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 21.

(2) - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايمية: الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2008، ص 229.

(3) - رابح العايب: مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، مديرية النشر والتنشيط العلمي، عدد 22 ديسمبر، جامعة قسنطينة، 2004، ص 132.

المدخلات البشرية المؤهلة، هي القادرة على تحقيق ذلك بدرجة أكبر إذا ما تم استغلالها والاستثمار فيها بالشكل المطلوب، وفي هذا الصدد تُعرّف الفعالية كذلك بأنها: " قدرة المنظمة على الاستعمال الأمثل للموارد، وخلق حالة من التوازن بين العوامل الداخلية، والتأثيرات الخارجية لها مع إمكانية التكيف التام لضمان تحقيق الأهداف⁽¹⁾، وما يلاحظ في هذا التعريف " أنه جمع بين أكثر من خاصية حتى تضمن المؤسسة فعاليتها، فبمجرد قدرة المؤسسة على حسن استثمار وتسيير مواردها المختلفة، وجب عليها خلق توازن بين مدخلاتها ومخرجاتها بهدف القدرة على التكيف أكثر، و بالتالي تحقيق الأهداف.

وضمن هذا السياق يرى كذلك **بيتر دروكر**، وهو من رواد الإدارة المعاصرين أن " الفعالية أبعد من المقدرّة على تحقيق الأهداف، و لكنها المقدرّة على أحسن اختيار⁽²⁾"، بمعنى أن **دروكر** يرى أن الفعالية ليست مقترنة بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها فقط، وإنما هي أبعد من ذلك، وعبر عن هذا بمدى قدرتها على أحسن اختيار للوسائل و المدخلات الضرورية لتحقيق الأهداف ولعل اختيار الموارد البشرية المؤهلة، بحسب اعتقادنا من أهم الوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف. لأن **دروكر**، يركز على ضرورة القدرة على أحسن اختيار للموارد وبالتالي، فهو يؤكد على النوع وليس على الكمية، وهذا ما يؤكد الباحث **أحمد زكي** عندما عرّف الفعالية " بأنها مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة، فهي علاقة بين نوع العناصر و ليس كميّتها⁽³⁾.

وتأسيساً على مجمل هذه التعاريف، نجدها تؤكد على مدى توفر موارد بشرية مؤهلة وتعتبرها محددات أساسية لفعالية المنظمة، وقد تكون للبرامج التدريبية والإجراءات العملية في اختيار الأفراد، تشكل جزءاً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة.

- **تحسين الخدمات المقدمة:** وتعرّف الفعالية وفق هذه الخاصية، بأنها تتعلق بفعل الأشياء الصحيحة في وقتها المحدد، أي أنها تحدد أولاً ما إذا كان ينبغي عمل هذه الأشياء والأعمال أم لا، ثم تحدد أولويات إنجازه ضمن الوقت المتاح للحصول على أعلى إنتاجية ممكنة⁽⁴⁾.

(1) - إيمان سالم الصانع: أثر محددات الرضاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية ، (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية، لافارج، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013 ،ص 09.

(2) - J.A.F Stoner R-E Freeman : management njec, prentice hall in , 1989, p25.

(3) - رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة: مرجع سبق ذكره، ص 229.

(4) - شوقي عبد الله: إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006 ، ص 100.

- ضرورة إنجاز الخدمات والأعمال الصحيحة، و ضمن هذا السياق كذلك يعرفها جلال إبراهيم العبد بقوله : " الفعالية تشير إلى ضرورة إنجاز العمال الصحيحة، بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح⁽¹⁾ ".

ونخلص في هذين التعريفين إلى أن تحقيق الفعالية، مرهون بمدى القيام بالأعمال والخدمات شريطة الدقة وضبط الوقت المحدد لإنجازها لأن تقديم الخدمات، يهدف بالأساس إلى إشباع رغبات و متطلبات العملاء بدرجة أكبر.

- **الاستقرار الوظيفي:** و تشير هذه الخاصية لمفهوم الفعالية التنظيمية، إلى مدى تحقق الفعالية بفعل تحقق استقرار ورضا العمال بالمنظمة، وفي هذا السياق، نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية، كانت السبابة لتحديد مفهوم فعالية المنظمة، بناء على الخصائص الشخصية للأفراد وتُعرّف الفعالية التنظيمية من وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية : " بأنها تحقيق حاجات الأفراد الاجتماعية و النفسية⁽²⁾ "، وهذه المؤشرات الاجتماعية التي عرفت كذلك على أساسها عندما عرفها نور الدين تاوريريت بأنها : " قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف المسطرة أو تجاوزها وذلك لضمان تكيفها و بقائها، واستدل على ذلك، من خلال بعض المؤشرات الاجتماعية والسلوكية، كرضا العمال و المشاركة في اتخاذ القرار⁽³⁾... الخ.

وإلى جانبه يشير ميلز miles، إلى أن الفعالية " هي قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط معها، والأعضاء المؤسسون والمساهمون والمنظمات ذات العلاقة و المنظمات المنافسة⁽⁴⁾ .

وما نلاحظه في هذا التعريف أن ميلز، ركز في تعريفه للفعالية، على أن المؤسسة الفعالة هي القادرة على إرضاء كل الأطراف المتعاملة معها، و بالأخص الجماعات الفاعلة من المنافسون الموردون، المنظمات التي لها علاقة معها، العملاء، الموزعون... الخ، وهؤلاء يعتبرون أطراف إستراتيجية، لا بد التعامل معها، ونستشف من تعريف ميلز؛ أنه يرى أن المؤسسة الفعالة لا تعمل في فراغ، ولا هي متفوقة على نفسها، فلا بد من تعاملها مع كل

(1) - جلال إبراهيم العبد : إدارة الأعمال، مدخل القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة للطباعة والنشر، مصر، 2003، ص20.

(2) - العربي بن داود : فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008، ص36.

(3) - نور الدين تاوريريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص9.

(4) - كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2004، ص322.

الأطراف الخارجية المتعاملة معها، و ذلك من خلال إشباع تطلعاتهم و رغباتهم، ولعل تعريف ميلز، يتمخض عنه الكثير من الخصائص البنائية للفعالية؛ المرتبطة بمدى التكيف مع البيئة أو القدرة على البقاء، و ذلك من خلال بعض التعاريف التي تحاول ربط فعالية المؤسسة، بمدى قدرتها على البقاء و التكيف ومنها:

- يرى كل من **Katz** و **Kalin** أن الفعالية التنظيمية، بأنها القدرة على البقاء والاستمرار و التحكم في البيئة⁽¹⁾ ، وهو ما يُقره كذلك، **ناصر دادي عدون**، عندما رأى أن فعالية المؤسسة كنظام، يمكن أن يعرف باستعدادها للبقاء والتكيف، للاحتفاظ بنفسها ولنموها باستقلالية عن الوظائف الخاصة التي تؤديها⁽²⁾، وفي نفس السياق بالذات، يعرفها كل من **فريد لندر وبيكل** بأنها تعكس الاعتمادية المتبادلة بين المؤسسة والبيئة⁽³⁾.

وما نلاحظه في هذه التعاريف، أن هؤلاء الباحثين ربطوا فعالية المنظمة، بمدى قدرتها على البقاء والاستمرار والمرونة في التعامل والتأقلم مع المحيط، على اعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح يتعامل مع مختلف المؤثرات الخارجية.

- **القدرة على تحقيق الأهداف**: معظم التعاريف التي تعرضت لمفهوم الفعالية التنظيمية نجدها في أغلبها تربط هذا المفهوم، بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، ومعظمها تعاريف قرنت فقط فعالية المؤسسة بمدى تحقيقها لأهدافها، بغض النظر عن المعايير الأخرى التي حددت فيما بعد وأصبحت كمؤشرات للفعالية، وهذا بحسب ما تطلعنا به الكثير من الأدبيات الاجتماعية التي أشارت، إلى أن بداية البحوث حول الفعالية، كانت تنظر إليها بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فقط وكان ذلك، في خمسينيات القرن المنصرم.

وفي هذا السياق يرى **صالح بن نوار** بأنها : " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي ظهر من أجلها سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد،و ذلك بتكاليف اقتصادية مدروسة حيث تعكس هذه الأهداف، موازين القوى للجهات ذات التأثير عليه⁽⁴⁾ ويربطها كذلك **محمد قاسم القريوتي** بالأهداف المحققة حيث يرى أنها : " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة

(1) ناصر مراد: فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص 73.

(2) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، (ب، س، ن) ص 319 .

(3)-F. Friedlander . iil piche : compoments of effectiveness in small organization administrative, scinse quarterly, 1968, p13.

(4) - صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006 ص 222.

وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتنسجم مع مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم⁽¹⁾، هذا ويرى **اتزيوني Etzioni** على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة، وأنماط الاتصال، وأساليب الإشراف والروح المعنوية و الإنتاجية⁽²⁾.

ويضيف **علي السلمي** بأن الفعالية هي السمة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه وهي أخيرا معيارا للحكم على نجاحه⁽³⁾ هذا وتعرّف الفعالية بالنسبة لمنظمة ما تتمثل في الحصول على النتائج في إطار الأهداف، وتعرّف كذلك، بأنها درجة تحقيق والوصول إلى الأهداف⁽⁴⁾.

وينظر **Khena Khan** للفعالية بأنها، القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك⁽⁵⁾.

وفي ذات السياق يضيف **محمد عاطف غيث** في قاموسه لعلم الاجتماع بأنها تعكس استخدام أكثر الوسائل على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال، بل تحدد عن طريق، العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيب أولوياتها⁽⁶⁾ وفي ذات السياق يشير المصطلح، إلى القدرة على تحقيق الأهداف، ففعالية الفرد أو المؤسسة تتحدد بقياس مدى تحقيق الفرد و المؤسسة للأهداف الموضوعية⁽⁷⁾.

وما يلاحظ هنا، أن هذه التعاريف لمفهوم الفعالية تتفق في كونها مرتبطة بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك راجع باعتقادنا؛ أن الفعالية مفهوم غامض كما أشرنا إليه

(1) - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006، ص 133.

(2) - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 305.

(3) - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت ط2، 1980، ص 228.

(4) - C.ALAZARD et S.SEPDRI : Contrôle de gestion, Manuel et application, Paris : ed , Dunod ,2001, p 07.

(5) - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 126.

(6) - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية (ب،ط)، 2004، ص 153 .

(7) - Jean Mari peretti : Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition Vuibert, Paris, 2001, p p 95.

من قبل وغير محدد المعالم، خاصة وأن البحوث والدراسات الميدانية التي عالجت مفهوم الفعالية تعتبر حديثة، وقد قرنت معظم هذه البحوث فعالية المؤسسة بمدى تحقيقها لأهدافها فقط دون النظر إلى الكثير من المحكات والمقاييس، التي أصبحت تعتبر من بين المعايير الأساسية في تحديد مفهوم الفعالية لدى الكثير من الباحثين والتي أشرنا إلى البعض منها آنفاً.

- **زيادة معدل الأداء:** ونشير وفق هذه الخاصية إلى بعض التعاريف، التي لها علاقة بمستوى أداء المؤسسة، فالبعض اعتبرها مقياس لأداء المؤسسة **ككيرشوف** حين عرفها، بأنها مقياس لأداء المؤسسة نسبة لأهدافها⁽¹⁾ وفي ذات السياق يعرفها **أندرسون Anderson C.R** بأنها: قياس مستوى إنجاز الأهداف، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم⁽²⁾.

ويرتبط مستوى أداء المؤسسة كذلك إضافة لما طرحه **كيرشوف** و **أندرسون**، بمدى تعظيم أو تحقيق العائد للمنظمة، وعلاقة مستوى الإنتاج بالوسائل والمدخلات المستخدمة لتحقيقه، وفي هذا السياق، تعرّف الفعالية التنظيمية بالاستناد إلى هذه المتغيرات من خلال التعاريف التالية:

- يرى **فريد النجار** أن الفعالية، تعني تحقيق عائد للمنظمة بالمفهوم الاقتصادي والسلوكي⁽³⁾، و يضيف **Khorbide**، بأنها عملية تعظيم العائد للمؤسسة بجميع الوسائل⁽⁴⁾ ويعرفها البعض كذلك، بأنها مجموع أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات⁽⁵⁾. وإلى جانب هذه التعاريف تعرّف كذلك من قبل **نادلر و توشمان Nadler et Tuchman**، بأن الفعالية التنظيمية تشير إلى الدرجة التي يكون فيها واقع الإنتاج في مراحل الفرد والجماعة والتنظيم مساوٍ للنتائج المعبر عنها، كما هو موضح في إستراتيجية المؤسسة⁽⁶⁾.

(1)- B-a –Kirchoff : organisation effectiveness mesurment and policy research,academy of management, review, 1977, p3.

(2)- نور الدين تاويريريت: مرجع سبق ذكره، ص145.

(3) - فريد راغب النجار: السلوك التنظيمي الاستراتيجي، تانيس للنشر، الإسكندرية (ب، ط)، 2009، ص 203 .

(4)- Khorbide : assosment of organizational effectiveness, lssnes analysis and reading,Good year, year, california, 1971, p90.

(5) - خالد بوشارب: البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، الخلدونية للعلوم الإنسانية الإنسانية والاجتماعية : مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،العدد السادس،جامعة ابن خلدون، تيارت، 2013، ص 376.

(6) - نعيمة عباس خضير وآخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31 يناير، 1996، 1996، ص 81 .

وتشير مجمل هذه التعاريف التي قرنت فعالية المنظمة، بمدى تحقيقها لمستويات عالية من الأداء وذلك من خلال تعظيم العائد للمنظمة، وتوفير الوسائل الضرورية بما يتماشى وإستراتيجية المؤسسة.

وانطلاقاً مما تقدم، نلاحظ اتفاق الباحثين في تعريفهم لمفهوم الفعالية التنظيمية في الكثير من الخصائص البنائية والوظيفية، بالرغم من اختلاف توجهاتهم و مشاربهم الفكرية؛ ونحن هنا لا نزعم بأننا قدمنا جميع الخصائص المرتبطة بالفعالية، لأن هذا المفهوم أصلاً ما زال غامضاً في مجال البحوث العلمية، و يتسم بالتغير وتعدد الأبعاد والارتباطات المعرفية.

ويمكن تجسيد مختلف الخصائص البنائية والوظيفية لمفهوم الفعالية بحسب ما جاء في التعاريف السابقة، وفق المنحى الإحصائي الموضح في الجدول رقم (2): كما يلي:

جدول رقم(2): يوضح الخصائص البنائية والوظيفية لمفهوم الفعالية التنظيمية.

النسبة %	التكرار	العدد	الخصائص
4.34	02		مدى قدرة المورد البشري على تحقيق المخرجات من المنصب الذي يشغله.
2.17	01		المقدرة على أحسن اختيار
2.17	01		مدى صلاحية العناصر المستخدمة في المنظمة
4.34	02		القيام بالأشياء الصحيحة في الوقت المحدد
4.34	02		إنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح (تحسين الخدمات المقدمة)
4.34	02		تحقيق الاستقرار الوظيفي و رضا المتعاملين
8.69	04		القدرة على البقاء
8.69	04		القدرة على التكيف مع البيئة
32.60	15		القدرة على تحقيق الأهداف
4.34	02		مقياس لزيادة مستويات أداء المؤسسة
2.17	01		قياس مستوى إنجاز الأهداف
4.34	02		تعظيم أو تحقيق عائد
4.34	02		متغير تابع لمتغيرات مستقلة
13.04	06		أخرى
100	46		المجموع

إعداد الباحث.

وبالاستناد إلى مجمل التعاريف النظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية، وفي ضوء الخصائص البنائية والوظيفية التي جسدها في الجدول الإحصائي، وبناء على واقع المؤسسة، يمكن أن نصوغ التعريف الإجرائي التالي للفعالية:

الفعالية التنظيمية: هي قدرة الموارد البشرية المؤهلة على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تحسين الخدمات المقدمة، بما يضمن تحقيق الاستقرار الوظيفي وبالتالي زيادة معدلات الأداء العام بالمنظمة.

وبإمعان النظر بشيء من التركيز، في كل من الخصائص البنائية والوظيفية لكلا المفهومين نلمس أن هناك نقاط أساسية مركّز عليها، ولعل أهمها:

- ارتباط مفهوم الاختيار المهني بمختلف أبعاده بمفهوم الفعالية التنظيمية ودلالاتها ومؤشرات قياسها (الأهداف، الأداء، الاستقرار، الرضا... الخ)، ومن بين هذه التعاريف التعريف الذي حدده **عباس سهيلة** حينما عرّفت الاختيار بأنه، إجراء يتم بموجبه تحديد نوعية الموارد البشرية التي تهدف لتحقيق الفعالية.

- هذا الارتباط بين أبعاد المفهومين يؤشر على أنه بالرغم من اختلاف المفهومين، إلا أنهما يتقاطعان في الكثير من الخصائص البنائية الوظيفية ومنها؛ توفر الموارد البشرية المؤهلة، توفر المؤهلات العلمية والشخصية، وهو ما يوضح العلاقات الارتباطية بين مختلف متغيرات التنظيم.

- بعض التعاريف اشتملت على تحديد خاصية بنائية أو وظيفية واحدة، والبعض منها تضمن أكثر من خاصية .

- الخصائص البنائية والوظيفية المتعلقة بمفهوم الاختيار المهني تخص أكثر، الجوانب المعرفية والشخصية للأفراد.

- الخصائص البنائية والوظيفية المتعلقة بمفهوم الفعالية التنظيمية، تخص أكثر، الجوانب الكمية والكيفية على اعتبارهما كمؤشرين أساسيين في قياسها.

سادسا: الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة، عنصرا أساسيا في البحث الاجتماعي، لا يمكن التخلي عنها ومحطة منهجية هامة يجب الوقوف عندها، فبمجرد الإطلاع عليها فإن الباحث يؤكد مدى إلمامه بمختلف الأبحاث والدراسات التي أنجزها غيره، وبالتالي فمن المعلوم أن تمدنا هذه البحوث

بدعائم نظرية وامبريقية رصينة نستفيد من مضامينها ونتائجها ومختلف التساؤلات التي أثارتها، كما أن اعتمادنا عليها يجنبنا الوقوع في المزالق والأخطاء التي وقع فيها غيرنا. ومن هذه الزاوية، نرى أنه من الأهمية بمكان، أن نقدم البعض من هذه الدراسات السابقة التي تشترك مع بحثنا، في الكثير من الأبعاد والمؤشرات، والتي قمنا باختيارها بطريقة انتقائية منهجية تسهل عملية توظيفها في حكمة البحث، وكذا الاستفادة منها في عملية مقارنة نتائجها بنتائج دراستنا الراهنة، وقد صنفنا بالاستناد إلى محك الرقعة الجغرافية؛ بدءا بالدراسات الأجنبية، العربية وصولا إلى الدراسات الجزائرية، وتتمثل هذه التجسيدات الإمبريقية والنظرية للدراسة فيما يلي:

1- الدراسات الأجنبية:

بتصفحنا المتواضع، للكثير من الدراسات الأجنبية التي وقعت بين أيدينا، وخاصة تلك المنشورة في المجلات العلمية والمدونة في الكتب النظرية، وجدنا أن مضامين هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها، لا تتوفر على جميع الشروط المنهجية والقواعد العلمية لعرض الدراسات السابقة وبالتالي؛ فقد كان صعبا علينا تقديم هذه الدراسات من جميع نواحيها، واكتفينا فقط بتقديمها وفق ما ورد حولها في الأدبيات السوسولوجية؛ وعليه فإن عرضنا لهذه الدراسات الأجنبية؛ يكون مقتضبا ومنقوصا أحيانا، ولا يستوفي الشروط المنهجية بكاملها أحيانا أخرى. وفي هذا السياق، فعمل أولى المحاولات التنظيرية في التنظيم حول موضوع الاختيار المهني والفعالية، نجد الدراسات الميدانية التي قام بها **فريدريك ونسلو تايلور** سنة 1898 عندما عمل في شركة بيت لحم للفولاذ، وقد جاءت هذه الدراسات التي قام بها تايلور نتيجة ملاحظته لتدني معدل الإنتاجية، إضافة إلى عدم ملائمة الأدوات المستعملة في عملية الإنتاج وعدم وجود نظام ثابت و واضح، لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج، وما يهمننا في هذه الدراسات التي أجراها تايلور، هي تجربة رفع الكتل المعدنية، حيث أجرى تايلور Taylor هذه الدراسة على عينة من العمال مكونة من 75 عاملا، كانوا يقومون برفع الكتل المعدنية على قاطرات بحيث كان العامل الواحد عند بداية التجربة، يستطيع رفع ما يعادل 12.5 طنا من الخامات في اليوم الواحد، لكن تايلور رأى من خلال ملاحظاته، أن العامل الواحد يستطيع رفع حوالي 47 طنا في اليوم، وبنسبة 43 % فقط من وقت العمل، والوقت المتبقي يكفيه لاستعادة نشاطه وراحته مجددا، إذا ما طبقت بعض المعايير المحددة في اختياره، وبالفعل فقد قام تايلور بتطبيق هذه

التجربة، بعدما قام بتزويد العمال بمختلف التعليمات والوسائل اللازمة لذلك⁽¹⁾. حيث طلب من إدارة الشركة، الاستغناء عن العمال غير المناسبين واختيار عمال يتوافقون مع الأعمال الموكلة إليهم، وبالفعل فقد استغنى على 08 أفراد المجموعة، من تلك التي بدأ بها دراسته؛ لأنه اكتشف أن زيادة الإنتاجية و تضاعفها عدة مرات مع استخدام نصف الوقت المخصص للعمل فقط⁽²⁾ وبالتالي اعتقد تايلور هذه الزيادة، مرتبطة بمعايير الاختيار للعمال وبالتالي ألحّ على الإدارة بضرورة اهتماماتها بوظيفة اختيار العمال، وتحديد بعض المعايير التي تتفق مع متطلبات العمل وخاصة تلك المعايير الفيزيولوجية، لأن تايلور ركز في اختيار هؤلاء العمال على الخصائص الجسمية، بحيث يرى أنه لكي يستطيع العامل رفع قطعة كبيرة من الحديد يجب أن يكون، باردا وغنيا ويمائل الثور في تكوينه العقلي⁽³⁾ ومن هذه الخصائص الجسمية (القوة البدنية، قوة الذراعين) ومن بين النتائج التي توصل إليها تايلور، هو زيادة رفع الكتل من 12.5 طن إلى 47.5 في اليوم، وهو ما يزيد من تحقيق الإنتاجية والفعالية، و لكن ما يؤخذ على هذه الدراسة أن تايلور عندما اختار أحد العمال لتطبيق هذه التجربة، وهو العامل Schmidt ، فصحيح أنه استطاع رفع نسبة الإنتاج في اليوم، غير أنه واجه صعوبات صحية مستعصية، حالت دون تمكنه من الذهاب إلى العمل في اليوم الموالي.

وهذا ما أدى بتايلور إلى الاهتمام أكثر بصيانة الآلات وتحسينها، وكما قام بتحديد معايير أكثر موضوعية وكفاءة في اختيار العمال، كمعيار الكفاءة ومدى استعداد العامل لتطوير نفسه⁽⁴⁾.

إن تجاهل تايلور تماما لدور الخصائص المتعلقة بالجوانب النفسو- اجتماعية في تحقيق الفعالية داخل التنظيم، فقد جاءت بعدها دراسات في علم النفس الصناعي تؤكد على ضرورة اختيار الأفراد بحسب ميولاتهم واستعداداتهم؛ ولعل أهم هذه الدراسات دراسة منستربرج والتي ركزت على أن أحسن أسلوب في اختيار الأفراد، هو الذي يستطيع التوفيق بين مؤهلات وقدرات العمال وبين متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وهي دراسة حول " كيفية اختيار السائقين العموميين وعاملي المحولات التلفونية والضباط البحريين، في العديد من الشركات

(1) - محمد قاسم القريوتي مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات والوظائف)، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2006، ص 53.

(2) - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 127.

(3) - سعد عيد مرسى بدر: الإيديولوجية و نظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص126.

(4) - صلاح الشنواتي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974، ص481.

والتي اتخذها ميدان للدراسة (شركات النقل بواسطة القاطرات الكهربائية، وشركات التلفون) ويعتبر منستر برج من بين أحد علماء النفس الأمريكيين، وقد أجرى هذه الدراسة سنة 1913 وكان الهدف الرئيسي الذي انطلق منه منستر برج، هو تحليل الوظائف من حيث متطلباتها العقلية والعاطفية وكذا تطوير أساليب اختبارات الاختيار، وبالتالي العمل على تحديد المعايير المناسبة لاختيار الأفراد، الذين تتوفر فيهم بعض الخصائص المحددة والمناسبة لتلك الوظائف وقد اعتمد في تحديد هذه الخصائص، على سحب عينة من العمال داخل هذه الشركات التي اتخذها كمكان لإجراء دراسته الميدانية (النقل والتلفون)، وقد شملت الدراسة التي قام بها منستربرج كذلك بعض الجوانب الإنسانية، بحيث اهتم بدراسة الملل الذي يصيب شاغلي الوظائف الصناعية، و أكد على أهمية تفهم الحاجات الإنسانية للعمال والتفاعل الاجتماعي بينهم و كذا العمل الجماعي ولأنه رأى بأن هذه الجوانب الاجتماعية تؤدي إلى إعطاء نتائج أفضل⁽¹⁾. وهنا يعتبر منستر برج أن مراعاة الحاجات الاجتماعية في الاختيار أو الشخصية، لها علاقة ارتباطية مباشرة بمدى تحقيق أداء أفضل، وهذا لا يتحقق برأيه إلا بإحداث التوافق بين ميول الأفراد الشخصية مع الوظائف التي يشغلونها.

وإلى جانب هذه الدراسات، فقد قام بعض الباحثين ببعض الدراسات في مجال الفعالية التنظيمية، ومنها دراسة **Daniel et Dension** عام 1990 والموسومة " تأثير الثقافة على فعالية المنظمة "، وذلك من خلال نموذج يوضح العلاقة ما بين الثقافة وفعاليتها، بحيث تهدف هذه الدراسة، إلى التعرف على النموذج الذي يوضح العلاقة ما بين ثقافة المنظمة وفعاليتها المنظمة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من المنظمات الأمريكية، تعمل في مجالات وصناعات مختلفة بلغ عددها 34 منظمة، و يوضح النموذج التالي الذي حدده Dension للثقافة والفعالية:

الجدول رقم (3) الذي يوضح نموذج Dension للثقافة والفعالية.

العلاقة	خارجية External	القدرة على التكيف adaptability	الرسالة Mission
مع	داخلية internal	الانتماء Involvement	الاتساق Consistency
		التغيير change	الاستقرار Stability

(1) - حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 39 .

قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يؤدي كل من الانتماء و التكيف، إلى تدعيم قدرة المنظمة على المرونة و التغيير.
- يؤدي كل من عنصري الرسالة و الاتساق، إلى الاستقرار داخل المنظمة، ويحدد كلا من عنصري الرسالة و القدرة على التكيف، طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، بينما يحدد كلا من عنصري الاتساق والانتماء، طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الداخلية.
- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً إيجابياً على فعاليتها التنظيمية وذلك من خلال:
- وجود رسالة للمنظمة، بمعنى وجود تعريف مساند عن هذه المنظمة واتجاهها، يحظى بفهم و قبول العاملين وبالتالي تؤثر إيجابياً على فعالية المنظمة.
- القدرة على التكيف، بمعنى وجود نظام من المعايير والمعتقدات، يدعم قدرة المنظمة على استقبال وترجمة وتفسير الإشارات الصادرة من بيئتها، إلى تغييرات في سلوكها تزيد من فرصتها في البقاء، كما يعني الاتساق وجود نظام من المعتقدات والقيم، لدى أعضاء التنظيم يؤثر تأثيراً إيجابياً، على قدرة هؤلاء الأعضاء في تحقيق الاستقرار والتنسيق بين الأعمال.
- الانتماء، يشير إلى أن المستويات المرتفعة لانتماء ومشاركة أعضاء المنظمة، يؤدي إلى خلق الشعور بالملكية والمسؤولية، مما يؤدي إلى خلق مستويات عالية من الفعالية⁽¹⁾

- التعقيب على الدراسات الأجنبية وأهميتها بالنسبة للدراسة الحالية:

وبناء على ما تقدم، ومن خلال عرضنا، لهذه الدراسات السابقة حول الموضوع والتي تتقاطع مع بعض أبعاد دراستنا الراهنة، تبيّن لنا، بأن هذه الدراسات الأجنبية عالجت جانباً معرفياً هاماً من جوانب الموضوع؛ وذلك من خلال تركيزها على المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد، فدراسة فريدريك تايلور، وإن كانت قديمة نوعاً ما، إلا أنها أثارت الكثير من الأبعاد المعرفية والمراكمات النظرية حول الموضوع، وخاصة في جانبه النظري وبالتحديد في الفصل المتعلق بالمدخل النظرية؛ أي ساعدتنا في تشكيل بعض المبادئ العامة في الاختيار المهني ومحاولة تكييفها مع نظرية الإدارة العلمية، والتي تعتبر كأحد أهم المداخل النظرية المفسرة لعملية الاختيار المهني، علاوة على أنها، ساعدتنا في بناء بعض المؤشرات، التي لها علاقة

(1) - نجلاء حسن جمعة أحمد: تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسة بعض سياسات الموارد البشرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، قسم إدارة الأعمال، 2005، ص ص 19-20.

بالفرضية الثانية، ومنها اعتماد الخصائص الجسمية في اختيار الأفراد كشرط أساسي لزيادة الفعالية.

أما عن دراسة منستربرج؛ فإنها أثارت بعض المفاهيم والإجراءات الحديثة في اختيار الأفراد، ومنها مراعاة مؤهلات ورغبات و ميول الأفراد عند اختيارهم بما يتناسب مع الوظائف التي يشغلونها، وهو ما ساعدنا في تشكيل بعض الأبعاد والمؤشرات الخاصة بالفرضية الثالثة والمتعلقة بمراعاة الجوانب الشخصية في اختيار الأفراد.

أما عن الدراسة المتعلقة " بتأثير الثقافة على فعالية المنظمة "، فقد تم الاستفادة من هذه الدراسة، في تعريف وشرح أبعاد الفعالية التنظيمية، وخاصة متغير أو بعد الثقافة التنظيمية ومحاولة إسقاطه و تكيفه، بما يتناسب مع موضوع دراستنا، حيث حاولنا توضيح بعض الدلالات والتجليات لعملية اختيار الأفراد، وفق ثقافة المنظمة وبالتالي، فقد نهتتا هذه الدراسة إلى بعض الاستراتيجيات الحديثة في مجال الاختيار المهني، وهي تلك المتعلقة باختيار الأفراد بحسب ثقافة المؤسسة؛ وهو ما حاولنا تجسيده في الأبعاد والمؤشرات المتعلقة بالفرضية الخامسة و التي مفادها:

- يرتبط زيادة مستوى الأداء الوظيفي، بمدى اختيار الأفراد وفقا لثقافة المؤسسة.

2- الدراسات العربية:

لقد أنجزت العديد من الدراسات العربية، حول موضوع الاختيار المهني، والمتصفح لمضامين هذه الدراسات بنظرة مدققة، يجدها تعالج سياسة الاختيار المهني من وجهة نظر تقييمية، محاولة بذلك التعرف على بعض الإجراءات والمعايير المعتمدة في اختيار الأفراد وأثرها على أداء وفعالية المنظمة.

وفي هذا السياق فقد جاءت دراسة الباحث **عابد عبد الله الكاتب** حول " تقييم أساليب اختيار الأفراد في المنظمات الشرطية " وقد أجريت هذه الدراسة بالرياض سنة 1989، على القائمين باختيار الأفراد العسكريين، بمعهد جوازات الرياض، وكذلك القائمين بالإشراف على عمل الأفراد بجوازات جدة والرياض، وقد هدف الباحث في دراسته هذه، إلى محاولته معرفة اختيار الأفراد في معهد جوازات الرياض، وإلى أي مدى تتوافق مع ما تتطلبه الوظيفة من معايير تناسب هذا العمل، وكذا المعايير التي يراها القائمون على اختيار الأفراد والعاملين في قطاع الجوازات، وقد اعتمد الباحث في دراسته هذه، على المنهج الوصفي كما استخدم تقنية

الاستبانة كوسيلة أساسية بجمع المعطيات الميدانية، وتوصل إلى أن كل المعايير التي تضمنتها استمارة الاستبانة، كانت مستخدمة و مطلوبة ولكن بدرجات متفاوتة من حيث الاعتماد عليها عند الاختيار، وتوصل في الأخير إلى بعض النتائج، ومن أهمها أن القائمين على اختيار الأفراد يولون أهمية أكبر من أولئك الذين يقومون بالإشراف على عمل الأفراد للمعايير التالية:

- المؤهل الدراسي، الذكاء، الطلاقة اللفظية، حسن الاستماع، القدرة على الكتابة، سرعة الفهم، استقامة السلوك وحسن الهندام، إضافة إلى بعض المعايير غير الموضوعية وخاصة الجهوية وصلة القرابة.

وإلى جانب هذه الدراسة فقد أجريت دراسة من قبل الباحث **سعود بن تركي بن محيا** بعنوان: " **تقييم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام**، بنفس الرقعة الجغرافية للدراسة السابقة (الرياض) وذلك سنة 2005، وكانت هذه الدراسة تهدف، إلى محاولة التعرف على مدى فعالية تطبيق أساليب اختيار الأفراد في المؤسسة قيد البحث، إضافة إلى محاولة التعرف على مدى استخدام أساليب جذب و استقطاب الأفراد، ومدى تأثير المعوقات على تطبيق أساليب اختيار وقبول الأفراد، وأخيرا محاولة التعرف على مدى وجود مقترحات تساعد وتساهم في تطوير اختيار وقبول الأفراد في المؤسسة مجال البحث، وفي الجانب الميداني، اعتمد الباحث على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث الكلي، المقدر بـ 441 مفردة وبنسبة 50 % ، كما اعتمد على أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وفي الأخير توصل إلى جملة من النتائج ولعل أهمها:

- وجود استخدام متوسط لأساليب جذب واستقطاب الأفراد بالمؤسسة، ومن بين هذه الأساليب النصائح التي يقدمها الأقارب والأصدقاء، وبدرجة أقل الإعلان وشبكة الانترنت.

- تطبيق كذلك متوسط لأساليب اختيار، وفق بعض النماذج الموضوعية كالاختبارات الطبية و بدرجة أقل الاختبارات التحريرية.

- تدخل بعض الاعتبارات غير الموضوعية (المعوقات)، في تطبيق أساليب الاختيار بالمؤسسة ومنها خاصة الواسطة، الضغوط الخارجية⁽¹⁾ وغيرها من الصعوبات التي تعترض سياسة الاختيار المهني، والتي تؤثر على معدل الولاء التنظيمي والأداء بالمنظمة، وهو ما

(1) - دنبري لطفي: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية، سيدي مبروك، قسنطينة، اطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2011/2010، صص 45-46.

أكدته بعض الدراسات، كدراسة إيهاب عبد الله جرغون بعنوان : " واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وأثره على الولاء التنظيمي " وقد أجريت بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بقطاع غزة، وهي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، أنجزت هذه الدراسة عام 2009، وانطلقت من الأهداف التالية:

- محاولة التعرف على واقع سياسة الاختيار المهني والتعيين بالوظائف الإدارية بوزارة التربية بغزة.

- محاولة تقديم بعض التوصيات والاقتراحات للوزارة بهدف، تفعيل وتطوير سياسة الاختيار والتعيين بما يزيد من درجة الولاء التنظيمي.

وبعد تحديد هذه الأهداف، حاول الباحث بناء إشكالية بحث حول الموضوع منطلقاً من طرح تساؤل مركزي مفاده:

- ما هو واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية لدى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على الولاء التنظيمي؟ وتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل سياسة الاختيار والتعيين تتوافق مع الأسس والقواعد العلمية؟

2- هل لسياسة الاختيار أثر على الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالوزارة؟

وفي الجانب الميداني اعتمد على المنهج الوصفي، واستخدام أسلوب الحصر الشامل على عينة بحث بلغ عددها 226 فرداً، كما اعتمد على أداة الاستمارة في جمع المعطيات الميدانية، و من بين أهم النتائج التي توصل إليها:

- توجد بالمؤسسة (الوزارة) مجال البحث، إجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار وقادرة على تحقيق اختيار أفراد ملائمين لشغل الوظائف الإدارية، إذا تم تطبيقها بموضوعية وشفافية.

- تعتمد الوزارة في ترقية اختيار المرشحين على المعايير التالية: المؤهلات العلمية الأقدمية توصيات الإدارة، الكفاءة و الجدارة.

- تعطي الوزارة الأولوية للاختيار من مصادرها الداخلية، وتعتمد بدرجة قليلة على الاختيار من المصادر الخارجية، مما أفقدها الحصول على كوادر وكفاءات من خارج الوزارة على نطاق واسع.

وإلى جانب هذه الدراسات والتي تعالج متغير الاختيار المهني فقط، نشير إلى دراسة تعالج موضوع الفعالية التنظيمية، وهي الدراسة التي أعدتها الباحثة إيمان سالم الصانع والموسومة بعنوان⁽¹⁾: " أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية، دراسة حالة شركة الاسمنت الأردنية لافارج بجامعة الشرق الأوسط و قد أجريت هذه الدراسة سنة 2013 حيث حاولت الباحثة، وضع هدف عام لهذه الدراسة يتمحور حول محاولة تشخيص واقع محددات الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية في المنظمات الصناعية، ولتقصي هذا الموضوع أكثر فقد طرحت صاحبة هذه الدراسة، عدة تساؤلات ولعل أهمها وأفيدها لنا في هذه الدراسة ما يتعلق بالتساؤل التالي:

- ما مستوى أهمية الفعالية التنظيمية من خلال أبعادها (تحقيق الهدف، التكيف البيئي نوعية المخرجات) في شركة الاسمنت الأردنية لافارج؟

ولتحقيق هذا المسعى، فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وقامت بتصميم استبانة شملت 47 فقرة موزعة على سبعة مجالات، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل المعطيات الميدانية وفق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد بلغت عينة الدراسة 63 مفردة ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتغيراتها.

- التعقيب على الدراسات العربية وأهميتها بالنسبة للدراسة الحالية:

بعد الإطلاع، على مضامين هذه الدراسات العربية في جانبها النظري والميداني، وما أفرزته من نتائج وقضايا بحثية؛ تبين لنا مدى أهمية هذه الدراسات وإفادتها لنا في دراستنا الحالية، وذلك من خلال تركيزها على بعض الجوانب النظرية والمنهجية العامة التي نعتقد أنها تخدم موضوعنا، علاوة على أنها أثارت بعض القضايا الهامة، وتوصلت إلى جملة من النتائج التي ساعدتنا في تشكيل بعض المعطيات والشواهد الواقعية (المؤشرات) التي لاحظناها في المؤسسة مجال البحث.

(1) - إيمان سالم الصانع: أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية، دراسة حالة شركة الاسمنت الأردنية لافارج رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، إشراف د. عبد الله أبو سلمى، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

وتأسيسا على هذا فقد تمّ الاستفادة من كل الدراسات العربية، التي اعتمدها كدراسات سابقة خاصة وأن كل هذه الدراسات، تشترك في الأبعاد المعرفية التي تبنتها والتساؤلات التي انطلقت منها، وعموما فقد تم الاستفادة من كل الدراسات التي عنيت بدراسة الاختيار المهني في:

- تحديد بعض المؤشرات التي تم الاستدلال من خلالها، على أبعاد الفرضية الثانية والمتعلقة بالمعايير الموضوعية، ومن هذه المؤشرات الكفاءة، المستوى الدراسي، حسن السلوك أو الجانب الأخلاقي.

- تحديد بعض المؤشرات التي تم الاستدلال من خلالها، على أبعاد الفرضية الرابعة والمتعلقة بالمعايير غير الموضوعية ومنها: الوساطة، الأطراف الخارجية، الجهوية، صلة القرابة... الخ

- إثارة بعض الاستراتيجيات الهامة في اختيار الأفراد بالمنظمة، وبخاصة منها السياسات المتبعة في اختيار الأفراد، كإعطاء الأولوية للاختيار من المصادر الداخلية، على حساب المصادر الخارجية، وهو ما أفادنا في تحديد بعض المؤشرات المتعلقة بالفرضية الخامسة.

- أفادتنا كذلك الدراسة الخاصة بمتغير الفعالية التنظيمية، في تشكيل بعض المفاهيم والأبعاد التي لها علاقة بالفعالية، وخاصة في الجانب النظري من الدراسة؛ ومن هذه الأبعاد الأهداف التكيف، المخرجات... الخ، علاوة على إثارته، لبعض الجوانب المنهجية والتقنية الإحصائية والتي أمدتنا ببعض القوالب المنهجية المعتمدة في معالجة الجانب الميداني من الدراسة.

- وجّهتنا إلى إتباع تسلسل و بناء منطقي، يجب الالتزام به، ولا يمكن الخروج عنه ويشتمل هذا البناء المنطقي، على أن البحث العلمي يخضع لإجراءات علمية منطقية دقيقة وصارمة تتدرج من بناء الإشكالية، صياغة الفروض والأهداف، المنهج وأدوات جمع المعلومات.

3- الدراسات الجزائرية:

إن المتصفح للدراسات الجزائرية التي أجريت حول موضوع دراستنا، بنظرة فاحصة ومدققة، وخاصة بالنسبة للمتغير المستقل الاختيار المهني، يجدها عنيت فقط بدراسة موضوع

التوظيف بصفة عامة دون التعمق أكثر، في معالجة مسألة الاختيار المهني وتوسيع مجالاته البحثية.

ووفق هذا المنظور، فعمل من بين أهم البحوث المنجزة حول الموضوع، والتي تلمّسنا في مضامينها بعض المتغيرات ذات الدلالات الوظيفية والارتباطية، والتي يمكن استقراءها من نمط تحليلهم واستخدامهم لمفاهيم وأبعاد تتقاطع في الكثير من جوانبها، مع دراستنا الراهنة على الرغم من عدم بروز متغير الاختيار المهني في عنوانها الرئيسي، دراسة بلخيري مراد والموسومة بـ⁽¹⁾: " إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق " التي أجراها بمركب هنكل الجزائر، شلغوم العيد وهي رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية أعدها ما بين 2005 و 2006.

- **مشكلة البحث:** تولدت لدى الباحث فكرة، أن إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الجزائرية تأثرت بالاستراتيجيات التي طبقت في التنظيمات الصناعية الوطنية، التي أولت أهمية للمورد البشري، الأمر الذي حتم عليها زيادة الاهتمام أكثر بمواردها البشرية وخاصة في ظل التغيرات الراهنة بهدف الحفاظ على هذه المؤسسات واستمرارها، وذلك من خلال توظيف أفراد يتوفرون على قدرات ومؤهلات تزيد من نسبة الإنجاز والتطوير في مناصب عملهم، وقد حاول من خلال تبني هذه الفكرة، الكشف عن الطرق التي يتم بها توظيف الأفراد في مؤسسة هنكل الجزائر، كمؤسسة تعكس واقع المؤسسات الوطنية وذلك من خلال طرح تساؤلا مركزيا مفاده:

- ما هي الإجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟

بالإضافة إلى طرحه لجملة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

1- هل يتم توظيف الأفراد وفق النماذج الكلاسيكية (الفيرية، التaylorية) ؟

2- هل تتم عملية التوظيف بالاحتكام إلى المعايير العلمية، التي تقترحها نظرية إدارة

الموارد البشرية (المقابلات الشخصية، الاختبارات النفسية...) ؟

(1) - بلخيري مراد: إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق، دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر- شلغوم العيد- رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، إشراف أ.د/ علي غربي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006.

3- ما هي الفروق التي يمكن أن تتضمنها، عملية التوظيف بين الفئات المختلفة العاملة بالمؤسسة؟

4- ما مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية على عملية التوظيف؟

ب- **فروض البحث:** بالاستناد إلى إشكالية البحث طرح الباحث فرضية عامة مفادها:

- هناك تعدد وتداخل في استخدام الإجراءات العلمية عند توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية.

وفرضيات فرعية و منها:

- يتم توظيف الأفراد وفق النموذج الفيبري (المسابقة، الخبرة، الشهادات الجامعية) .

- يتم توظيف الأفراد وفق النموذج التايلوري (التكوين، التدريب و القوة الفيزيائية) .

- يتم توظيف الأفراد بناء على ما تقترحه نظرية الموارد البشرية.

وكان الهدف من الدراسة، هو محاولة جمع أكبر قدر من المعلومات و البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، وتوضيح تأثيرها في عملية التوظيف إضافة إلى توضيح، أهمية وعواقب التوظيف الموضوعي للموارد البشرية والذي من شأنه أن يوفر رأس مال بشري كفيل برفع التحدي الذي تفرضه المستجدات الراهنة.

- **العينة:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة بحث بلغ عددها 134 مبحوث و بنسبة

50 موزعين، على مختلف الفئات المهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) و حدد نوع هذه العينة، طبقا لطرق سحبها وكذا فئاتها المهنية و هي العينة العشوائية الطبقية.

- **المنهج وأدوات جمع البيانات:** اعتمد الباحث على، المنهج الوصفي واعتبره المنهج

المناسب للدراسة، كما استعمل بعض وسائل لجمع البيانات الميدانية وخصوصا الاستمارة ثم المقابلة و الملاحظة.

النتائج: من بين النتائج التي توصل إليها نذكر:

- أن الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة، لم يتم توظيفها بالاعتماد على النموذج

البيروقراطي و أرجع ذلك؛ إلى أن الجزائر كانت حديثة في المجال الصناعي، وما شهدته من

نقص فادح في مجال الخبرة والشهادات الجامعية، وبالتالي فالمعطيات التي تحصل عليها

الباحث تؤكد عدم تحقق الفرضية الأولى.

- و توصل الباحث كذلك إلى أن الأفراد بالمؤسسة يوظفون، وفق النموذج التايلوري بحيث أكد أن أغلبهم تلقوا تكويناً في اختصاص معين، خضعوا للفحص الطبي قبل التحاقهم بالمؤسسة و بعدها تلقوا تدريباً.

- أن طرق التوظيف فيما يتعلق بالترقية والاستقطاب يتم، وفق طرق علمية ولكن تتدخل فيها بعض الممارسات غير موضوعية في كثير من الأحيان، وقد شملت هذه التجاوزات حتى في الطرق المستعملة في تحديد مصادر جلب الأفراد كالإعلانات، كما أكد الباحث بأن البعض لم يرق حتى بإجراء الاختبارات، واعتبر أن المؤسسة لا تعتمد إطلاقاً على الاختبارات النفسية .

وبهدف إضفاء بعض الإضافات العلمية والمنهجية، من الناحية القانونية والسياسية في مجال التوظيف، حاولنا إدراج دراسة في حقل العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر وما يلاحظ في بعض الدراسات التي اطلعنا عليها في هذا المجال، نجدها عالجت موضوع التوظيف والاختيار، من الجانب القانوني المحض والجامد دون إضفاء البعد السوسيولوجي عليه وهو ما جعلنا لا نركز على هذا النوع من الدراسات.

عموماً فقد جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ⁽¹⁾ " سياسة التوظيف في الإدارة العمومية " من إعداد **حمداش شهيرة** و اتخذت الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي كمكان لدراستها الميدانية، وذلك عام 2001//2000، وبتفحصنا في مطالعة هذه الدراسة وجدنا أنها ركزت أساساً على عملية الاختيار المهني، والمعايير أو الشروط المعتمدة في اختيار الموظفين بالتوظيف العمومي، وخاصة أن الباحثة انطلقت من فكرة أساسية، مفادها أن نجاح الإدارة في تنفيذ السياسة المرسومة لها، يتوقف إلى حد بعيد على مدى حسن اختيارها للموظف الكفئ، وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم ومؤهلاته وقدراته بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وقد هدفت صاحبة هذه الدراسة، إلى محاولة التعرف على الأساليب المتبعة في اختيار أفضل الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة المطلوبة، ومن الذين لديهم المقدرة على واجباتها وتحمل مسؤولياتها وكذا الشروط والمعايير اللازمة للقيام بهذه العملية.

(1) - حمداش شهيرة: سياسة التوظيف في الإدارة العمومية، الإدارة المركزية الجزائرية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، إشراف د. عقيلة ضيف الله، جامعة الجزائر، 2001/2000

وإلى جانب هذا الهدف الأساسي للدراسة، طرحت تساؤلين كانا بمثابة الموجه الرئيسي لدراستها هذه وهما:

- ما هي الخطوات والطرق لتوظيف أكفأ العناصر البشرية واجتذابها لشغل الوظائف العامة؟ و هل هذه الخطوات والطرق، تتم حسب معايير ومقاييس تحددتها الإدارة الجزائرية بصفة عامة و الإدارة المركزية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بصفة خاصة، وفقا لاحتياجاتها و أنواع تخصصاتها وبناءا على مقاييس محددة سابقا أو قانونا؟ وإلى جانب هذين التساؤلين طرحت بعض الفرضيات ومنها:

- يتصف المسؤولون بنوع من الحرية والمرونة في التصرف وخاصة إذا تعلق بتوظيف المرشحين لشغل الوظائف العامة، ولا يلتزمون بمواصفات الوظيفة المحددة أي؛ يتم الاعتماد على التحيز، الموالاة والمحاباة والجهوية وغيره للقيام بعملية التوظيف، بدلا من الاعتماد على معيار الكفاءة و الجدارة.

- إن إدخال المخطط السنوي للموارد البشرية والتكوين في الإدارة، يساعد على حسن اختيار الموظفين للأعباء المستقبلية كحل من الحلول المقدمة، لتفادي أخطاء الماضي في مجال التوظيف.

وفي الجانب الإجرائي للدراسة، فقد وظفت الباحثة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي و ثم أخذ الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي، كعينة من الإدارة الجزائرية لدراسة جميع المراحل التي مرت بها سياسة التوظيف، والقيام بجمع المعلومات عن هذه الإدارة، بصورة تفصيلية ودقيقة و ثم الاعتماد لتحقيق ذلك، على وسائل لجمع البيانات من الميدان كالمقابلة والسجلات والوثائق، وفي الأخير توصلت إلى بعض النتائج منها:

- أن التوظيف بالإدارة المركزية، يتم وفق القوانين الأساسية الخاصة بالتوظيف العمومي بعد أن تتوفر المناصب المالية الشاغرة.

- تقوم الإدارة المركزية، بتطبيق خطوات عملية مسبقة بالتوظيف الداخلي والخارجي لإعدادها لخطة سنوية للتوظيف؛ أين تدون فيها المناصب المالية النظرية والفعلية والشاغرة في جدول يعرض على مصالح المراقبة المالية، من أجل الحصول على التأشير المسبقة.

وعرجت في ختام هذه الدراسة إلى أن سياسة التوظيف عموماً في البلدان النامية لا تزال تعيش أزمات داخلية؛ راجعة ذلك إلى عدم تخطينا الذهنيات القديمة التي لا تزال تحكمنا، رغم بعض الإصلاحات التي قامت بها الدولة في هذا المجال.

وما نود كذلك الإشارة إليه في عرضنا للدراسات الجزائرية، نشير إلى الدراسة التي قام بها خريش زهير (الباحث نفسه) عام 2011 و الموسومة بعنوان⁽¹⁾ "الاختيار المهني والفعالية التنظيمية" والتي كانت تهدف إلى محاولة تقصي الارتباطات القائمة بين المتغيرين من خلال الاعتماد على بعض الأبعاد، التي اعتقدنا أنها توصلنا إلى الفهم الأعمق لسياسة الاختيار المهني بالمؤسسة الجزائرية، وقد انطلقنا في معالجة هذا الموضوع من خلال طرح تساؤل مركزي مفاده:

- ما طبيعة العلاقة بين الاختيار المهني والفعالية التنظيمية؟

وثلاثة تساؤلات فرعية كالآتي:

- إلى أي مدى تساهم الخصائص الشخصية للعمال في تحقيق أهداف المؤسسة.

- إلى أي مدى تعتمد المؤسسة في اختيارها للأفراد، على المعايير الموضوعية بشكل

يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم؟

- إلى أي مدى يساهم اختيار الأفراد على أساس الكفاءة في زيادة معدل الأداء؟

وفي سعينا لمعالجة الجانب الميداني، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي على اعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذا الموضوع، كما اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات لجمع المعلومات، وقد بلغت العينة التي اعتمدناها 232 مبحوث من مختلف المستويات المهنية ومن بين النتائج التي توصلنا إليها:

- أن اعتماد معيار الكفاءة: Efficiency الذي يتم اختيار الأفراد على أساسه، يزيد بدرجة

كبيرة من معدلات الأداء.

- الخصائص الشخصية للعمال تساهم بدرجة أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن

تحقيق الرضا الوظيفي مرهون بمدى اختيار الأفراد بناء على المعايير الموضوعية.

(1) - خريش زهير: الاختيار المهني و الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، إشراف أ.د توهامي ابراهيم، جامعة سكيكدة، 2011.

وبالتمعن في هذه النتائج التي توصلنا إليها - سابقا- نجدها مقتصرة فقط على جوانب محددة ولا تغطي كل الجوانب المعرفية لمسألة الاختيار المهني، فضلا عن أن هذه النتائج نسبية و منقوصة وتحتاج إلى دراسات معمقة أكثر كما أشرنا إليه في أسباب اختيار الموضوع، وعلى هذا الأساس نعتقد، أن الدراسة الحالية التي نحن بصدد إنجازها تهدف، إلى توسيع مجالات البحث أكثر وفهم أعمق وأشمل للموضوع، كما - أسلفنا- في أهداف الدراسة.

وفي سياق آخر فقد تعددت البحوث المنجزة حول متغير الفعالية التنظيمية، ومن بين هذه الدراسات نشير إلى الدراسة التي أعدها الباحث نور الدين تاويريريت والموسومة بـ (1) " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي " وذلك عام 2005-2006 على مجموعة من المنظمات الصناعية في ولايتي قسنطينة (SONACOM)، وبسكرة (SOMITTEX) (ENICAB)، وهي أطروحة دكتوراه علوم في علم نفس العمل والتنظيم، حيث هدفت هذه الدراسة، إلى محاولة المساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي مكيف مع الثقافة التنظيمية في الجزائر، يمكن تطبيقه لقياس جوانب القوة والضعف، في المستويات الثلاثة التنظيمية، النفسية و الاجتماعية، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية.

مشكلة البحث:

تبلورت فكرة أساسية وفق البعد التنظيري الذي تبناه الباحث في دراسة الفعالية، حيث اعتبر تاويريريت أن من أهم مقاييس فعالية المؤسسة، هو الاهتمام المتزايد بالجوانب الاجتماعية و النفسية للعمال ورأى أن بعض الباحثين الأوائل، الذين اهتموا بموضوع الفعالية، ركزوا فقط على الجوانب الكمية في قياسها كالعائد من الأرباح والإنتاجية، وانطلاقا من هذا التوضيح طرح عدة تساؤلات تمحورت حول:

- بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟

- وهل هناك إستراتيجية عملية يمكن تطبيقها للوقوف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها؟

- ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل، للجوانب التنظيمية والسلوكية (النفسو-

اجتماعية) أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية؟، وبالاحتكام إلى هذه التساؤلات قام بصياغة فرضيات جزئية مفادها:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم الشامل للمنظمة.

(1) - نور الدين تاويريريت: مرجع سبق ذكره.

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية، النفس-اجتماعية للمنظمة.
- تقاس الفعالية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.
- المنهج و أدوات جمع المعلومات: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على طريقة تحليل المحتوى، إضافة إلى دراسة الحالة والمقابلة مع إطارات المؤسسة.
- النتائج: توصل الباحث إلى جملة من النتائج و لعل أهمها:
- بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة.
- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفس- اجتماعية) يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

وإلى جانب هذه الدراسة، فقد أجرى الباحث عبد الوهاب سويسي أطروحته لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية عام 2003-2004 والموسومة بعنوان: ⁽¹⁾ "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، وتهدف هذه الدراسة إلى مساعدة المشرفين والمسيرين على المؤسسات، التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية من خلال عرض الإطار النظري، واقتراح منهجية تسمح بقياس الفعالية، يتم فيها اختيار مؤشرات القياس من قبل المسير نفسه، وقد انطلق الباحث في معالجته لهذا الموضوع من طرح تساؤل مركزي مفاده:

- إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية، و إلى أي مدى يمكن قياسها؟
- وطرح بعض التساؤلات الجزئية كالتالي:
- ما المقصود بمفهوم الفعالية التنظيمية؟
- كيف تمت، معالجة الفعالية التنظيمية من زاوية الفكر التنظيمي؟
- ما هي محددات الفعالية التنظيمية، من زاوية تصميم الهيكل التنظيمي؟
- وبهدف الإجابة عن هذه التساؤلات، طرح الباحث فرضيات جزئية كالتالي:
- يمكن اعتبار الفعالية مفهوم مرن.
- يتأثر قياس الفعالية التنظيمية بالإطار الفلسفي للبناء التنظيمي السائد.

(1) - عبد الوهاب سويسي: الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، إشراف أ.د عبد الحميد زعباط، 3004/2003.

- تشكل لوحة القيادة الوسيلة الأكثر ملائمة لقياس الفعالية التنظيمية.

وفي الأخير توصل الباحث بناء على محاور الإشكالية التي ناقشها، إلى النتائج التالية:

- ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف.

- تشكل الفعالية ظاهرة بأوجه متعدد، وهذا ما يؤكد على الكم الكبير من المعايير المقترحة

لقياسها كما أنها ظاهرة متعددة المجالات، بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية في مجال آخر.

- ترتبط الفعالية التنظيمية أكثر، بالمتغيرات النوعية ذات العلاقة المباشرة بالعنصر البشري.

وبناء على مجمل هذه النتائج، أكد الباحث أن هذه الدراسة التي أنجزها، فتحت المجال للباحثين والممارسين للعملية التنظيمية، والاستشاريين في مجال التنظيم، للقيام بدراسات ميدانية تسمح بتصميم المؤشرات المناسبة لقياس الفعالية.

وبهدف عرض دراسات سابقة حديثة في مجال الفعالية التنظيمية، على اعتبارها متغيرا متجددا ومتعدد المجالات، وبالتالي نرى أنه من الأهمية بمكان، عرض مثل هذه الدراسات الحديثة، وفي هذا السياق فقد قام بوشارب خالد بدراسة حول⁽¹⁾: "المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية"، وهي أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية التي أجراها بالمؤسسة المينائية بسكيكدة (EPS) عام 2017.

وقد انطلق الباحث في معالجته لهذا الموضوع، من فكرة أساسية مفادها، أن المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال سعت إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم لتحقيق فعاليتها، عبر مختلف طرق التسيير التي انتهجتها، واعتبر المؤسسة المينائية بسكيكدة التي اتخذها كنموذج للدراسة الميدانية وكواقع للمؤسسة الجزائرية، هي الأخرى تسعى إلى إتباع سياسة رصينة لتحقيق مناخ صحي فعال، وذلك من خلال تقديم الخدمات وتنويعها، والعمل على توفير جو ملائم بما يحقق الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية، وبهدف تشخيصه لهذا الواقع التنظيمي بالمؤسسة، طرح تساؤل مركزي مفاده:

- إلى أي مدى يؤثر المناخ التنظيمي السائد على مستوى الفعالية التنظيمية؟

(1) - خالد بوشارب: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، إشراف أ.د إسماعيل قيرة، جامعة قسنطينة، 2017.

كما طرح تساؤلات فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يساهم نوع المناخ التنظيمي في رفع مستوى الروح المعنوية؟
- إلى أي مدى تستطيع المؤسسة من خلال سياستها الإدارية السائدة تحقيق الأهداف؟
- ما مدى مساهمة النظام التكنولوجي السائد في سرعة إنجاز المهام؟
- وبهدف الإجابة على هذه التساؤلات صاغ الباحث فرضيات جزئية كالتالي:
- يساهم المناخ التنظيمي المفتوح في رفع مستوى الروح المعنوية.
- يرتبط مستوى تحقيق الأهداف بمدى مشاركة العمال في العمليات التنظيمية.
- يؤدي استخدام الانترنت في سرعة إنجاز المهام.

المنهج و الأدوات: اعتمد الباحث على طريقة المسح بالعينة، كإحدى طرق المنهج الوصفي إلى جانب تطبيقه لمقياس يحتوي، على 56 سؤالاً يتضمن أبعاد المتغيرين، كما اختار نسبة 10 % من مجتمع البحث الكلي الذي أجرى عليه الدراسة، والبالغ عدده 1258 عاملاً ما يمثل 126 مبحوث.

النتائج: وفي الأخير توصل إلى جملة من النتائج ولعل أهمها:

- أكدت المعطيات الكمية المستقاة من المؤسسة المينائية، على أن المناخ السائد هو المناخ المفتوح والذي يتجسد في، تفويض السلطة وتشجيع المبادرات.... وهو ما يزيد من الروح المعنوية.
- دلت المشاهدات الواقعية، بأن المؤسسة المينائية تعتمد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، و تحديد الأهداف، وهو ما يحقق الأهداف التنظيمية.
- تساهم التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في المؤسسة، وخاصة الانترنت في زيادة إنجاز المهام الوظيفية.
- **التعقيب على الدراسات الجزائرية وأهميتها بالنسبة للدراسة الحالية:**

في تفحصنا لهذه الدراسات الجزائرية، وبعد الإطلاع على أهم ما ورد في مضامينها تبين لنا مدى أهميتها لنا في إنجاز دراستنا الراهنة، لأنها أثارت في مجملها قضايا وانشغالات بحثية أساسية، كانت منطلقاً لنا في طرح بعض الفروض التي قمنا بصياغتها، خاصة وأنها تشترك مع دراستنا كونها أجريت في نفس الرقعة الجغرافية، على خلاف الدراسات الأجنبية والعربية وبالتالي إمكانية تقاطع الأبعاد والمتغيرات التي اعتمدها مع أبعاد ومفاهيم دراستنا.

وضمن هذا المنظور الواقعي والدلالي، فقد أثارت كل من دراسة الباحثين بلخيري مراد وحمداش شهيرة قضايا أساسية في سياسة التوظيف بالمؤسسة الجزائرية، والتي ما زالت تطبق النماذج الفيبرية والتaylorية في اختيار الأفراد، ووفق المعايير الموضوعية (الخبرة، الشهادات العلمية، القوة الفيزيائية...)، بحسب ما أثارته دراسة بلخيري مراد، فيما أكدت دراسة حمداش شهيرة على تدخل بعض الاعتبارات غير الموضوعية في التوظيف؛ كالموالة، الجهوية المحابة... الخ، وهو ما ساعدنا في رصد بعض المؤشرات المتعلقة بفرضيات الدراسة، وخاصة المؤشرات المتعلقة بالفرضية الثانية والفرضية الرابعة.

- ساعدتنا هذه الدراسات في تدعيم تحاليلنا الميدانية بالنتائج التي اعتمدها أصحابها، فلكل باحث موقفه التنقيحي والنقدي في معالجة الموضوع، ولعل تحليلاته وقراءاته السوسيو-تنظيمية والواقعية توجهنا في هذه الدراسة.

- ساعدنا الفارق الزمني (سنة ومكان إجراء الدراسة)، طبيعة حجم العينة، النتائج التي توصلت إليها الدراسات الجزائرية، في رصد بعض التغيرات التي طرأت من دراسة لأخرى وبالتالي محاولة الإضافة والإثراء لدراستنا.

- أفادتنا خاصة الدراسات المنجزة حول متغير الفعالية التنظيمية، في تكوين خلفية نظرية حول الموضوع، وخاصة اعتباره متغير يمس مجالات مختلفة، ويقاس بمقاييس تختلف من باحث لآخر، فضلا عن توجيهنا وتنبهنا لتصفح الكثير من المراجع العلمية التي اعتمدوا عليها.

- أفادتنا الدراسة التي قمنا بها (دراسة الباحث نفسه) في إثارة، بعض القضايا والإنشغالات البحثية والامتدادات الممكنة لمواصلة البحث في هذا الموضوع، الذي لطالما أردنا توسيع مجالاته البحثية أكثر، بأبعاد وأطر مختلفة ودلالات أكثر واقعية، نحاول من خلالها تحديد مدلولات الموضوع، وفق مؤشرات وأبعاد معينة، تماشيا مع خاصية التراكم المعرفي وإرغامات البحث العلمي أحيانا.

سابعا: الأسلوب الفني المتبع في الدراسة:

تنطلق الدراسة الراهنة من رؤية تصورية مفادها؛ أن هناك جملة من المعايير المعتمدة في اختيار الموارد البشرية، وتعيينها في الوظائف الشاغرة، ومن الممكن أن لهذه المعايير علاقة بتحقيق فعالية المؤسسة، بحسب الطرح الذي أوردناه في معالم الإشكالية البحثية وفروضها.

إن هذه الرؤية التصورية والدلالية، التي تحكم مسار الدراسة الراهنة تتبلور أساساً على المستوى العملي (أنظر الفصل الخامس)، إين حاولنا تحديد هذا الأسلوب الفني المتبع في البحث بمختلف تكتيكاته المنهجية، والذي يعتبر بمثابة نسق منهجي ومنطقي متكامل لدراستنا هذه والتي تعالج مختلف العلاقات الارتباطية والتبادلية، بين أبعاد وجوانب متغيري الدراسة وذلك بناءً على التصور النظري القاضي؛ بأن مكونات البناء التنظيمي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها بدرجات متفاوتة.

وفي هذا السياق، فإننا نعتقد أن تفعيل الأفكار النظرية وتنزيلها إلى الواقع الإمبريقي، يحتم على الباحث، إتباع خطوات وإجراءات منهجية فنية وعملية صارمة، بهدف فهم ورصد هذا الواقع وتحليله، وبالتالي إمكانية عدم الوقوع في بعض الانزلاقات المنهجية العميقة. ووفق هذا التوضيح، يمكن تحديد تجليات دراستنا أكثر، من خلال رصد هذه الخطوات والإجراءات المنهجية التالية:

1- من حيث المنهج: فقد تم الاعتماد على طريقة المسح بالعين، كأحدى طرائق المنهج الوصفي والذي تم تحديده من خلال الكيفية التي صيغت بها الإشكالية، وخاصة التساؤل المركزي والذي يجب أن تتوفر فيه مواصفات، الوضوح واليسر والملائمة، كما أشار إلى ذلك الباحث بلقاسم سلاطنية⁽¹⁾.

2- من حيث جمع مصادر المعلومات و البيانات: فقد تم الاعتماد على:

- مختلف الأدبيات حول الموضوع قيد البحث.
- أفراد مجتمع البحث (العينة) .
- بعض العمال الذين لهم علاقة بالمؤسسة، ولم يكونوا ضمن أفراد العينة.

3- من حيث تقنيات جمع البيانات الميدانية، وقد اعتمدنا على :

- الملاحظة
- المقابلة
- الاعتماد بدرجة أكبر، على تقنية الاستمارة على اعتبار أن تطبيق أسئلة الاستمارة واختبارها في الميدان، تعتبر المرحلة الأكثر تدقيقاً وتحليلاً في البحث العلمي.

(1) - مداخلة للأستاذ سلاطنية بلقاسم: كيفية صياغة التساؤل الرئيسي في البحث السوسولوجي، مجلة دورية تصدر عن دائرة البحث، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، السنة الأولى، العدد الأول، 1995، ص ص، 146-147.

4- من حيث تحليل البيانات الميدانية: فقد تم الاعتماد على:

- التحليل الكمي للمعطيات الميدانية، من خلال حساب النسب المئوية والتكرارات المصنفة في الجداول الإحصائية، علاوة على استعمالنا لمعاملات الارتباط، كمعامل التوافق C واختبار كاي تربيع χ^2 .

- التحليل السوسولوجي (الكيفي)، لمختلف البيانات والمعطيات الميدانية المجسدة في الجداول؛ ونشير هنا إلى أننا سنركز على هذا النوع من التحليل وذلك، من خلال القيام بممارسة سوسولوجية تفكيكية، لمتغيرات كل جدول وما يمدده لنا من أرقام إحصائية، ومحاولة استنتاج هذه الأرقام ونحت مغزاها في قالب تحليلي سوسولوجي، يربط بين الجانب النظري والميداني، وفي هذا الصدد يشير الباحث **علي غربي**⁽¹⁾، إلى أن التحليل لكي يكون سوسولوجيا وعلميا، فإنه لا يجوز الفصل بين الجوانب النظرية والميدانية للبحث، والابتعاد قدر الإمكان عن الإغراق في محاكاة العلوم الطبيعية وإتباع، الطريقة الإمبريقية الخالية من الجانب الكيفي النظري.

واللافت للانتباه ضمن هذا المنظور الذي قدمه الباحث **علي غربي**، فإننا نؤكد بحسب اطلاعنا المتواضع، على بعض رسالات الماجستير وبدرجة أقل الدكتوراه، بأن أصحاب هذه الدراسات، يصبّون اهتمامهم على التحليل الكمي والقراءات الإحصائية، من دون التعمق في التحليل السوسولوجي، خاصة وأن هذه البحوث في الآونة الأخيرة، تعتمد بالأساس على النظام الحاسوبي للتحليل الإحصائي المؤتمت، مثل الاعتماد على نظام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، ونعتقد أن هذا التحليل المركّز على ما هو كمي وإحصائي بالأساس يفقد الظاهرة الاجتماعية طابعها السوسولوجي، الذي يشكل أحد مواصفاتها؛ إذن فما مدلول هذه الأرقام الإحصائية إذا لم يتم ربطها بالتحليل السوسولوجي المعمق، خاصة إذا أدركنا أن هدفنا الرئيسي في علم الاجتماع، هو الغوص في واقع الظاهرة من أجل فهمها وتحليلها سوسولوجيا ولا نكتفي فقط، بتحديد مدلولاتها وفق مؤشرات كمية معينة.

وتأسيسا على ما تقدم، فإننا نتوقع من خلال عرضنا للإستراتيجية المنهجية المتبعة في الدراسة، أن يكون هذا التكتيك المنهجي؛ بمثابة الطريق الذي يوجهنا في هذه الدراسة، بحيث استفدنا من عملنا السابق في هذا الموضوع، وحاولنا القيام بعملية تجديد المعلومات، بالإطلاع

(1) - فضيل دليو: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 212.

على ما استجدّ حوله من متغيرات، تكون لها دلالة واقعية أكثر من حيث، تجسيدها في ميدان الدراسة، قابليتها للقياس وارتكازيتها على أبعاد لم نتطرق إليها من قبل؛ وبهذه الطريقة نعتقد أننا نتمكن من التعرف على الارتباطات النظرية والإمبريقية لأبعاد هذه الدراسة، علاوة على التوصل إلى نتائج بأبعاد وأطر معرفية أكثر دقة، والتي تجيب عن مختلف الانشغالات والقضايا البحثية، التي طرحتها الدراسة ومن الممكن كذلك، أن يقودنا هذا التكتيك المنهجي إلى اكتشاف عدد من المتغيرات التنظيمية، التي ما زالت قيد البحث، أو أنها لم تتبلور بعد في مسار علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، طبعاً في سياق هذا الموضوع.

خلاصة:

عالجنا في هذا الفصل الموسوم بالإطار التصوري والنظري للدراسة، أهم المرتكزات الأساسية المعتمدة في البحث العلمي، والتي تشكّل في مجملها البناء المنطقي والمنهجي للبحث وخاصة إشكالية الدراسة وفروضها، وما أثارته من قضايا وانشغالات بحثية حول موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، وتحتاج إلى معالجة دقيقة وصارمة وفق الأطر التصورية والمنهجية والنظرية التي تشكل منطلق هذه الدراسة، والتي نعتقد أنها تساعدنا في التحكم في حركية الظاهرة البحثية، وتضييق الزاوية البحثية أكثر حول هذا الموضوع.

الفصل الثاني

المداخل النظرية المفسرة للاختيار المهني

والفعالية التنظيمية

أولاً: التطور التاريخي للفكر الإداري عبر الحضارات

ثانياً: النظريات الكلاسيكية

ثالثاً: النظريات النيوكلاسيكية

رابعاً: النظريات الحديثة

خامساً: العناصر التحليلية للنظريات المفسرة للاختيار

المهني والفعالية التنظيمية.

سادساً: تقييم و تعقيب عام على المداخل النظرية.

سابعاً: عناصر الاتفاق ومجالات الاختلاف بين

النظريات.

ثامناً: محاولة صياغة إطار تصوري للدراسة .

تمهيد:

إن المتصفح للمراكمات النظرية المكتوبة، حول موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، يتضح له أن هذا الموضوع، شكّل محورا أساسيا في نظريات التنظيم، كما أنه عُولج وفق منظورات متباينة، وأطر معرفية مختلفة باختلاف المشارب والاتجاهات الفكرية للأباء المؤسسين لنظريات التنظيم، الأمر الذي تطلّب منا في بداية هذا الفصل؛ اعتماد تصنيف هذه النظريات وعرضها وفق تسلسل منطقي، ونحن هنا لا نزعم بأن هذا التصنيف الذي نعتمده مطلق وجامع، على اعتبار أن التصنيفات المختلفة لنظريات التنظيم تتحكم فيها الكثير من التطورات الفكرية والتاريخية.

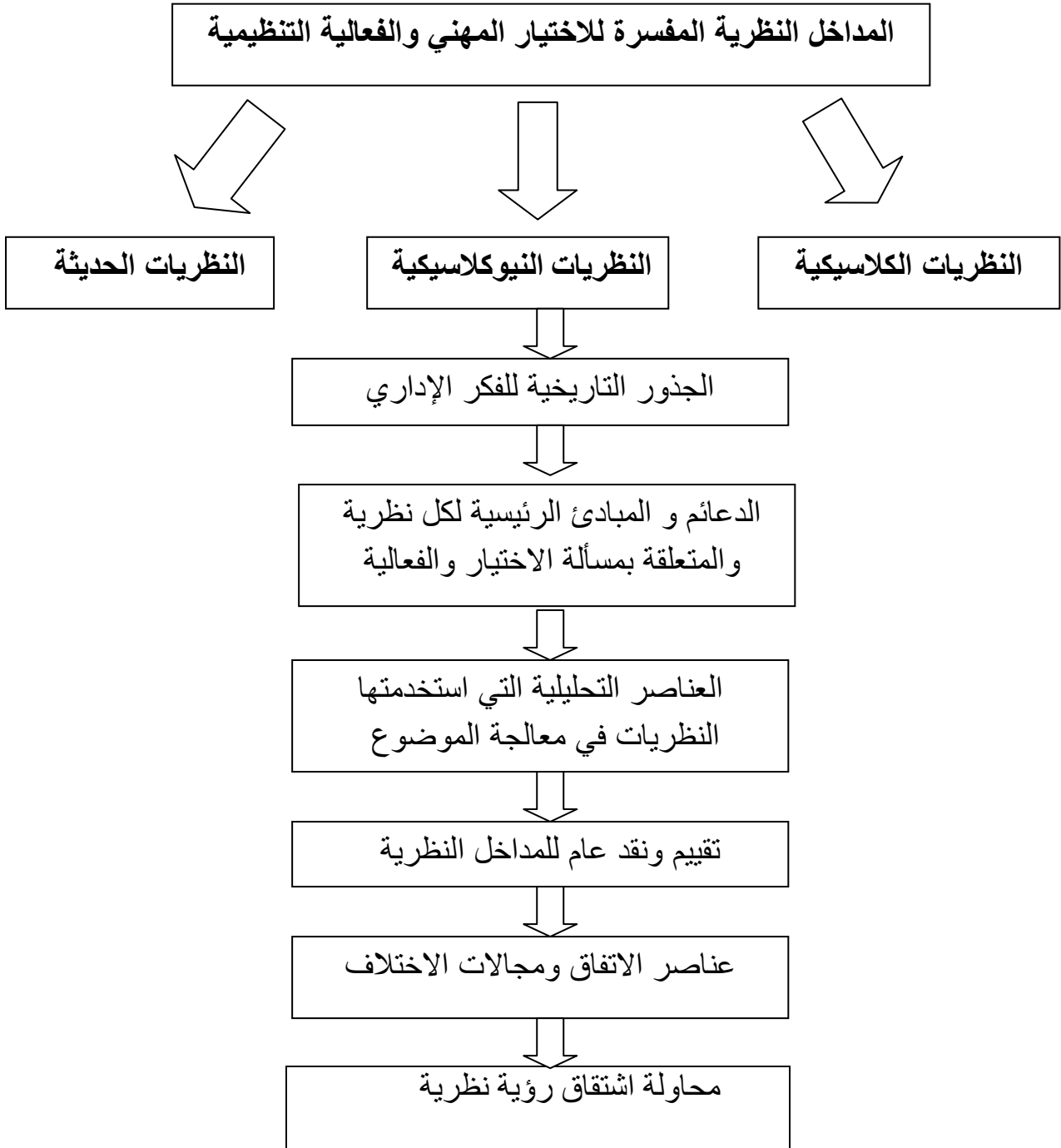
ووفق هذا المنظور، يمكننا الاحتكام إلى معيار تسلسل النظريات؛ حتى يتسنى لنا تصنيفها وتبيان مدى مساهمتها في معالجة الموضوع وذلك، بالاستناد إلى جوهر كل نظرية وتوجهاتها المعرفية، ويتجلى هذا التسلسل كرونولوجيا، بدءا بالنظريات الكلاسيكية ثم النظريات النيوكلاسيكية، وصولا إلى النظريات الحديثة، وسنحاول فيما يلي عرض لأهم نظريات التنظيم الأكثر ارتباطا وتناولا للموضوع، وذلك بالتركيز على جملة من المرتكزات نحصرها فيما يلي:

- المرتكزات الأساسية للنظريات المفسرة للموضوع.
- العناصر التحليلية التي اعتمدت عليها كل نظرية.
- تقييم ونقد وتعقيب عام على مختلف النظريات.
- عناصر الاتفاق ومجالات الاختلاف بين النظريات.
- محاولة صياغة تصور نظري لمعالجة الاختيار المهني والفعالية التنظيمية.

وعلى اعتبار أن الفكر الإداري له جذوره التاريخية؛ نرى أنه من الأهمية بمكان، قبل التطرق لمضامين هذه النظريات، تتبع التطور التاريخي للفكر الإداري القديم، إذ هناك ثمة الكثير من الشواهد التاريخية والمعطيات الواقعية، تؤكد أن الفكر الإداري له امتدادات تاريخية في مختلف الحضارات القديمة، وبالتالي نحاول الإشارة إلى بعض الممارسات التي كانت تعتمد عليها الحضارات القديمة في مجال اختيار الأفراد، قبل التطرق إلى المرتكزات الأساسية للنظريات المفسرة للموضوع، ووفقا لهذا التوضيح، يمكننا تحديد هذه المرتكزات الأساسية التي

اعتمدها، في قراءتنا التحليلية والتقييمية والنقدية للمداخل النظرية، كما- أشرنا إليه في الفقرة السابقة- في الشكل رقم (8) كما يلي:

شكل رقم (8): يوضح أهم المرتكزات الرئيسية المعتمدة في معالجة وتحليل المداخل النظرية.



الشكل: من تصميم الباحث

أولاً: التطور التاريخي للفكر الإداري عبر الحضارات:

تؤكد الأدبيات النظرية المتوفرة التي تناولت الجذور التاريخية للفكر الإداري، أن الإدارة لها امتدادات تاريخية قديمة قدم الإنسان، ولكن من حيث تشكيلها كنظرية علمية قائمة من حيث مقولاتها ومبادئها، أو من حيث المنظرين الذين بلوروا أفكارها فإنها حديثة نسبياً.

وضمن هذا التصور القاضي، بوجود جذور تاريخية لهذا الفكر الإداري فقد كان للحضارات القديمة، مساهمة فعلية في إنتاج الكثير من الممارسات الإدارية، ومنها تلك المتعلقة بالمبادئ الأساسية في مجال اختيار الأفراد و أساليب توظيفهم، ولا يزال يعمل بها في وقتنا الحالي؛ وهو ما تقره الأدبيات المعاصرة في الإدارة و التي أكدت في مجملها أن بداية الإدارة كانت في الصين، واعتبروا أن الصينيين، هم أول من اشترط إجراء اختبارات التوظيف لاختيار المترشحين بهدف شغل مناصب عمل، في الوظائف الحكومية العامة، بحيث يتم اختيارهم وتعيينهم على أساس معياري، الجدارة والكفاءة⁽¹⁾ وبهذا تعتبر الحضارة الصينية أقدم نظام عرفه التاريخ، في اختيار العاملين و تعيينهم في الخدمة المدنية عن طريق الاختبارات كما اشرنا إليه، ففي القرن 11 ق.م، أدرك الصينيون أهمية استخدام أساليب مميزة لاختيار وتعيين العمال و ترتيب وظائفهم، فقد كانت تعاليم كونفو شيوس، تتضمن مقترحات علمية موجهة للإدارة العامة للدولة، مبنية على أسس سليمة تؤكد على ضرورة اختيار قيادات تتوفر على مواصفات أساسية كالقدرة، النزاهة، الأمانة والابتعاد عن الأنانية... الخ، و تعيينهم مباشرة في مختلف مواقع الدولة⁽²⁾ طبقاً لما تنص، عليه إجراءات الاختيار والاختبارات التي تستند إلى تلك المعايير الشفافة والنزيهة ولا تسمح إلا باختيار الشخص الكفء⁽³⁾.

وبتصفحنا المعمق، لبعض الأدبيات حول الفكر الإداري الصيني القديم تلمسنا تجسد بعض المبادئ والأبعاد للفعالية، بمفهومها الحديث، كمبدأ التخصص والأداء، حيث أكد منشيسوس على

(1) - على فلاح الزغبى و عبد الرحمن بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العملية) دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2013، ص 107.

(2) - بغلول زهير: الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، نوفمبر، 2011، ص 40.

(3) - صلاح الدين شروخ: مدخل في علم الاجتماع، دار العلوم للنشر و التوزيع، 2005، ص 30.

هذه المبادئ بقوله، " إذا قام كل شخص بمزاولة عدد من المهن لتزويد نفسه بنفسه فلن نجد هناك من يجيد مهنته"⁽¹⁾.

إلى جانب الصينيين، فقد كان للمصريين كذلك دورا مميزا كبيرا في الفكر الإداري وذلك من خلال إرسائهم للكثير من المعايير الواجب توفرها فيمن يتم اختياره لشغل الوظائف الحكومية و منها: حسن السلوك و السيرة، ملم بالعلوم الرياضية و الحساب، المهارة في الكتابة و التمرن على الأعمال الإدارية... إلخ⁽²⁾ هذا، و قد كان للحضارة الإغريقية مساهمة كبيرة في اعتماد طرق الاختيار وأساليبه، وذلك عندما تنبأ سقراط بالفكر الإداري الحديث عند وصفه لوظيفة واجبات القائد أو المدير المكلف بتسيير عماله، و يجبرهم على التحلي بالطاعة والولاء وأن يقوم باختيار و تعيين الشخص المناسب لأداء المهمة المناسبة كما ركزوا على البحث و التنقيب في المعرفة و الاهتمام بالتخصص بهدف تحقيق الحد الأقصى من الإنتاج⁽³⁾.

وفي سياق هذا التابع الكرونولوجي للفكر الإداري القديم، نرى أنه من الأهمية بمكان أن نشير إلى ما قدمه الفارابي كذلك في هذا المجال، و المتعلق بالشروط و المعايير الواجب توافرها في رئيس المدينة، حيث يرى الفارابي أن أهم وظائف المدينة هي وظيفة الرئاسة، ولا يصلح الفرد لكي يكون رئيسا، إلا إذا توفرت فيه بعض المواصفات و التي يتم اختياره على أساسها و منها سلامة الأعضاء، القدرة على الحفظ، ، الفطنة و الذكاء، محب للعلم و حكيم... إلخ⁽⁴⁾.

وبمراجعة سريعة كتاريخ الفكر الإداري عبر الحضارات القديمة كما أشرنا إليه و المتعلق بعملية اختيار الأفراد و المعايير المعتمدة في اختيارهم فقد كان للحضارة العربية الإسلامية و ظهور الإسلام أي ما يزيد عن 1400 سنة، دورا بارزا في بداية المرحلة الأكثر تطورا و تقدما في ميدان تنظيم شؤون الدولة، و خاصة منها فيما يخص إرساء المعايير الواجب توفرها فيمن يتم اختياره لتولي شؤون الدولة و الحرص فقط على توفر الشروط التي أقرها القرآن الكريم و الابتعاد عن المحسوبيات.

(1) - كامل المغربي: الإدارة، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان ، ط1، 2007، ص 92.

(2) - حمداش شهيرة: مرجع سبق ذكره، ص 92 .

(3) - كامل محمد المغربي: المرجع نفسه، ص 92.

(4) - علي عبد الواحد وافي: المدينة الفاضلة للفارابي، نهضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع، مصر (ب س ن)، ص ص

وفي هذا الإطار فقد وضع الرسول(ص)، المعايير المثلى لاختيار وتعيين موظفي الدولة ومن أهم هذه المعايير، الكفاءة الإدارية بحيث يعتبر هذا المعيار، شرط أساسي في التوظيف والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية القرابية و في هذا الصدد يقول الرسول (ص): " من ولي أمر المسلمين فولي، رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه، فقد خان الله ورسوله"، وما يؤكد هذه الحقيقة في اختيار الأشخاص بطرق موضوعية، نستشفها من حادثة أبو ذر الغفاري حين طلب من الرسول (ص)، أن يستعمله على بعض الأعمال، وقد رأى النبي (ص) أنه لا يتوفر على الكفاءة اللازمة للولاية، لما لمس فيه من ضعف في الإدارة، وبهذا فإن الرسول (ص) لم يجبه إلى طلبه ولم يشفع له، ما يعلم من ورعه وتقواه وقال له: " يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليها فيها"

- معيار القوة والأمانة: بحيث يتحلى من يتقدم لطلب الوظيفة بالأمانة والقدرة لقوله تعالى: " إن خير من استأجرت القوي الأمين" (القصص: 26)⁽¹⁾، بحيث يجب كذلك على المتقدم لطلب العمل أن يتحلى، بنقاء الذمة وطهارة اليد، والتنزّه عن استغلال المنصب في الابتزاز سواء بالرشوة أو باستغلال النفوذ للكسب الخاص⁽²⁾.

وضمن هذا المنظور الذي تبنته الإدارة الإسلامية في اختيار الأفراد، فإنها تعتمد على الاعتبارات الموضوعية في اختيار الأمراء؛ كالكفاءة و الجدارة والصرامة والقدرة ولا تعير أية أهمية للاعتبارات الشخصية، ويتجلى ذلك واضحا في الممارسات المحمدية عند تنظيمه للإدارة الإسلامية، أين ولى خالد بن الوليد لقيادة الجيوش، كما أنه كلف معاوية بكتابة الوحي⁽³⁾

إن المتمعن في حديثنا عن تطور الفكر الإداري القديم يتضح له، أننا تكلمنا بإسهاب عن عملية اختيار الأفراد، ولم نشر إلى متغير الفعالية إلا في مواضع قليلة؛ ذلك لأن مفهوم الفعالية مفهوم حديث، وبالرغم من ذلك فقد تناوله الفكر الإداري القديم، وخاصة في العصور الوسطى أين كانت الفعالية ترتبط أكثر بالتنظيم الإنتاجي والإداري البسيط كطرق الإنتاج، تحقيق الأرباح اتخاذ القرارات، الصراع... الخ وكانت الأسواق، تخضع لنظام الطوائف في السوق، وكانت الأعمال تدار كما تدار العائلات، ومع تطور الوضع فيما بعد فقد، تحسّن النظام التقني في عصر

(1) - فهمي خليفة الفهداوي: الإدارة في الإسلام (المنهجية و التطبيق والقواعد)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ط3 2014، ص ص، 82، 83.

(2) - عبد السميع سالم الهراوي: لغة الإدارة العامة في صدر الإسلام، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1986، ص 273.

(3) - منصور رحمانى، الإعجاز في حياة النبي - صلى الله عليه وسلم -، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، منشورات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، دار الهدى للنشر و التوزيع، عدد 01 سبتمبر، 2007، ص 336.

النهضة كما تطورت ونمت الأسواق، وتغيرت طبيعة العمل العائلي والتعاوني وظهرت المنافسة (الصراع)، هذا الأخير أدى على بروز الرأسمالية، بمفهومها الواسع ومع تطور الوضع في الثورة الصناعية، بدأت بعض المؤسسات تبحث عن الفعالية و ذلك من خلال تطوير هياكلها التنظيمية، وتشجيع نظام الحوافز، دعم التعاون وفتح الحوار في التنظيم الأمر الذي أدى إلى، زيادة اهتمام العمال أكثر بالبحث عن الاستقرار والمشاركة في القرارات وبناء علاقات جديدة، بين أصحاب العمل و العمال⁽¹⁾.

وفي ظل هذه الظروف الجديدة (النهضة الصناعية)، بدء التفكير بضرورة تحسين وتطوير الإدارة بشكل منظم أكثر، فقد أطلعنا الأدبيات المتخصصة في الإدارة والتنظيم بأن ظهور الثورة الصناعية، أعقبها ظهور تيارات فكرية تهتم أكثر بالبحث عن أفضل الطرق العلمية لتحقيق الفعالية وحل المشكلات التنظيمية، التي تعتري البناء التنظيمي في تلك الفترة ومن أولى المحاولات التنظيرية في الفكر الإداري ظهور، الاتجاهات الكلاسيكية والتي كان لها الفضل في إرساء قواعد علمية أكثر في اختيار الأفراد بالمنظمة، وسعيها إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، هذه الأخيرة التي قرنتها أكثر بالجوانب المادية؛ و سنوضح تجليات هذه الاتجاهات الكلاسيكية في الفقرة الموالية والتي تعتبر لحد الآن بمثابة، البداية الأولى لتشكيل الإدارة كنظرية علمية قائمة لها مرتكزاتها و مقولاتها العلمية.

ثانياً: النظريات الكلاسيكية ونظرتها لمسألة اختيار الأفراد وفعالية المؤسسة:

ظهرت هذه الاتجاهات النظرية في العالم الغربي، وهي وليدة الفترة الزمنية التي ظهرت فيها، وذلك خلال القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، بحيث قرنت هذه النظريات فعالية التنظيم، بالجانب المادي أكثر، كما ركزت اهتمامها على الجوانب العقلانية والرشيده، واعتماد الأساليب العلمية والموضوعية في اختيار الأفراد بالمنظمات الصناعية خاصة، وذلك بالموازاة مع التطور الصناعي، في تلك الفترة الذي جسد فكراً آلياً يركز على العمليات الإنتاجية والفنية الداخلية للمنظمة، بهدف زيادة فعاليتها من دون الاهتمام بسلوكيات العمال أو بتأثير البيئة والتنظيم غير الرسمي، وفيما يلي نوضح أهم هذه النظريات، والتي تتفق حولها كل الأدبيات

(1) - ناصر قاسمي: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية و تطبيقية، دار الكتاب الحديث، 2013 ص ص، 61-62.

النظرية التي عنيت بدراسة الفكر التنظيمي، وهي تضم ثلاثة نماذج من النظريات: الاتجاه البيروقراطي، الإدارة العلمية، نظرية التقسيم أو التكوين الإداري.

1- الاتجاه البيروقراطي في دراسة التنظيم: يعد التنظيم البيروقراطي الذي تبناه العالم الألماني ماكس فيبر، العمود الفقري لكل تنظيم، لما يشتمل عليه من خصائص تتسم بالرسمية والموضوعية، والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية، لأن البيروقراطية جاءت أصلاً كرد فعل على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام صارم، وبالغ التعقيد يتشكل من النظم واللوائح والإجراءات الموضوعية، فأى شخص في التنظيم البيروقراطي يختار لشغل عمله المناسب وفق ما يحمله من، كفاءة وخبرة، كما أن ترقبته تقتزن كذلك بمعايير الأقدمية والكفاءة الشخصية، و يعتقد فيبر أن تطبيق البيروقراطية في المنظمات الصناعية، فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى زيادة الفعالية التنظيمية والإنتاجية⁽¹⁾، فما هي تجليات العلاقة الارتباطية بين الاختيار المهني والفعالية التنظيمية وفق الاتجاه البيروقراطي؟

البيروقراطية ومسألة اختيار الأفراد بالمنظمة:

من بين الخصائص البيروقراطية التي اعتمد عليها ماكس فيبر، والتي تجعل التنظيم أكثر فعالية، هو تركيزه على تلك الخصائص المتعلقة بعملية التوظيف وأساليب اختيار العنصر البشري داخل التنظيم البيروقراطي، بحيث يتم اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها بناءً على درجة التخصص في هذه الوظائف، مع ضرورة احتكام قرارات اختيار الأفراد وترقيتهم لمعايير موضوعية، كالكفاءة والتأهيل العلمي، بعيداً عن الاعتبارات غير الموضوعية، وهو ما يكفل تحقيق الفعالية وزيادة الأداء⁽²⁾ بحيث يعهد للفرد بالمنظمات البيروقراطية القيام بهذه الوظائف، بناءً على مؤهلاته وكفاءاته الفنية، وذلك من خلال الكشف عن هذه المؤهلات الكامنة بواسطة القيام، ببعض الامتحانات الخاصة بالتوظيف ويتحدد مركز شاغل الوظيفة في التنظيم البيروقراطي، بناءً على بعض الخصائص ومنها، أن الموظف في هذا التنظيم له أهمية كبيرة واحترام وفق القواعد المنصوص عليها، والتي تمنع إهانة الموظف، بحيث يتمتع الموظف بهذه القيمة الاجتماعية، التي تكون مصدرها بالأساس حصول الموظف على هذه الوظيفة واختياره، بناءً على معيار الشهادة العلمية، التي وظف على أساسها، وبالتالي نجد فيبر

(1) - أحمد الأصفر و أديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص 96.

(2) - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات و الوظائف) دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2006، صص، 60، 61.

يطرح فرضية مفادها : هناك علاقة دالة بين الحصول على القيمة الاجتماعية والتوظيف على أساس الشهادة العلمية⁽¹⁾ إضافة إلى معايير موضوعية أخرى كالمعرفة الفنية والخبرة، وكل هذه المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد بالتنظيم البيروقراطي، يمكن التحقق منها كما أشرنا إليه عن طريق إجراء الاختبارات، الأمر الذي يتطلب من التنظيم تعيين الأفراد على أساس تلك المعايير الموضوعية بهدف الوصول إلى أعلى درجات الفعالية، فالفرد يعمل بفعالية إذا ما توافرت لديه تلك المهارات واستطاع أن يوظفها بطريقة عقلانية⁽²⁾ ولهذا قام فيبر بالعمل على تجنب كل أشكال المحسوبية والمحابة في التوظيف والترقية مؤكدا على اعتماد فقط المعايير الموضوعية⁽³⁾.

وما يلاحظ في كيفية اختيار الأفراد بالمنظمة البيروقراطية أن جميع أعضاء الجهاز الإداري الذين يتم اختيارهم طبقا لمبدأ التعيين يخضعون لمبدأ التسلسل، بحيث يخضع كل موظف من موظفي التنظيم إداريا إلى العضو الذي يعلوه، وفق مبدأ التسلسل الهرمي⁽⁴⁾ للسلطة لأنه كما هو معروف أن البيروقراطية، تعتمد في اختيارها للرؤساء (أصحاب السلطة أو قادة الخط الأول)، و الذي يتحدد كل منهم، واجبات و مسؤوليات محددة وواضحة على معايير موضوعية تماما كمعدل الإنجاز، الأقدمية، التعليم⁽⁵⁾ ولعل تقسيم فيبر لأنماط السلطة عند استقراره للتاريخ يوضح لنا، أن السلطة القانونية هي المرحلة الأرقى في اختيار أصحاب السلطة، و يطلق عليها بالعقلانية التنظيمية، حيث يتم امتلاك السلطة من طرف فئات يخول لها القانون ممارستها، وكشرط أساسي لشغل الوظائف العامة، ويجب توفر هؤلاء على معايير موضوعية كالكفاءة الشهادة، القدرة، وبالتالي استبعاد المعايير غير الموضوعية السائدة في اختيار أصحاب السلطة في المرحلة التقليدية والكارزمية⁽⁶⁾، لأن هذا النوع من السلطة يجعل الأفراد، يؤمنون بسلطة و هبة القانون، وخاصة في المجتمعات الحديثة التي تقوم على أساس السير العقلاني للإدارة⁽⁷⁾.

(1) - علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص ص 31، 32.

(2) - بلقاسم سلاطينية و إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-130.

(3) - مجدي أحمد بيومي و محمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2011، ص ص 95-96 .

(4) - Lusion Bagla : sociologie des organisations, Edition la decouverte et syros, paris, 2003, p30.

(5) - محمد على محمد: مرجع سبق ذكره ، ص 426.

(6) - محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 59.

(7) - Glaudette LAFAYE : sociologie des organisations, editions armand Coli-paris, 2007, p13

وفي هذا السياق، سواء كان الاختيار المهني لذوي الوظائف الأفقية أو العمودية (أصحاب الخط الأول) فإن فيبر اعتمد على وضع مفهوم متكامل للتنظيم البيروقراطي في تحقيق الفعالية و الإنتاجية، حيث تضمن هذا المفهوم كيفية القيام باختيار الموظفين و الأفراد بناء على معايير علمية لها علاقة بتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وخاصة من ناحية تكريس مبدأ العدالة في التوظيف و المساواة بين الأفراد عند اختيارهم من خلال القيام بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتحديد المعايير المناسبة لشغلها كالكفاءة العلمية، الجدارة، الشهادات الجامعية... الخ، ومتابعة تدريبهم بكافة شؤون العمل⁽¹⁾، وأكد فيبر في العديد من المواقف على ضرورة اعتماد هذه المعايير الواجب توافرها في الأفراد للالتحاق بالمنظمة، حتى تضمن المنظمة كفاءتها وتحقيق الموضوعية، التي تفصل بين الملكية الخاصة للأفراد والملكية العامة للمنظمة⁽²⁾.

وبناء على هذا المنظور الفيبري في كيفية اختيار الأفراد بالمنظمة، فثمة ملاحظة أساسية تتعلق بأن هذه المعايير والمؤهلات التي حددها فيبر في اختيار الأفراد تتميز بالتنميط بمعنى تنميط المؤهلات التي تتحقق بالتكوين والتجمع (الاندماج الاجتماعي)، وهذه خاصية تميز البيروقراطية المهنية، التي تختار و توظف أعوانا اختصاصيين، يتوفرون على معايير منظمة و عالية تكوين عال، اندماج اجتماعي في أداء المهام، نظرا لأن عمل الأعوان، يتسم بالتخصص في بعده الأفقي، و بالتوسع في بعده العمودي، بحيث يتمتع شاغل المنصب بمساحة كبيرة للتصرف الذاتي، كعمل الطبيب و الخبير المحاسبي، فهؤلاء المهنيين عملهم منسق بواسطة آلية تنميط المؤهلات، حيث أنهم على علم بما هو مطلوب منهم، بعد أن خضعوا لعملية تدريبية شاقة بهدف زيادة إكسابهم لمعارف المهنة⁽³⁾، لأنه كما وضحت لنا بعض الأدبيات في التراث السوسيولوجي، أن ماكس فيبر أقام نظريته على التنميط typology وللتنميط أهمية خاصة عند فيبر، حيث ربطه بضرورة وجود أداة للتحليل تسمح لنا بتحليل الظواهر و المقارنة بينها وتتمثل هذه الأداة في النموذج المثالي: Ideal type و قد كتب فيبر يقول: " أن نموذج العلوم الاجتماعية الذي نهتم به، هو العلم الإمبريقي بالظواهر الملموسة، وهدفنا هو فهم الخصائص الفريدة للواقع الذي تتحرك فيه، إننا نرغب أن نفهم العلاقات بين الأهداف الفردية ومغزاها

(1) - عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، درا النهضة العربية للطباعة و النشر،بيروت: 1974، ص 160 .

(2) - السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1994، ص 55 .

(3) - عبد الحميد بن الشيخ الحسني: تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص ص، 62-63.

الثقافي في صورها المعاصرة من جهة وأسباب وجودها تاريخيا من جهة أخرى⁽¹⁾ ولهذا نجد فيبر قدم مقاربات سوسيو- تحليلية مقارنة تتميز بها عن غيره من العلماء، في معالجته للقضايا والمشكلات التي طرحها؛ وهي مشكلات العصر الحديث الذي عاش فيه⁽²⁾ ومنها قضية البيروقراطية التي كانت، تمثل في وقته، على أنها الصفة المميزة للمجتمع الحديث بمقارنته بالمجتمعات السابقة، ولأنها كانت تمثل الوجه المميز للعقلنة والرشد، وكان يرى في البيروقراطية على أنها قادرة على تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية⁽³⁾، والتي تتحقق من خلال تطبيق خصائص هذا النموذج المثالي، الذي تبناه فيبر كأداة لتحليل الظواهر المقارنة بينها ومن بين الخصائص المميزة لهذا النموذج، اختيار الأفراد في التنظيم البيروقراطي بناء على المعايير الموضوعية، وبنوضح أكثر تجليات تحقيق الفعالية التنظيمية من منظور النظرية البيروقراطية كما يلي:

- الفعالية التنظيمية من منظور النظرية البيروقراطية:

وتأسيسا عما سبق، فإن الاعتبارات السابقة تدفعنا إلى القول؛ بأن الفعالية التنظيمية تتحقق حسب فيبر Weber من خلال تطبيق البيروقراطية و التي تعني النموذج المثالي الذي حدده فيبر كما أشرنا إليه في الفقرة السابقة، والجدير بالذكر أن مبدأ اختيار الأفراد وفق المعايير الموضوعية؛ يُشكل محور أساسي في الفكر الفيبري، حيث اعتبره فيبر من أهم العناصر المكونة للنموذج المثالي، ويساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، وهنا يكمن التقاطع النظري بين متغيري دراستنا الراهنة من منظور النظرية البيروقراطية، وبنوضح تجليات هذا التقاطع أكثر، وفق خصائص النموذج المثالي الذي يشتمل على الخصائص التالية:

- **تقسيم العمل والتخصص:** و تتميز هذه الخاصية التنظيمات البيروقراطية، بحيث يتم اختيار الأفراد الذين يشغلون الوظائف الموكلة لهم، بحسب درجة تخصصهم فيها⁽⁴⁾ وقد ربط فيبر هذه الخاصية بمدى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال، طرحه لفرضيتين أساسيتين الأولى مفادها

(1) - رايح كعباش: الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 70.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الاقتصادي، النشأة و التطور، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 302.

(3) - رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم: مرجع سبق ذكره، ص 43.

(4) - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

أنه كلما زاد تقسيم العمل زادت الفعالية التنظيمية، والثانية مفادها: أنه كلما زاد التخصص زاد الأداء و الكفاءة التنظيمية⁽¹⁾

- اختيار أعضاء التنظيم على أساس المقدرة و المعرفة الفنية: يستند التوظيف في المنظمات البيروقراطية، كما أشرنا إليه سابقا، إلى معايير موضوعية كالمؤهلات العلمية والفنية و إجراء الاختبارات، وملا يلاحظ أن هذه الخاصية للنموذج المثالي تتماشى مع الخاصية الأولى والقاضية، بتقسيم العمل والتخصص الأمر الذي، يتطلب اختيار الأفراد على أساس المقدرة والمعرفة الفنية العالية، حتى يستطيعون القيام بأداء الوظائف الموكلة لهم.

وضمن هذا المنظور الواقعي، والتحليلي لفيبر، يتضح أنه أراد وضع مصوغات موضوعية غير شخصية، تهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وبالتالي من الممكن ترقيته في عمله وفقا كذلك لمعايير موضوعية كالأقدمية والإنجاز.

- توزيع السلطة توزيعا هرميا: بحيث توجد في قمة الهرم، فئة الإداريين المتخصصين والذين تتوفر فيهم معايير، الخبرة والتدريب اللازم لإدارة المنظمة البيروقراطية⁽²⁾.

- ترتبط الفعالية في الوظائف الإدارية وفق النموذج البيروقراطي، بمدى الضغط الصارم وتدفق المعلومات⁽³⁾

- نظام صارم و إجراءات رسمية... الخ فكلها خصائص للنموذج المثالي حددها فيبر، ورأى أنه لا بد من تطبيقها على المنظمات البيروقراطية، حتى تتحقق الفعالية التنظيمية.

وتأسيسا على كل ما سبق، يمكننا القول بأن النظرية البيروقراطية، تولى أهمية كبيرة لوظيفة اختيار الأفراد وفق معايير موضوعية، كالخبرة والشهادات الجامعية، وإجراء الاختبارات، ويعتبر فيبر هذه المعايير ضرورية لشغل أي منصب في التنظيم البيروقراطي وبعيدا عن المحسوبيات والعلاقات الشخصية، وبالتمعن في الخصائص التي حددها فيبر للنموذج المثالي الذي تبناه في تحليل المنظمات، نجد أن اختيار الأفراد وفق معايير الجدارة والكفاءة من بين أهم المحددات التي تحقق الفعالية التنظيمية؛ وهنا يبرز التقاطع النظري بين متغيري الدراسة وفق الطرح الفيبري.

(1) - بلقاسم سلاطونية و قيرة إسماعيل: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور و المفهوم) دار الفجر الجديد للنشر و التوزيع 2008، ص 128.

(2) - المرجع نفسه، ص ص 129 - 130 .

(3) - Michel de coster et autres : sociologie du travail et gestion des ressources humaines, de Boeche université 3^{ème} edition, Paris, 1999, p182.

2- نظرية الإدارة العلمية: انطلقت نظرية الإدارة العلمية من توجه علمي منظم، مبني على أساس إجراء بحوث و دراسات ميدانية، محاولة بذلك الاستفادة من الموارد البشرية بما يزيد من الفعالية والإنتاجية، كما عملت جاهدة على الحد قدر المستطاع، من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي، الذي شهد تطورا ملحوظا في تلك الفترة بالو.م.أ وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص، كأساس للقضاء على هذه المشكلات، وبالتالي زيادة الفعالية والإنتاجية⁽¹⁾ ويعتبر فريدريك ونسلو تايلور (1856-1915) صاحب هذه النظرية وأول من حدد مبادئها ومعالمها والتي تعد اليوم بمثابة، المرجع الأساسي في ميدان العمل والتنظيم⁽²⁾ وهو أول من أهتم بعامل الإنتاجية لتحقيق الربح للمؤسسة، كما عمل على تشغيل الأفراد على أساس تقسيم المهام وتكوين عمال التنفيذ وتأطيرهم بكفاءة⁽³⁾ وقد ركز تايلور في تحديده للمبادئ الأساسية للإدارة، على ضرورة الالتزام بها من طرف المؤسسات وضرورة تعلمها وتطبيقها من طرف الإداريون، والتي من الممكن أن تزيد من كفاءتها وفعاليتها⁽⁴⁾.

- الإدارة العلمية واعتماد الأساليب العلمية في اختيار الأفراد: من المبادئ الرئيسية التي اعتمد عليها تايلور في تحقيق الفعالية، تطبيق مبدأ وضع العامل المناسب في المكان المناسب⁽⁵⁾ عن طريق، تحديده للأساليب العلمية للاختيار العلمي للأفراد بالمنظمة⁽⁶⁾ ومن هذه الأساليب العلمية التي أصبحت تقوم بها إدارة الأفراد في ظل سيادة الإدارة العلمية، إجراء الاختبارات كاختبارات القدرات والذكاء... الخ وتحديد المعايير الواجب توافرها في اختيار الأفراد⁽⁷⁾ حتى يتوافقون مع الأعمال التي يقومون بها، فتايلور يؤكد على عدم تعيين فرد نشط و ذكي في أداء عمل معين، دون مستواه ونشاطه الجسمي و الذهني⁽⁸⁾ لذلك اعتمد تايلور على أسلوب اختيار العاملين بحسب قدراتهم وكفاءاتهم، لتنفيذ العديد من الوظائف، وكذلك متابعة تكوينهم وكذا تقسيم المهام بين العمال والمهندسين، هؤلاء الذين يقومون بأعمال التخطيط، المراقبة، والتنسيق

(1) - خليل محمد الشماح و خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007، ص 44

(2) - J.C Rabier : l'organisation du travail, le sy, comore, Paris, 1982, p20.

(3) - Jean-Luc charron et Sabine Separi : organisation et gestion de l'entreprise, collction expert sup DECF, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001, p 227.

(4) - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 73.

(5) - أسامة خيري: الإدارة العامة، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 50.

(6) - عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 39.

(7) - معاذ مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بين النظرية و التطبيق، زمزم للنشر، عمان، ط1، 2014، ص ص 216، 217.

(8) - رتيمي الفضيل: المنظمة الصناعية بين النشأة و العقلانية (الدراسة النظرية) بن مبارك للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1،

2009، ص 151.

بينما يقوم العمال بعملية التنفيذ⁽¹⁾ وأكد على أن اختيار هؤلاء العاملين المناسبين لأداء وظائفهم يجب أن يحتكم إلى المعايير والأسس الموضوعية⁽²⁾.

ومن هذا المنطلق، فقد أراد تايلور من خلال اعتماد الأساليب العلمية في الاختيار أن يطور علم حقيقي في مجال الإدارة، ولكن الملاحظ أن تايلور عندما بدأ في تطبيق هذه الأساليب العلمية في الاختيار، فقد ركز على الجوانب الفزيولوجية للعامل أكثر من الجوانب الإنسانية بحيث نظر إلى مبدأ "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"، نظرة ميكانيكية أين حدد شروط العامل الحمال بأنه يجب أن يكون ضخم البنية، غيبا ويشبه الثور في تكوينه الجسماني⁽³⁾، فكان تايلور يعتقد أن العامل من خلال تعلمه لأفضل الطرق في الأداء، وعلمه بأن أن أجره مرتبط بمدى قدرته على زيادة الإنتاج من خلال قدراته الجسمية، وفق مبدأ الحركة والزمن، سيؤدي به حتما إلى بدل كل ما في وسعه بهدف زيادة الإنتاجية، من خلال إتباع الأسلوب العلمي الذي يقوم على كفاءة الأفراد وتدريبهم و استبعاد الحركات غير المناسبة، وكذا تلافي هدر الموارد وكلها تتحقق باختيار وفق الأساليب العلمية، لأن تايلور أراد من ذلك بناء كوادرات إدارية تستخدم كعقول في التشغيل⁽⁴⁾.

و بناء على هذا المنظور العلمي الذي تبناه تايلور، فإنه كان يعتقد جازما بتطبيق العلم في اختيار الأفراد، لأن المسيرين المكلفين بهذه الوظيفة في ذلك الوقت لم يغيروا طرقهم مع العمال وبالتالي، فإن الكثير منهم فشلوا في طرق تسييرهم وتسيير العمال⁽⁵⁾.

وبناء على هذه المعطيات العلمية، التي حددها تايلور لاختيار العمال، من الجانب الجسمي فقد قام بالعديد من الدراسات و الأبحاث في شركتين هما، " سيموندز " و " بيت لحم " ومن خلال سلسلة من التجارب و خاصة تجربة رفع الكتل المعدنية، حيث قام تايلور بأخذ إذن من الإدارة بالاستغناء عن العمال غير المناسبين، واختيار وتعيين عمال أكثر توافقا مع الأعمال

(1) - Hamid Bettahar : Management des organisation El Dar El othmania, Edition Distribution, Alger, 2014, ,P 22.

(2) - العايب رابح: مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري،

قسنطينة، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة، ط1، 2006، ص 28.

(3) - حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، ناشرون و موزعون، ط1، 2011، ص ص 35-34.

(4) - أحمد مصطفى خاطر وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر، الإسكندرية 2001، ص 82.

(5) - Albéric Hounounou : 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise, l'entreprise, Bréal, édition, Paris, 2005, p 08.

التي يقومون بها بهدف زيادة الإنتاجية والفعالية⁽¹⁾ بمعنى العمل بالمبدأ العلمي، الذي حدده ومفاده " وضع العامل المناسب في مكانه المناسب" من خلال تدريبه واختياره بطريقة سليمة ورأى بأنه على المديرين تطبيق هذا المبدأ بالمنظمات⁽²⁾.

- الفعالية التنظيمية من منظور الإدارة العلمية:

يربط تايلور تحقيق الفعالية، بضرورة توفر هؤلاء المديرين على خصائص علمية محددة كالتمتع، بالمعرفة العلمية الواسعة، الخبرة العالية، الصرامة في ممارسة السلطة و مدى مساهمة هذه الخصائص في تحقيق الفعالية التنظيمية، هذه الأخيرة التي تتجسد أكثر حسب الطرح التايلوري، بضرورة تحديد دور كل من الإدارة و المدير، حيث تتولى الإدارة المهمات المحددة لها كالبحث والدراسة للحصول على المعلومات، تحديد المعايير الواجب توافرها في العمل التنسيق، تحديد أدوات تنميط و تبسيط العمل... إلخ و أن يتمتع المدير بالخصائص السابقة الذكر حتى تكون له القدرة، على تحقيق أكبر عائد اقتصادي للمنظمة⁽³⁾ فضلا عن القيام بإجراءات أكثر صرامة يمكن تطبيقها، حتى تزيد مستويات الفعالية بدرجة أكبر وخاصة منها⁽⁴⁾:

- التخطيط و التحليل الدقيق لمختلف أجهزة النظام، وعزل الفكر التخميني، التخصص وتقسيم العمل، دراسة الحركة والزمن، القضاء على الإسراف وكلها لها طابع اقتصادي لمفهوم الفعالية.
- تتحقق كذلك الفعالية بحسب تايلور؛ بالاعتماد، على تقديم الحوافز المادية للعمال، لأن تايلور كان يعتقد في تلك الفترة بأن هذه الحوافز هي الأكثر طلبا، لأن المجتمع لم يصل إلى الرخاء الاقتصادي، وبالتالي فقد ارتبطت الفعالية أكثر، بالمعايير الاقتصادية، وبالأخص الكفاءة الإنتاجية.

- ضرورة الاختيار والتدريب للعمال وفق المعايير العلمية.

إن الاعتبارات السابقة، تدفعنا إلى القول بأن الفعالية التنظيمية تتحقق وفق الطرح التايلوري بناء على اعتماد الأساليب العلمية في اختيار العمال، سواء كان هذا الاختيار يتم بناء على الجوانب الفزيولوجية (عمال التنفيذ) أو الجوانب المعرفية (عمال الإدارة)، هؤلاء الذين

(1) - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 127.

(2) - قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري، دار المعارف، الإسكندرية، 1981، ص 125 .

(3) - سلاطنية بلقاسم و قيرة إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص 115.

(4) - سويسي عبد الوهاب : مرجع سبق ذكره، ص 23.

يقومون بإدارة العمال، ومهمتهم (التصور) لذلك أمر تايلور بضرورة الفصل بين مهام المدراء والعمال التنفيذيين، وفق مبدأ الفصل بين المهام.

3- نظرية التقسيم الإداري: تختلف هذه النظرية عن نظرية الإدارة العلمية، في الخلفية العملية كون صاحب هذه النظرية هنري فايول، لم يبدأ حياته المهنية عاملاً مثل تايلور وإنما شغل منصب مدير لإحدى الشركات الفرنسية، حيث أكسبته خبرته هناك، بأن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها بهدف زيادة الإنتاجية والفعالية، ورأى بأن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في جميع الميادين⁽¹⁾، وبالتالي فإن فايول يعتبر، أول من قام بإضفاء الطابع الرسمي للإدارة انطلاقاً من خبرته المهنية و الشخصية، كما أنه قام بتحليل طبيعة وظيفة الإدارة ووضّح كيفية تسييرها⁽²⁾ على اعتبارها تتكون من ستة مجموعات من الوظائف، والتي حصرها في الوظائف الفنية التجارية، المالية، المحاسبة والصيانة و وظائف إدارية (كالتخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة اتخاذ القرارات) والتي لا يكاد يخلوا منها، أي تنظيم في الوقت الراهن⁽³⁾ وبعد تحديده لهذه الوظائف فقد اهتم فايول، بإدارة الأفراد من خلال اختيارهم وفق معايير ووسائل فعالة و تقديم لهم تعويضات وحوافز، جراء الجهد الذي يبذلونه⁽⁴⁾ وقد ركز فايول على مسألة اختيار العمال والإداريين وتدريبهم والتي أسماها هو القيم الإدارية، وقسمها إلى قيم عقلية وقيم أخلاقية والتي تعد من بين أهم إسهاماته في مجال إدارة الأفراد، بحيث تمثل هذه القيم في وقتنا الراهن أهم الركائز والمعايير التي يتم على أساسها اختيار الأفراد وتعيينهم للعمل، في مختلف المنظمات ومن بين هذه المعايير في الاختيار: النشاط والحيوية، القدرة على الفهم والتحليل، تحمل المسؤولية، الجانب الأخلاقي⁽⁵⁾... الخ

- المبادئ الإدارية و زيادة الفعالية التنظيمية:

إذا اعتبرنا المبدأ الفايولي القائل، بأن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب يرتبط بالفعالية⁽⁶⁾، فإننا ندرك تماماً، بمدى ضرورة اختيار الأفراد وفق تخصصاتهم، وعليه فقد حدد

(1) - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 80 .

(2) - Jean Luc Charron et sabine separi : Opt-Cit, p 53.

(3) - جمال الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2001، ص 60.

(4) - عبد الكريم، درويش اليلانكا: أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو مصرية (ب ط)، 1976، ص، 208.

(5) - إبراهيم توهامي و آخرون: قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، العظمة، الجزائر، ط1، 2013، ص

(6) - قيرة إسماعيل، المكيافيلية وطقوس المرور، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 19 .

فايول مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من أهم المبادئ الإدارية التي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق أهدافها، وبالنظر إلى هذا المبدأ الأساسي في الاختيار المهني وفق النظرية الفايولية، فإنه يطرح نوع من التخصص وتقسيم العمل في أداء الأعمال الإدارية.

وضمن هذا السياق، وإلى جانب هذا المبدأ الأساسي للإدارة عند فايول، فقد حدد إلى جانبه أيضا المبادئ الأربعة عشر، والتي أطلق عليها " مبادئ التنظيم " حيث اعتقد فايول أن هذه المبادئ للإدارة يمكن تعميمها على جميع المؤسسات، وقابلة التطبيق في جميع الميادين كما أشرنا إليه في البداية، وأن الالتزام بتطبيقها يؤدي إلى تحقيق الفعالية للإدارة، ومنه فعالية التنظيم ككل⁽¹⁾، ويمكن تحديد أهم هذه المبادئ على النحو التالي:

تقسيم العمل، السلطة، المسؤولية والنظام، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، الفصل بين المصلحة الشخصية و المصلحة العامة، الاستقرار في العمل و تشجيع روح المبادرة و التضامن... الخ⁽²⁾ وبعد رصد هذه المبادئ الأساسية، التي اعتمد عليها فايول في نظريته و التي رأى أنها تساهم في خلق الفعالية للمؤسسة، من خلال كتابه " الإدارة العامة والصناعية " فقد حاول أيضا تحديد الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر عليها المديرين، لتأدية الوظائف الإدارية وهي بمثابة معايير اختيار الأفراد.

- المعايير المعتمدة في اختيار المدراء لشغل الوظائف الإدارية:

وتأسيسا عما سبق، وبالاحتكام إلى مختلف الوظائف الأساسية التي حددها فايول، فإنه أكد على ضرورة توفر المدراء على شروط و معايير لا بد من مراعاتها لشغل أي منصب إداري ومن هذه المعايير نذكر: ⁽³⁾

- المعايير الجسمية

- المعايير العقلية

- مواصفات خلقية وتربوية

- صفات فنية ومعياري الخبرة

(1) - صالح بن نوار : مرجع سبق ذكره، ص 131.

(2) - Théories et pratiques actuelles du management l'entreprise moderne, sa gestion et son environnement, presses de l'université du Québec, Canada, Dépôt légal. 4^{ème} trimestre, 1990, P 08.

(3) - جميل أحمد توفيق: مرجع سبق ذكره، ص 41.

وبناء على هذه المواصفات، فإن فايول أثناء تحديده للوظائف الإدارية كما أشرنا إليه سابقاً رأى أن هذه الوظائف، تتطلب وجود طاقة فكرية إدارية مؤهلة لإدارتها بفعالية تأخذ بالضرورة وضع معايير ومقاييس علمية في اختيار المسؤولين داخل الإدارة⁽¹⁾، كضرورة توفر الخبرة والكفاءة، وخاصة فيمن يشتغلون بالمستويات الإدارية، بحيث أكد في هذا الصدد على أن كل من العمال والمدراء يجب إخضاعهم، لعملية التعلم والتكوين المستمر، وذلك بهدف إكسابهم مهارات جديدة، سواء كانت فنية أو إدارية وذلك وفقاً لما تقتضيه مبدأ تقسيم العمل و التخصص لأن فايول أراد من هذا المبدأ وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب⁽²⁾.

وبناء على هذا العرض التحليلي والدلالي، لمضامين نظرية التكوين الإداري يتضح لنا التقاطع النظري بين متغيري الدراسة؛ ويتجلى ذلك في الترابط بين مبدأ اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب، وزيادة الفعالية التنظيمية، فضلاً عن ضرورة توفر المدراء على شروط معينة، لأداء الوظائف الإدارية وبالتالي تتحقق الفعالية التنظيمية.

ثالثاً: النظريات النيوكلاسيكية ونظرتها لمسألة اختيار الأفراد وفعالية المؤسسة:

يطلق على هذه الاتجاهات بالمدارس الكلاسيكية الحديثة، وجاءت كرد فعل لأفكار المدارس الكلاسيكية التي قرنت فعالية المنظمة بالجوانب المادية، وركزت أكثر في عملية اختيار الأفراد بالمؤسسات الصناعية، على المعايير الموضوعية فقط، كالكفاءة، الجدارة، القوة البدنية... الخ دون أن تأخذ في الاعتبار، الجوانب الاجتماعية والنفسية في اختيارهم، هذه الأخيرة التي ركزت عليها المدارس النيوكلاسيكية، وذلك من خلال دراسة وتحليل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ومحاولة مراعاة هذه الجوانب النفسو- اجتماعية في اختيار الأفراد، بما يكفل تحقيق الفعالية التنظيمية ومن أبرز هذه النظريات نجد:

1- نظرية العلاقات الإنسانية: وهي حركة ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية وجاءت كرد فعل لنظرية التنظيم العلمي للعمل (O.S.T)، ومن أبرز رواد هذه النظرية إلتون مايو و ويليام ديكسون وروثلنزبرغ وغيرهم و الذين أجروا بحوث ميدانية، بالقرب من مدينة شيكاغو بين 1924-1933⁽³⁾ حيث بدأ إلتون مايو بإجراء هذه البحوث الميدانية، بشركة وسترن إلكتروك

(1) - ناصر داداي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 112.

(2) - حسين عثمان الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2003، ص 37.

(3) - Philippe Cauche et Autre : dictionnaire de sociologie, edition Melidi, Algerie, 4^{ème} edition 2013, p 246.

بمصنع الهاوثورن، بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف ملاحظة سلوكيات العمال وتقييم اتجاهاتهم وردود أفعالهم، أثناء تأدية عملهم⁽¹⁾ بحيث أكدت نتائج هذه البحوث و الدراسات في مجملها، على أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج بحيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها يؤثر بشكل واضح على سلوكهم و إنتاجيتهم⁽²⁾.

- الفعالية التنظيمية وخصائص الأفراد النفسو- اجتماعية من منظور مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد توصل مايو من خلال إجرائه لهذه البحوث، وخاصة دراسته حول " أثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية داخل المنظمة" إلى تحديد أثر الجوانب السيكولوجية على الإنتاجية" و عليه فقد تبين له أن الإنتاجية غير مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية، كما هو الحال بالنسبة للبحوث التي قام بها فريدريك تايلور، وإنما هناك عوامل اجتماعية غير مادية، ترتبط بسلوكيات الأفراد وتؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمنظمة وعلى الفعالية التنظيمية، ومن هذه العوامل:

- شعور العامل بالرضا و الراحة النفسية، يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء و الولاء للمنظمة وهو ما ينعكس في شكل مستويات أداء عالية على مستوى فردي وجماعي.

- يجب على المنظمة أن تعمل على تنمية روح الجماعة، التي تحد من الخلافات بين العمال والتي تنعكس غالبا سلبا على أهداف المنظمة، و بالتالي يجب على المنظمة أن تعتمد أساليب ذات طابع إنساني، في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

- لا يكفي الحوافز المادية لوحدها في زيادة الفعالية التنظيمية، وإنما يجب العناية أكثر بالأبعاد النفسية والاجتماعية للعامل كعناصر محددة للأداء التنظيمي الجيد.

- إعطاء قدر معين للأفراد من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية، الأمر الذي يسهل من الكشف عن طاقاتهم الإبداعية الكامنة، والتي تنعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية.

- بروز مصطلح الجماعة كأداة ضغط؛ انطلاقا من كونها تشكل مجموعة تقاليد وعادات مشتركة، وقواعد لضبط العمل بطريقتها، والتي تعرف بالتنظيم غير الرسمي لذلك لا بد من التعايش بين التنظيمين، الرسمي وغير رسمي داخل المنظمة بهدف تحقيق فعالية تنظيمية إيجابية، و تتوقف درجة الفعالية على أساس طبيعة العلاقة بين التنظيمين.

(1) - عمر وصفي عقيلي و قيس عبد علي المؤمن: المنظمة و نظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1994، ص 222 .

(2) - علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 40 .

- المشاركة والاندماج مع الجماعة وعاداتها و قيمها، تعتبر من العوامل الدافعة للعمل، وهو ما أثبتته نتائج الدراسة بحيث اعتبرت أن المشاركة أهم عنصر في تحقيق الفعالية التنظيمية⁽¹⁾. وفي هذا السياق، يتضح لنا مدى أهمية العوامل الاجتماعية و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، سواء تلك المتعلقة بسلوكات العمال داخل محيط العمل، أو بما يحملونه من مؤهلات وقدرات، هذه المؤهلات التي تتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية، وتحتاج إلى تطويرها وتفعيلها بشكل أفضل، وبطريقة تخالف النظرة التaylorية، للعامل واختياره وفق البعد الفزيولوجي، والتي وضعت مقاييس مادية قد تكون، غير كافية لوحدها في تحقيق الكفاءة والفعالية، وهو ما كشف عنه بعض الباحثين النفسانيين، حيث يرى أن الأخذ بمقاييس الإدارة العلمية وحدها فقط؛ غير كافي و إنما يحتاج إلى مقاييس أخرى يجمعها في ما يلي:

- البحث عن الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب.

- محاولة إيجاد العمل، الذي يتماشى مع مواهب و قدرات الفرد العقلية.

- محاولة التعرف على الفروق الفردية بين الأفراد، فيما يخص القدرات والمواهب بهدف الانسجام مع العمل الذي يقومون به سواء من ناحية الذكاء، أو الشخصية و إظهار الرغبة في العمل⁽²⁾.

- يجب توفر بعض المعايير في مدير المنشآت، كالمهارات السلوكية، المهارات الفنية والإدارية⁽³⁾.

وتأسيسا على كل ما سبق، فإن النتائج التي طرحتها حركة العلاقات الإنسانية كانت منصبة بالدرجة الأولى، على إعطاء الأولوية للجانب الإنساني للفرد وذلك، من خلال ما توصل إليه مايو E. Mayo و زملاؤه، حينما اكتشفوا أن الفرد، تحكمه اعتبارات نفسية معينة تكون أهميتها أكثر من الاعتبارات المادية⁽⁴⁾.

2- المدرسة السلوكية:

جاءت هذه المدرسة السلوكية، كرد فعل للافتراضات، التي طرحتها النظريات الكلاسيكية و التي أهملت العنصر البشري، و ظهرت هذه المدرسة إلى جانب مدرسة العلاقات الإنسانية

(1) - سويبي عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص ص، 32- 34 .

(2) - عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 84.

(3) - علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 61 .

(4) - Bruno Iussato : introduction critique aux théories d'organisation 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1974, p 40.

واعتمدت على أفكارها، من أجل الإلمام بسلوك الفرد عامة وسلوكه داخل المنظمة، بشكل خاص و ذلك من خلال توضيحها، لمدى تأثير بعض الاعتبارات السلوكية على سلوك الأفراد كالتحفيز والدافعية، الراحة والروح المعنوية... الخ، إضافة إلى معرفة علاقة الفرد بالبيئة⁽¹⁾ هذه الأخيرة التي ركزت، النظرية السلوكية اهتمامها بدراسة العوامل البيئية التي توجد في المجتمع الكبير من عوامل اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وتعليمية وبالتالي تريد هذه المدرسة بذلك مساعدة الإدارة في تفهم، الظواهر السلوكية من حولها، ومن تم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف، وعليه حسب المدرسة السلوكية فإن الارتباط قوي، بين النجاح في تحقيق الفعالية التنظيمية، وبين فهم والاهتمام بالموارد البشرية التي لا تعمل انطلاقاً من دوافع مادية بحثة⁽²⁾.

وما يمكن الإشارة إليه هنا؛ و باستعراضنا لمختلف الأبعاد التي تمحورت حولها دراستنا في النظريات الكلاسيكية، فيمكننا التأكيد، على أن تلك المدارس لم تولي الاهتمام الكافي للجوانب النفسية في اختيار الأفراد و تعيينهم، وإنما ركزت فقط، على الجوانب الفزيولوجية وخاصة المدرسة العلمية لتايلور وبالتالي فإن تركيز العلوم السلوكية؛ كان منصبا على أثر العوامل النفسية والاجتماعية على أداء الفرد، ونظراً لصعوبة الكشف عن هذه العوامل النفسو- اجتماعية في اختيار الأفراد، فقد كان من الضرورة التفكير في ضرورة وجود أساليب فعالة للكشف عن هذه الجوانب الإنسانية، و بالتالي فقد ساعدت العلوم السلوكية و أساليب البحث العلمي، في ظهور أساليب حديثة لاختيار الأفراد ومنها الاختبارات النفسية Tests Psychological⁽³⁾.

وفي هذا الإطار، نشير إلى بعض النظريات السلوكية التي قرنت فعالية التنظيم بالاهتمام أكثر بالجوانب السلوكية، واعتبرت الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، كما أكد هذه الحقيقة العلامة العربي ابن خلدون منذ زمن بعيد، وفي ذات السياق نجد الكثير من الأدبيات في التراث السوسولوجي، تتفق على أن الهدف الأساسي لدراسة السلوك التنظيمي هو زيادة الفعالية

(1) - محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله: الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2000، ص 46.

(2) - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 174.

(3) - علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1988، ص 358.

التنظيمية، إدراكا من المؤسسات أن الأفراد، يساهمون في تحقيق الفعالية وذلك من خلال فهم سلوكهم و تفسيره والتنبؤ به⁽¹⁾.

وفي هذا السياق نجد؛ نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور من أبرز النظريات السلوكية التي تفسر السلوك التنظيمي، عن طريق اقتراح بعض الأساليب الأساسية التي تؤثر على سلوك الأفراد كأسلوب الإقناع والإكراه.... والذي يعتمد، على تحديد سلوك الفرد وربطه بالنواحي الاجتماعية و الاقتصادية لأعضاء المؤسسة، وعليه فقد قدم ماغريغور نموذج ينطبق على النظرية الكلاسيكية وأسماء (x) و آخر ينطبق على العلاقات الإنسانية أسماه (y)⁽²⁾ وفيما يلي توضيح كل نمط ، أما عن نظرية (x) فإنها تقوم على الافتراضات التالية، وبالتالي نعتقد أنها تؤثر سلبا على فعالية التنظيم، لأنها تشتمل على مجموعة من الاقتراحات السلبية حول الإنسانية ومنها:

- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل، و يبحث عن الأسباب اللازمة لتركه، وبهدف تحقيق أهداف المؤسسة يجب أن يوجه ويراقب بالضغط، فهو يبحث عن الأمن و يفضل أن يوجه وبالتالي فمن المنطقي إذا تصميم إدارة تعمل، على الرقابة والضغط واعتماد سياسة (العصا والجزرة)⁽³⁾.

- لا يميل لتحمل المسؤولية و بالتالي يجب مراقبته كذلك.

- استخدام الحوافز المادية لإغرائه لأنه كسول⁽⁴⁾.

أما نظرية (y) فتقوم على بعض الاقتراحات الإيجابية حول الإنسانية، والتي نعتقد أنها تؤثر إيجابا على فعالية التنظيم و منها:

- الإنسان العادي يحب العمل بفطرته كحبه للهو و اللعب .

- العقاب والرقابة الصارمة ليست وسائل فعالة، لخلق الرغبة في العمل، وإنما يجب

تحفيزه ماديا و معنويا.

(1) - بشير الخضراء و آخرون: السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2010، ص 11.

(2) - كامل محمد المغربي: أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الواحد و العشرين، دار الفكر، عمان، ط1، 2007، ص 118.

(3) - Chantal Bussenault et Martine Pretet : économie et gestion de l'entreprise, 4^{ème} edition, librairie, Vuibert, Paris, 2006, P 36.

(4) - محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 27.

- يجب معاملة العامل معاملة حسنة وترغيبية في العمل⁽¹⁾.

وبالاعتماد على الأنماط السلوكية التي طرحها ماغريغور في نظريته، ومقارنتها بالأنماط الكلاسيكية في التأثير على السلوك التنظيمي، لاحظ أن الأسلوب الإداري في التنظيمي الكلاسيكي، والقائم على التهديد و العقاب (السلطة الصارمة) لا يصلح لتحفيز الأفراد ودفعهم إلى العمل، كما أنه لا يشبع حاجاتهم المختلفة، وعليه فقد دعا ماغريغور إلى تعديل فلسفة الإدارة بما يتلاءم مع الطبيعة البشرية، وهو بذلك الشرط الأساسي لتحقيق فعالية المؤسسة ونجاحها⁽²⁾.

- الإستراتيجية الواجب إتباعها في اختيار القائد الرسمي وغير الرسمي وفق الطرح الماغريغوري.

بالتمعن في الإسهامات التي قدمها دوغلاس ماغريغور نجده؛ يركز على مجموعة من القضايا الأساسية ولعل أهمها؛ تلك المتعلقة بالشروط الواجب توافرها في القائد الفعال عندما حددها في القيادة الرسمية، التي يقوم بها المنفذون أو المشرفون أو رؤساء العمال المباشرين وكذلك القيادة غير الرسمية الموجودة أصلا في أي تنظيم⁽³⁾ و في هذا السياق، نجد ماغريغور يشير إلى مجموعة من القضايا والمسلمات، التي تدور حول النظر إلى القيادة داخل التنظيم باعتبارها علاقة بين خصائص أو سمات القائد، وخصائص التنظيم والوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي يؤثر فيه، و بالتالي يرى ماغريغور أن هذه التأثيرات الخارجية تفرض على التنظيم بعض التغييرات المتعلقة بخصائص هذا التنظيم، والتي تخص إعادة تحديد المعايير والخصائص المعتمدة في توظيف الأفراد (القادة)، بحيث يشير في هذا الصدد أن التنظيم، إذا استطاع أن يصنع قائمة بالوظائف التي يوفرها للاشتغال بها خلال فترات مستقبلية ولا يمكنه تحديد الخصائص الجوهرية، لأولئك الأفراد المناسبين لشغل تلك الوظائف فلذا كان لزاما على التنظيم، أن يعمل على توفير إستراتيجية، يستطيع من خلالها اختيار الموارد البشرية التي تشبع حاجاته المتباينة والمناسبة للوظائف التي يوظفون بها⁽⁴⁾ وذلك من خلال تلبية الحاجات النفسية للفرد، ووضع الثقة في العمال بدلا من السيطرة عليهم، مع المرونة في تصميم

(1) - حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، ط4، 2013، ص27.

(2) - علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 105.

(3) - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 175.

(4) - علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص، 60.

محيط عملهم، وهو ما يسمح للأفراد بإبراز طاقاتهم وإبداعاتهم، وتنمية مهاراتهم خاصة في ممارسة السلطة المفوضة لهم بالمنظمة⁽¹⁾ ونعتقد أن هذه الإستراتيجية التي تدمج بين الجانبين النفسي والمهني، من الممكن أن يزيد من تحقيق فعالية التنظيم.

ولأننا نجزم بتأكيد ما طرحه ماغريغور، وأنصار المدرسة السلوكية، كما أشرنا إليه منذ قليل بوضع كامل الثقة في العمال وعدم السيطرة والضبط الصارم عليهم؛ فإننا نستند إلى ما طرحه وأشار إليه كريس ارجيريس G.Argeris في نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي بحيث يعتقد أرجيريس، أنه بمجرد دخول الفرد إلى المنظمة، يجد نفسه أمام مشاكل كثيرة تحبط إشباع رغباته في الوصول إلى تقلد المناصب العليا داخل المنظمة، ومنها الضبط الصارم التخصص الدقيق، التسلسل الرئاسي.. الخ، مما يؤدي به إلى، محاربة التنظيم والتصرف بسلبية اتجاهه لأن هذه الخصائص الرسمية في رأيه، تتناقض مع خصائص الشخصية السوية التي تحاول المقاومة ضد هذه الأساليب الإدارية الرسمية، التي تعيق تحقيق الفعالية التنظيمية وعليه فقد رفض أرجيريس، أسلوب الضغط المتزايد من طرف الإدارة في زيادة الإنتاج، فمن جهة لأن هذا الأسلوب يعيق فعالية التنظيم، كما أنه لا يشجع العمال و يدفعهم للعمل من جهة أخرى و بناء على هذا، فقد دعا أرجيريس إلى ضرورة تشجيع العمال من طرف الإدارة عن طريق فتح قنوات للاتصال، توضيح أهمية الربح للعمال، بحيث يكون هذا دافعا لهم للعمل بجدية و فعالية أكثر⁽²⁾ ووسيلة فعالة لحل المشكلات بالمنظمة، وبذلك فقد حدد أرجيريس بعض المتغيرات المتعلقة بالتنظيم و المرغوب فيها، ولعل من أهمها هو الحلول الفعالة للمشكلات حيث ذهب أرجيريس إلى أن الفعالية التنظيمية، تزداد كلما اعترف التنظيم بمشكلاته وحدد البدائل المناسبة ثم اختار الأفضل من بين هذه البدائل⁽³⁾.

- نظرية الحاجات (ماسلو):

لقد حاول أبراهام ماسلو ربط الفعالية التنظيمية بعملية التحفيز "Motivation" باعتباره عملية تخلق نوع من الرغبة والجهد لدى الفرد بهدف تحقيق أهدافه الذاتية وأهداف المنظمة من خلال التسلسل التالي:

حاجات ← دوافع ← استجابة

(1) - محمد سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 48.

(2) - سعد عيد مرسي بدر : مرجع سبق ذكره، ص ص، 189-190 .

(3) - صالح بن نوار : مرجع سبق ذكره، ص 180.

ففي الوقت الذي ركزت فيه مدرسة العلاقات الإنسانية، على أهمية الجماعة في تفسير الفعالية التنظيمية للمنظمة، فإن ماسلو أدخل بعدا آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال مجموعة من الحاجات الإنسانية، التي يسعى الفرد إلى إشباعها باعتباره كائن بشري له خصائص و سمات شخصية معينة، يجب مراعاتها ومحاولة تكييفها، مع هذه الحاجات التي صنفها ماسلو⁽¹⁾ من الأدنى إلى الأعلى على النحو التالي:

- الحاجات الفزيولوجية: كالأكل، الماء، الصحة الراحة... وتعتبر بمثابة الحاجات الضرورية للفرد.

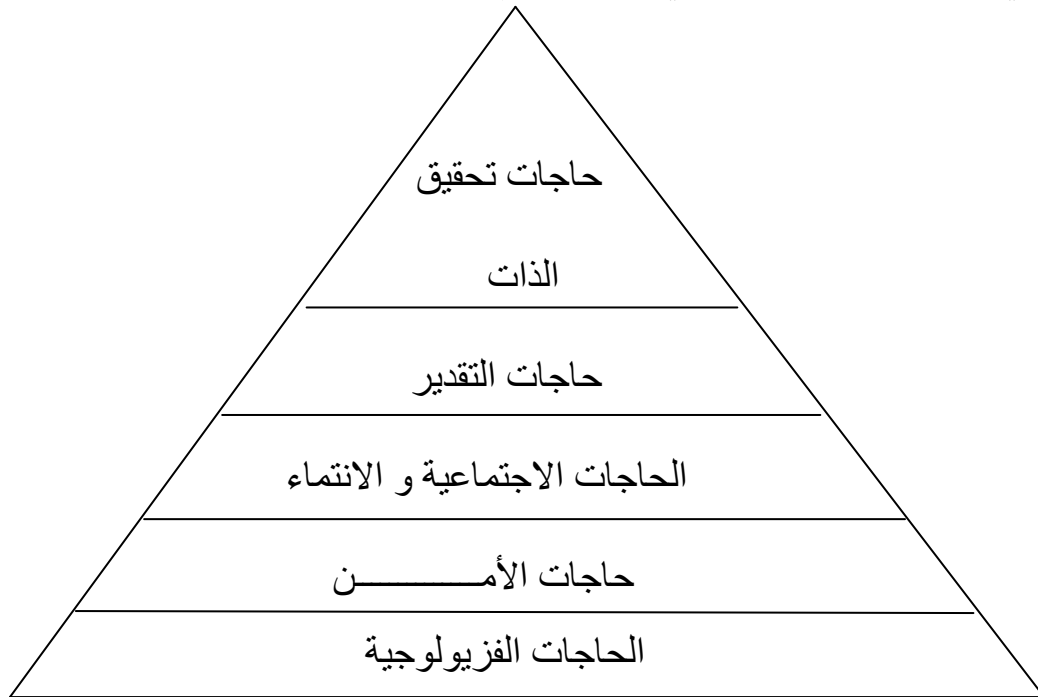
- حاجات الأمن: كالحماية ضد المخاطر و الخوف... الخ.

- الحاجات الاجتماعية: كالا احترام و التقدير للآخرين.

- حاجات التقدير: الاحترام، الاستقلالية .

- حاجات تحقيق الذات: تحقيق الذات والتطور الشخصي⁽²⁾

فيما يلي ملخص لهذه الحاجات في، الشكل رقم (9): الذي يوضح تدرج الحاجات عند ماسلو.



Source: Geneviève lacono: Gestion des ressources humaines. Casbah édition

Alger.2004.p 20.

(1) - سويسبي عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص 37.

(2) - Chérif Ouabdessalem: le management d'entreprise dans les pays du tiers monde, DAHLAB édition, 2009, p 133.

إذا دققنا النظر، في التصور الذي انطلق منه ماسلو والذي يعتقد، من خلاله أن التحفيز مرتبط بالفعالية التنظيمية، وجدنا أن هذه الفكرة انطلق منها هيرزبرغ Herzberg من خلال دراساته حول التحفيز، فقد ركز هيرزبرغ على دور العمل و ظروفه في حياة الأفراد، وعن ماذا يدفع الفرد إلى الأداء، وذلك من خلال إجرائه لدراسة استطلاعية، لفئتين من المحاسبين والمهندسين حول الشعور بالرضا والرغبة والدافعية للعمل بالمنظمة، والتي كشفت نتائجها عن مختلف العوامل التي تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، وأخرى العوامل التي تحقق الشعور بالرضا⁽¹⁾ ونعتقد أن هذه العوامل التي تحقق الرضا، لها علاقة بفعالية المؤسسة بحيث ترتبط بمكونات العمل ذاته، ويطلق عليها بالعوامل الدافعة وهي:

- القدرة على إنجاز العمل.

- وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.

- حصول الفرد على تقدير الآخرين له و احترامهم.

- فرص التقدم و النمو في العمل، وأداء عمل ذو قيمة للمنظمة، ويرى هارزبرغ أنه لتفادي عدم الرضا، يجب التركيز على شروط العمل والتحفيز وفي المقابل، للحصول على الرضا يجب على المنظمة التركيز على العمل وإعادة صياغته، ومنه يعتقد هارزبرغ أن تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة، يكون من خلال تبني إستراتيجية، توسيع وإثراء الوظائف، والتي تنعكس بشكل إيجابي على أهدافها وأهداف العاملين بها، فلا تتحقق فعالية التنظيم برأيه من زاوية تقسيم العمل والتخصص؛ وإنما عن طريق إضفاء العمل عملاً أكثر تعقيداً، مع هامش من الحرية والاستقلالية في العمل⁽²⁾.

وتأسيساً على ما سبق، وبالاستناد إلى ما طرحه كل من ماسلو و هيرزبرغ، يلاحظ أنهما تميزا على غرار كل الباحثين، في الدافعية بما يسمى هرمية الحاجات الإنسانية المؤدية إلى الرضا عن العمل بداية من الحاجات الفزيولوجية، كالحاجة للغذاء إلى تحقيق الذات، بمعنى أن حاجات الفرد تتدرج بشكل هرمي، وتشبع بحسب أهميتها، فبمجرد إشباع الحاجة الأولى

(1) - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات و العمليات و الوظائف)، مرجع سبق ذكره، ص 90 .

(2) - سويسبي عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص ص ، 44-45 .

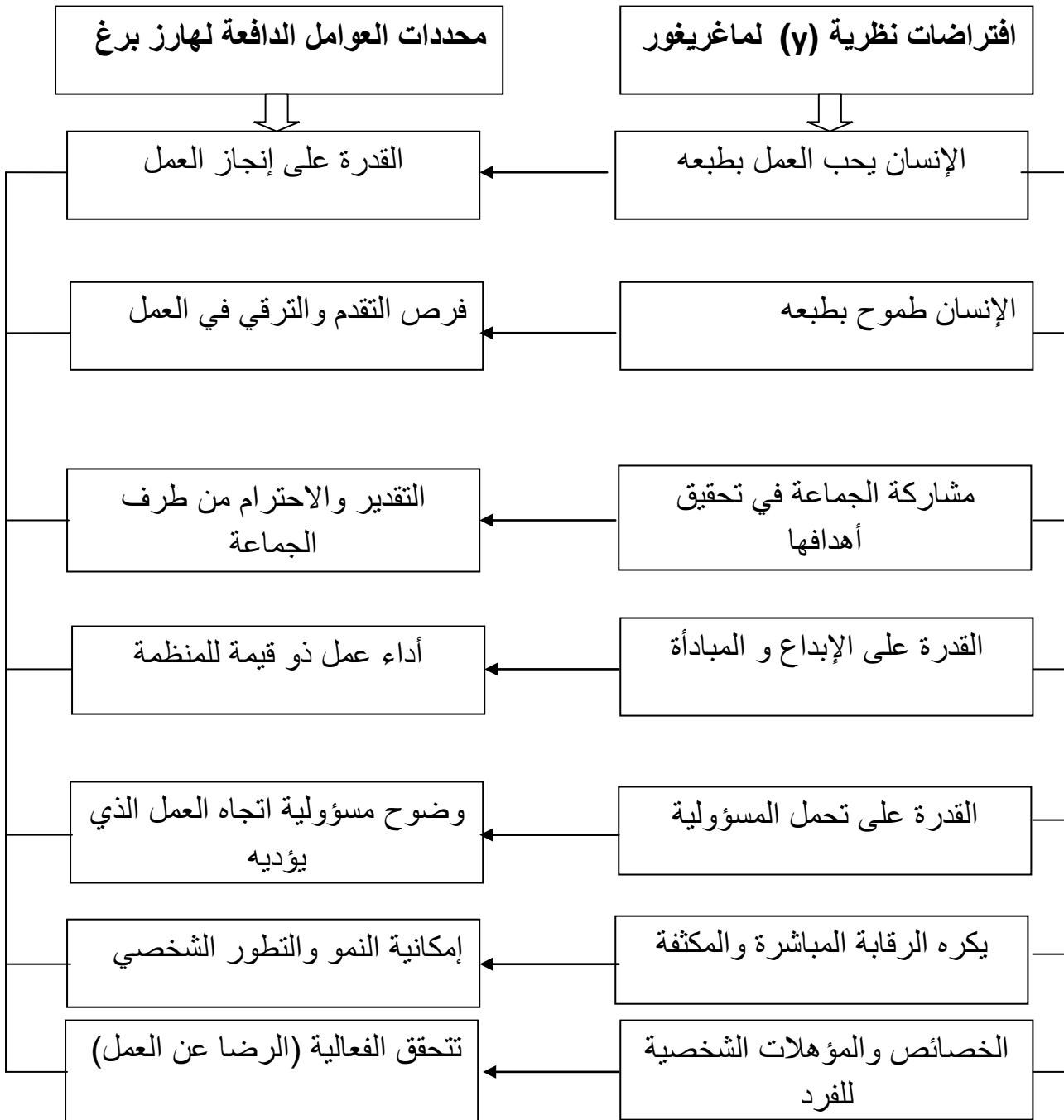
كالحاجة الفزيولوجية، تبدأ التمهيد لإشباع الحاجة الثانية، وهي الحاجة إلى الأمن وهكذا والحاجة التي تؤثر، على السلوك فهي غير مشبعة وتحدث نوع من اللاتوازن⁽¹⁾.

وإذا ما أمعنا النظر في التصور الذي انطلق منه هارزبرغ في نظريته المزدوجة، وخاصة فيما يتعلق بالعوامل الدافعة، لاحظنا أنها ترتبط في الكثير من جوانبها ارتباطا تجاذبيا ومنطقيا مع ما طرحه دوغلاس ماغريغور في افتراضاته الإيجابية حول الإنسان، والتي عبر عنها بافتراضات (y).

وضمن هذا المنظور، نعتقد أن هذا الربط المنطقي والتجاذبي، بين مؤشرات افتراضات (y)، و مؤشرات العوامل الدافعة للرضا عن العمل، يمكّنا من بناء نموذج يربط بين النظريتين وله علاقة بتحقيق الفعالية التنظيمية، انطلاقا من الخصائص الشخصية التي يحملها الإنسان وفق افتراضات (y) وذلك بهدف محاولة إيجاد تقارب نظري، لهذا الطرح مع موضوع بحثنا فبالنسبة للافتراضات الإيجابية لنظرية (y) تؤثر، على مختلف المؤهلات والخصائص أو المعايير الواجب توافرها في الشخص، ويمكن أن يختار على أساسها في المنظمة المعاصرة أما بالنسبة للعوامل الدافعة، فتؤثر على مختلف أبعاد الفعالية وتتشكل بتأثير من افتراضات (y) وسنقوم بتوضيح هذه التوليفة الفكرية بينهما؛ في الشكل رقم (9) كما يلي:

(1) - Daniel Pernin : La gestion des cadres, Acteurs de leur carrière, édition homme et technique, Paris, 1985, p 44.

شكل رقم (10): يوضح افتراضات (y) وعلاقتها بالعوامل الدافعة لدى هارزبرغ.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مضامين النظريتين.

وتأسيسا عما سبق يتضح لنا؛ أن رواد المدرسة السلوكية ركزوا في أفكارهم، على أهمية العنصر البشري وفهم حاجاته ودوافعه في العمل، على اعتبار أن هذه الحاجات هي المحدد الأساسي لسلوك الأفراد ودوافعهم، ويمكن تلمس هذا في المرتكزات الأساسية التي انطلقوا منها بناء على ما تم التعرض إليه في التحليلات التنظيرية، لمضامين هذه النظريات، والتي تؤكد في مجملها، على أنه إذا أرادت المؤسسة تحقيق فعاليتها واستمرارها، كان لزاما عليها توجيه كامل اهتمامها نحو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية؛ من خلال فهم حاجاتهم ودوافعهم الفعلية للعمل.

وفي ظل تزايد الاهتمام بالموارد البشري، وتغير النظرة التقليدية اتجاهه، والتي كانت تعتبره أداة أو آلة مجردة من كل الاعتبارات النفسية والاجتماعية، فقد تمخضت عن النظريات الكلاسيكية بالتحديد رؤى ومقاربات مغايرة، اتجاه هذا الفرد تؤكد، بأنه أهم عنصر في العملية الإنتاجية وحقيقة، فالمتتبع لتطور الفكر الإداري يرصد هذه الرؤية، بحيث حدث انتقال نوعي في المفهوم، فمن القوة العاملة إلى إدارة المستخدمين، إدارة الأفراد... الخ وصولا إلى المورد البشري هذا الأخير الذي اعتبرته النظريات الحديثة، كأساس للتميز و التفوق، وفيما يلي تقديم لمضامين هذه النظريات:

رابعاً: النظريات الحديثة و تبني رؤى جديدة و مغايرة لسياسة الاختيار المهني و محددات الفعالية كأساس للتفوق و التميز.

تختلف الأطر المرجعية الفكرية للنظريات الحديثة، عن أطر ومرجعيات النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم؛ وقد جاءت هذه النظريات، كرد فعل لأفكار الاتجاهات الكلاسيكية و تصحيح عيوبها (وهنا نشير فقط إلى أن النظريات الكلاسيكية، هي التي شكلت مهذا خصبا لبروز أفكار النظريات الحديثة).

وتطلعنا الأدبيات الاجتماعية، بأن ظهور هذه النظريات التي تمخضت أفكارها عن أفكار المدارس الكلاسيكية، كان في الثلاثينات من القرن المنصرم، وكان اهتمامها منصبا على أهمية العنصر البشري في العملية الإدارية والإنتاجية، كما تغيرت نظرتها للتنظيم باعتباره نسقا مغلقا، محاولة إدخال متغيرات تنظيمية، تتفاعل معه باعتباره نسقا مفتوحا كتأثير البيئة الخارجية، وما تشتمل عليه من أنساق مختلفة.

من هنا، وتأسيساً على ما سبق؛ سننطلق في معالجة و تفحص الرؤى النظرية لمضامين هذه النظريات، من الزاوية التي نراها مناسبة لمتوقع موضوع دراستنا الراهنة، ضمن فكر هذه النظريات وبالتالي، سنحاول القيام بممارسة سوسيو- تنظيمية؛ تعالج كيف أن هذا المورد البشري بما يحمله من خصائص ومؤهلات معرفية وشخصية، يمكن له من تحقيق الفعالية التنظيمية، هذه الأخيرة التي قرنها الفكر الكلاسيكي، بمدى الاهتمام بالجوانب المادية وخاصة النظرة الفيبرية، من خلال ما طرحه النموذج المثالي لماكس فيبر، والذي أدى بدوره إلى ظهور ثلة من المفكرين المعدلين للنظرية البيروقراطية، وهم من الوظيفيين، وعليه سنتعرض إلى أهم ما طرحه هؤلاء في نقدهم للنموذج الفيبري، وفي نظرتهم للمؤسسة على اعتبارها نسق جزئي من البناء الاجتماعي؛ و فيما يلي تقديم لنظرية البنائية الوظيفية كما يلي:

1- نظرية البنائية الوظيفية: ترتبط هذه النظرية عموماً بما طرحته النظرية البيروقراطية وعلى هذا الأساس؛ فقد قدمت العديد من المحاولات من طرف ثلة من المفكرين لتقديم نظرة جديدة للنموذج البيروقراطي، كما أشرنا إليه منذ قليل، و جاءت هذه التعديلات نتيجة للانتقادات الموجهة للبيروقراطية وبالتحديد لخصائص النموذج المثالي لفيبر، وذلك من خلال إدخال تعديلات بهدف تفادي القصور والنقد، وتعد هذه المحاولات بمثابة قلب نظرية التنظيم، فهي تعتبر أقوى الأدوات المنهجية لإبراز أوجه التباين بين تنظيم وآخر، لذلك فقد تم إنشاء العديد من مراكز البحوث في مجالات العلوم الاجتماعية، المدعمة من قبل كبرى المؤسسات السياسية والاقتصادية، بهدف تقديم مقترحات بناءاً لتعظيم الربح وتحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية مع المحافظة على توازن واستقرار التنظيمات الرسمية⁽¹⁾، وينتسب هؤلاء المفكرين الذين تعرضوا لنقد نموذج التنظيم البيروقراطي، إلى الاتجاه البنائي الوظيفي الذي ينتمي إليه فيبر، ومن بينهم ميرتون Merton ، غولدنر Gouldner، سلزنيك Selznick ، إيتزيوني Etzioui وغيرهم والواقع أن الإسهام الذي قدمه، هؤلاء الباحثون يتمثل في تحليلهم للجوانب الوظيفية واللاوظيفية للمتغيرات التي طرحها فيبر Weber في نمودجه المثالي⁽²⁾، ولكن مع تطور الرؤية التحليلية لهذه النظرية، وفق التوجه الحديث بدأت تبحث فيما وراء النموذج المثالي لفيبر، والدخول في مناقشات حادة حول مورفولوجية التنظيمات، ومن القضايا الهامة التي طرحت نفسها بقوة في

(1) - اعتماد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة، ط1، 1994، ص 139 .

(2) - قيرة إسماعيل، بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره، ص 144 .

الفكر الوظيفي في دراسة المنظمة، قضية تأثير الأبعاد البنائية للتنظيمات على السلوك التنظيمي⁽¹⁾ وتفعيل وتطوير اتجاه الأنساق في دراسة المؤسسات، وذلك من خلال المحاولات العديدة التي قدمها رواد هذا الاتجاه، و في مقدمتهم **تالكوت بارسونز Talcot Parsons** الذي اعتبر التنظيم كنسق مفتوح من خلال مقالاته المشهورة و المعنونة بـ " مقترحات لأجل منظور سوسيولوجي لنظرية التنظيمات" كما درس الأساليب، التي تجعل التنظيم يتكيف مع بيئته، لأن دراسة التنظيم حسبه هي جزء من دراسة البناء الاجتماعي، وأن الخاصية التي تميزه عن غيره من الأنساق هو أنه موجه لتحقيق الأهداف⁽²⁾، و يتجلى ذلك، من خلال تعريفه للتنظيم على أنه "نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف معينة"⁽³⁾ وهنا تبرز، أهمية الأطروحة الإمبريقية لبارسونز و التي مفادها، أن المؤسسة كنسق اجتماعي يتكون من ثلاثة أنساق فرعية و التي تتضمن العديد من الوظائف والأنشطة، التي لها علاقة بإنجاز الأهداف وبتحقيق الفعالية التنظيمية وهذه الأنساق تشمل:

1- النسق الإداري و يتولى العمليات الداخلية و الإدارية للتنظيم.

2- النسق الفني و يقتصر على الأنشطة الفنية، التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية لمخرجات وكذا الاستخدام الأمثل للموارد.

3- النسق النظامي أو المؤسسي، ويربط بين المنسق الإداري والنسق الفني من جهة، وبين المؤسسة والبيئات الخارجية من جهة أخرى.

ويرى في هذا السياق **بارسونز**، أن بقاء واستمرار الأنساق يتوقف على مدى قيامها بالمتطلبات الوظيفية، والتي حصرها في التكيف، المواءمة تحقيق الأهداف، التكامل والكمون هذا الأخير الذي يحقق التكامل الرأسي بين المستويات التنظيمية⁽⁴⁾ ويرى بارسونز، أن التنظيم باعتباره نظاما فرعيا رأسيا، حيث أن المستوى العلوي في أي تنظيم يتكون من المديرين الذين يقومون بوظيفة التخطيط ووضع السياسات، وكذا إدارة بيئة التنظيم، في حين تكمن وظيفة المستوى الإداري المتوسط، في التنسيق بين النشاطات الداخلية للتنظيم، ويمثل المرؤوسين القاعدة الفنية والذين يقومون بوظيفة الانهماك في تنفيذ المهام المطلوبة منهم، وهؤلاء منعزلون

(1) - اعتماد علام: المرجع نفسه، ص 148.

(2) - رايح كعباش: مرجع سبق ذكره، ص 158.

(3) - السيد محمد الحسيني: النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، 2، 1977، ص 76.

(4) - بلقاسم سلاطونية، قيرة إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص ص، 12-13.

على البيئة، لذلك بحسب بارسونز، أنه يتعين على المستوى الأعلى أن يكون مفتوحاً على البيئة حتى يضمن النجاح ويزيد من درجة تحقيق الكفاءة و الفعالية⁽¹⁾.

وبإمعاننا النظر في هذا التصور لبارسونز، نلاحظ أنه أولى أهمية كبيرة للموارد البشرية الذين يشتغلون في المستوى العلوي للمنظمة، من حيث قدرتهم على إعداد البرامج و الخطط والسياسات، وربط المنظمة مع البيئة ولا بد لهؤلاء بحسب اعتقادنا، أن تتوفر فيهم معايير الكفاءة والمهارة اللازمة لتأدية هذه المهام؛ واللافت للنظر أن بارسونز، رأى بعزل المشتغلين في القاعدة الفنية البيئية، وما يفسر ذلك هو عدم قدرتهم أو توفرهم على المؤهلات اللازمة للتعامل على المؤشرات الخارجية، وبحسبه وحتى تضمن المؤسسة كفاءتها وفعاليتها يجب على الموارد البشرية في المستوى الأعلى أن تكون منفتحة على البيئة.

إن هذا التصور القاضي، بمدى أهمية الموارد البشرية أدى بـ ميرتون **Merton** إلى التركيز على العنصر البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي، ومنه زيادة الفعالية التنظيمية، حيث انطلق من الافتراضات التالية:

- استقرار السلوك الفردي يؤدي إلى جمود التنظيم.

- التمسك بالأنظمة و القواعد، يؤدي إلى تغلب الوسيلة على الغاية.

- لا يمكن تعميم السلوكات لاختلاف المكان والزمان والبيئة.

كما أنه أعطى الأهمية للإدارة العليا، و حملها مسؤولية تحديد الواجبات والمسؤوليات للأفراد هؤلاء الذين يكونون مسؤولين عن النتائج المحققة⁽²⁾.

والملاحظ في إسهامات ميرثون، أنه اعتمد على مفاهيم أساسية، ساعدته على نقد النموذج الفيبري، ولها علاقة مباشرة في التأثير على فعالية التنظيم، ومن بينها المعوقات الوظيفية في مقابل اللاوظيفية، بحيث نظر ميرثون أن لكل متغير تنظيمي، جانبان جانب إيجابي وآخر سلبي وقدم مثال على متغير التخصص الوظيفي، وقال بأنه يتكون من جانبين، الجانب الوظيفي والذي ينطلق من فرضية مفادها: - كلما زاد التخصص الوظيفي، زادت الفعالية التنظيمية أما بالنسبة للجانب اللاوظيفية، فقد صاغ ميرثون فرضية مؤداها: كلما زاد التخصص الوظيفي كلما زاد

(1) - جون جاكسون و آخرون، ترجمة خالد حسن زروق: نظرية التنظيم معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص 39 .

(2) - سويسبي عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص 30.

تنميط العمل وتكراره (الروتين)، الأمر الذي، يؤدي إلى عدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية⁽¹⁾ وهو ما ينعكس بحسب اعتقادنا سلبا فعالية المنظمة.

وما يمكن قوله هنا؛ بالنسبة لنقد ميرثون حول متغير التخصص الوظيفي، فإنه نقد منطقي وواقعي، فإذا دققنا في العناصر المشكلة للنموذج المثالي، في النظرية البيروقراطية كما تطرقنا لها في الاتجاهات الكلاسيكية، وجدنا فيبر يربط هذا المتغير بالفعالية التنظيمية، وذلك انطلاقا من أنه بمجرد دخول الفرد واختياره بالمنظمة لشغل منصب عمل، فيجب أن يوكل لهذا الفرد عمل بناء على تخصصه الضيق، بهدف تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و الملاحظ أن العمل في نفس التخصص والوظيفة، حتى نهاية المسار المهني للفرد يؤدي إلى الروتين والجمود، ويؤثر سلبا على الأداء والفعالية، وعلى هذا الأساس في اعتقادنا طرح ميرثون فكرة البدائل الوظيفية، بمعنى البحث عن الحلول للمعوق حتى يستطيع الفرد في الوظيفة أن يقوم بالدور الموكل إليه، و بالتالي تجنب اختلالات النسق، وفي هذا السياق يرى ميرثون أن البديل الأنسب يتمثل، في الإثراء أو الإغناء الوظيفي بمعنى شمول الوظائف المتخصصة على قدر مناسب من التنوع والمسؤولية في العمل، إضافة إلى إعطاء العامل حرية أكبر⁽²⁾ وبالتالي تزيد الفعالية التنظيمية.

وإلى جانب ميرثون، نجد **غولدنر Gouldner** بحيث اعتبر متغير الرقابة داخل الجهاز البيروقراطي، كعامل أساسي من عوامل تحقيق الفعالية، واعتبر أن وضع القواعد و الإجراءات التي تحدد طريقة العمل داخل المؤسسة، تؤدي إلى تقليص في هامش العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم، والميل إلى تنميط الأعمال التي يقومون بها، تؤدي إلى التقليل من حدة الصراع بين أعضاء الجماعة، ولكنها تؤدي إلى بروز سلوكيات سلبية كقيام الأفراد بالحد الأدنى المطلوب منهم، وغيرها ويريد غولدنر هنا التأكيد على أن زيادة حدة الرقابة والإشراف على أعضاء التنظيم من قبل الإدارة العليا، يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال وظهور الصراعات، وبالتالي التأثير على مستوى الفعالية⁽³⁾.

وما يمكن أن نستشفه، من الطرح الذي قدمه غولدنر هو أنه، انطلق من فكرة أن هناك تناقض كبير في النموذج البيروقراطي عند فيبر، و الذي يتجلى على الخصوص في الجمع بين

(1) - بلقاسم سلاطينية، قيرة إسماعيل: مرجع سابق، ص ص 145، 146.

(2) - المرجع نفسه: ص ص 146-147.

(3) - سويسي عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

الكفاءة المهنية ومركزية الضبط والإشراف (الرقابة الصارمة)، بمعنى أن المنظمة البيروقراطية تقوم باختيار أفراد تتوفر فيهم معايير موضوعية، كما تطرقنا إليه في النظرية البيروقراطية كالكفاءة المهنية، الشهادات الجامعية، الخبرات... الخ، وفي نفس الوقت تسلط على هؤلاء الأفراد رقابة صارمة، مما يؤدي بهم إلى التذمر والاستياء، وهو ما يؤثر على فعالية المنظمة باعتقادنا، لأن الموظف على أسس موضوعية لا يحتاج إلى هذا النوع من الرقابة الصارمة، وإضافة إلى ما طرحه غولدر في نقده للنموذج الفييري، فقد قدم سلزنيك إسهاما كبيرا في تنقيح وتعديل النظرية البيروقراطية، التي صاغها ماكس فيبر في نموذج المثالي وركز على متغير تفويض السلطة كأداة رقابة لتحقيق الأهداف؛ وما يهمننا هنا في نقد سلزنيك أنه طرح بعض النتائج المتوقعة الإيجابية لتفويض السلطة، والمتعلقة أساسا ببعض المعايير الموضوعية الواجب توافرها في اختيار العمال ومنها:

- معيار الكفاءة في العمل.

- زيادة التخصص و كفاءة الأفراد.

- زيادة الخبرة، المشاركة... الخ، و في المقابل طرح سلزنيك نتائج سلبية، وغير متوقعة

تنجر عن تفويض السلطة والتي نعتقد، أنها تؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية ومنها:

- زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية.

- ظهور صراعات بين الأقسام و تفريخ لإيديولوجيات فرعية⁽¹⁾، ونعتقد أن هذه

الإيديولوجيات تتدخل حتى في عملية التوظيف واختيار الأفراد، فالمنتسب لتيار علماني يحاول

استقطاب عمال من نفس التيار، والمنتسب للتيار الإسلامي يحاول توظيف أفراد من نفس

توجهه، وبالتالي تصبح المؤسسة مركز للتحزب، أما كروزبي Crozier فنظر إلى ظاهرة

البيروقراطية من زاوية التعقيد والروتين والجمود، بشكل يؤثر على الفعالية التنظيمية انطلاقا

من انخفاض درجة الولاء، وعدم إدراك الأهداف المسطرة، وشعور الأفراد بالعزلة والأناية.

إن هذه المحاولات النظرية الإمبريقية والتتقحية، التي قدمها رواد البنائية الوظيفية

وقاموا بتقديم طروحات تقييمية ونقدية الهدف منها، تعديل النموذج المثالي بالشكل الذي يحقق

الفعالية التنظيمية من خلال:

(1) - بلقاسم سلاطينة و قبيرة إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص149.

- التركيز على العنصر البشري.

- الاهتمام بالتفاعل بين الأفراد أو ما يعرف بالتنظيم الرسمي.

- خلق توازن في مجال تفويض السلطة.

- تؤدي مجموعة الإجراءات واللوائح إلى الجمود، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار

المتغيرات البيئية، والتي أدت إلى ظهور النظرية الموقفية⁽¹⁾، وفيما يلي تقديم لمضامين هذه النظرية:

2- النظرية الموقفية: قبل التطرق لمضامين هذه النظرية، لاحظنا أنه من الأهمية بمكان أن نشير إلى أنه في الوقت الذي قرنت فيه نظريات التنظيم الكلاسيكية فعالية التنظيم بالجوانب المادية، و نظريات التنظيم النيوكلاسيكية التي أكدت على أهمية الجوانب النفسو- إجتماعية في زيادة الفعالية، و لكن في طرح مخالف لتلك النظريات؛ فقد قدمت النظرية الموقفية رؤية نظرية مخالفة، و تقوم الفكرة الأساسية لهذه النظرية، على الاعتراف بأهمية كل الأفكار التي جاءت بها النظريات السابقة كمدخل لتحسين الأداء الإداري، ولكنها ترى أنه من الصعب الاتفاق على أسلوب إداري معين أو نظرية معينة، بصفاتها الأسلوب الأمثل للتعامل مع كافة الظروف والمشاكل وفي كافة الأزمنة والبيئات، بل ترى أنه لا بد من قراءتها وتفحصها والتأكد من أنها الأنسب للتعامل مع الموقف، إذ أن الأسلوب الإداري المناسب يعتمد على الموقف، فما هو مناسب للتصرف في موقف معين أو بيئة معينة، ليس بالضرورة أن يكون مناسباً في مواقف مغايرة⁽²⁾ بمعنى أن تطبيق مبادئ ونظريات الإدارة، يتطلب الأخذ في الاعتبار طبيعة الظروف التي تطبق فيها، فمثلاً بالنسبة للممارسات الإدارية، أو تنفيذ وظائف الإدارة و مهامها وأدوارها المختلفة (وهنا نشير إلى وظيفة الاختيار المهني، على اعتبارها من بين الوظائف المحورية للإدارة) وهذه الوظائف تتطلب من المديرين، الأخذ في الاعتبار واقعيات ومتطلبات الموقف الذي تمارس فيه هذه الوظائف أو الأدوار، وبما تحتويه من مبادئ وأساليب تحكم تطبيقها أو ممارستها⁽³⁾ ويرى أتباع هذه المدرسة، بأن تفاصيل العمل الإداري يجب أن تراعي بدائل وتصميم هذه الوظائف بما يتناسب مع مؤهلات وخصائص الأفراد، فمثلاً المهام التي ينفذها الفرد يمكن أن تصمم وفق التصميم التقليدي، والذي يقوم على أساس درجات التخصص

(1) - سويسبي عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

(2) - محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 125 .

(3) - عبد السلام أبو قحف: مرجع سبق ذكره، ص 53.

الوظيفي بحيث يقوم الفرد بتكرار مهمة واحدة، أو تصميم وفق التصميم الإثرائي، بحيث يؤدي الفرد أكبر عدد من المهام المختلفة والمتنوعة.

وبالاستناد إلى هذا الطرح، ترى المدرسة الموقفية بأنه إذا كانت مؤهلات وخصائص العاملين محدودة جداً، لابد من اعتماد تصميم تقليدي، بحيث يتخصص العامل بأقل ما يمكن من المهام، أما إذا كانوا العمال من ذوي المهارات والمؤهلات العالية، فيجب اعتماد تصميم إثرائي⁽¹⁾ بمعنى أن هذا التصميم؛ يتحدد بحسب طبيعة المؤهلات والكفاءات التي يتوفر عليها العمال، وفي ظل التغيرات البيئية المحتملة، وفي هذا الصدد قد أكد هذه الحقيقة بعض رواد هذه المدرسة من خلال دراسات وأبحاث، وانطلقوا من طرح فرضية مفادها: هناك علاقة مباشرة بين الممارسات الإدارية وخصائص الموقف الراهن، وهذا نتيجة للتغير المستمر للبيئة المحيطة بالمنظمة⁽²⁾.

وإذا ما أمعنا النظر بنظرة مدققة، في مضمون أسلوب تصميم وظائف العاملين، التي طرحتها النظرية الموقفية، نجدها تتفق مع ما طرحه **Merton** عند نقده للنموذج المثالي لغير فيما يتعلق بربطه لمتغير التخصص الوظيفي بفعالية المنظمة، فبالنسبة للتصميم التقليدي القائم على التخصص الوظيفي، من شأنه أن يؤثر سلباً على الفعالية، مقارنة بالتصميم الإثرائي الذي يعتمد على إثراء الوظائف، بمعنى شمول الوظيفة على أكثر قدر من التنوع ومنح العامل هامش من الحرية في أداء عمله، وهو ما يزيد من الفعالية وعموماً، فقد برزت العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية المنظمة من منظور النظرية الموقفية؛ ومن هذه العوامل نجد بعض المعايير المحددة والواجب توافرها في العمال أو المدراء، على حد سواء ومنها⁽³⁾:

- عمر المدير وخبرته السابقة.
- الحالة أو الجو النفسي للعاملين.
- الخصائص الشخصية للعاملين.
- درجة التعاون بين المدير والعاملين.

(1) - سعاد نائف برنوطي: الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال) دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط4، 2008، ص ص 171-172.

(2) - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2005، ص

106. (3) - زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص، 57

- حجم المؤسسة و العاملين فيها.

- طبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة.

3- نظرية النظم (الأنظمة):

تشكل هذه النظرية من أهم النظريات المعاصرة في الفكر الإداري، وتستند هذه النظرية التي تمثل أحدث وسيلة علمية لتفسير الأشياء و الحوادث، إلى فكرة أساسية مفادها أن النظام يتكون من أجزاء متداخلة مع بعضها البعض، بطريقة تكون كلا متكاملًا، يزيد عن مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء، ويحاول تقدير و تقييم الصعوبات الداخلية، وفي نفس الوقت يربط بينها وبين البيئة الخارجية⁽¹⁾، ويعتبر بيرتا لانفي (Ludweg Bertalanffy) مؤسس هذه النظرية حيث عبّر عن مضامين نظريته بالقول، إن المنشأة عبارة عن نظام اجتماعي كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين⁽²⁾ ويتكون هذا النظام من أجزاء مستقلة، لكنها في نفس الوقت مترابطة كما أشرنا إليه منذ قليل، وتعمل مع بعضها بحيث يتم استيراد المدخلات من البيئة، ثم تحويلها إلى مخرجات، عن طريق العمليات و الأنشطة، وعليه فإن نظرية النظم في المؤسسة تتكون من أربعة أجزاء رئيسية و هي: المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، التغذية العكسية⁽³⁾.

- إستراتيجية الاختيار المهني و الفعالية التنظيمية من منظور نظرية النظم:

بناء على ما سبق، ومن خلال الفكرة الأساسية لهذه النظرية، والتي تقر بأن المنظمة هي نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، فإننا نتلمّس تجليات هذه الفكرة وعلاقتها بمسألة الاختيار والفعالية، فعلى اعتبار وظيفة الاختيار المهني كنظام يتكون من عناصر أساسية وهي:

- المدخلات: وما توفره من موارد بشرية مستقطبة و وفيرة بالتنوع المطلوبة، معايير محددة لاختيار الموارد، قوانين، تجهيزات... الخ.

- العمليات (الأنشطة): بعد توفر هذه الموارد، يتم إخضاعها إلى عمليات فرعية وما تشتمل عليه من مراحل، عمليات الاختيار القيام بالاختبارات، إجراء المقابلات... الخ.

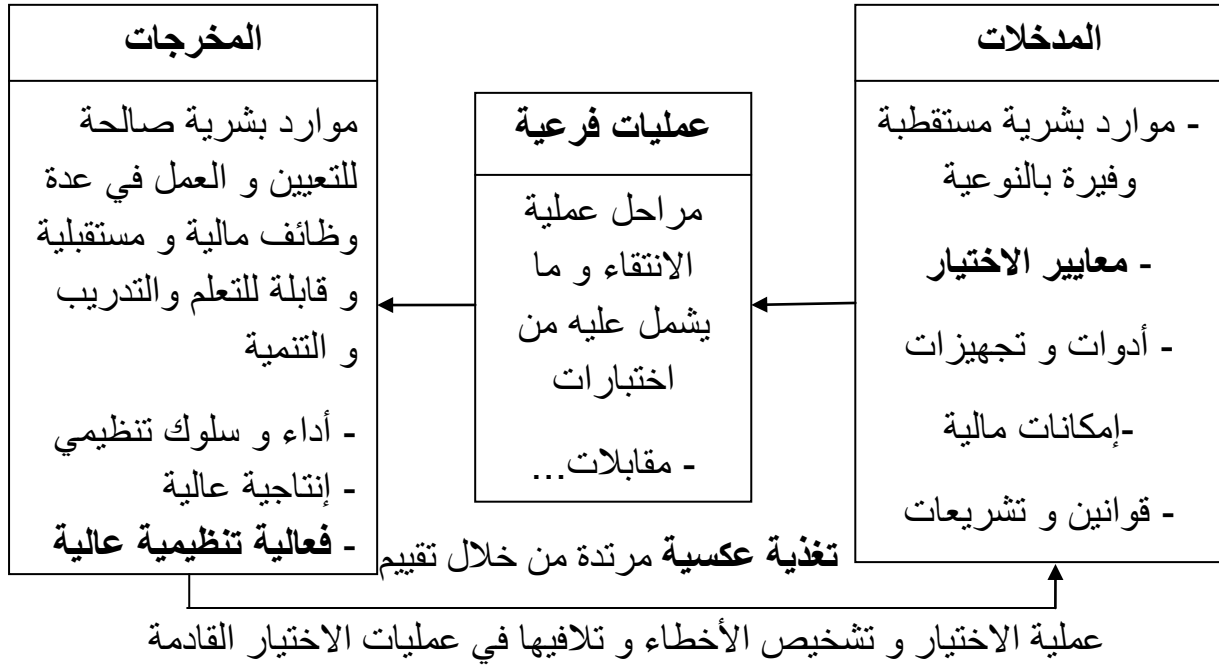
(1) - جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، مدخل تطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1986، ص 62.

(2) - علي عباس: مرجع سبق ذكره، ص 64.

(3) - كامل محمد المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 128.

- **المخرجات:** و المتمثلة في توفير الموارد البشرية الصالحة للتعيين في الأماكن المناسبة الأداء والسلوك التنظيمي الفعال، إنتاجية عالية وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة وفيما يلي شكل توضيحي يبين آلية هذا النظام كما يلي:

- **شكل رقم (11):** يوضح آلية نظام الاختيار المهني في المؤسسة.



المصدر: عمرو صفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 309 .

وبناء على هذه المعطيات الواردة في نظرية النظم؛ يتضح أنها نظرية تركز على مختلف المتغيرات التي تؤثر على الأداء و الفعالية في العمل، و المتعلقة بالنتائج و الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها⁽¹⁾.

4- نظرية الإدارة بالأهداف:

وقد جاءت نظرية الإدارة بالأهداف، كرد فعل حول أسلوب الإدارة بالأنظمة والقوانين التي لا زالت تتحكم بالسلوك في العديد من المنظمات الإنسانية، والتي بقيت إلى وقت طويل

(1) - عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط1، 2006، ص 25 .

تدين بالولاء للفكر الإداري لدى رواد المدارس الكلاسيكية آنذاك، ويعتبر بيتر دروكر **Peter Drucker** رائد هذه النظرية، حيث أكد أن المنظمات غايتها؛ هو تحقيق النجاح من خلال إنجاز الأهداف⁽¹⁾ ومختلف الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة، وذلك عن طريق المشاركة في وضع هذه الأهداف، وتطوير معايير لقياس الأداء بشكل دوري بهدف، معرفة تلك المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف وتعزيز الثقة بين الإدارة والعمال، بشكل يؤدي على شعور بالرضا وهو ما ينعكس إيجاباً، على فعالية المؤسسات التي يشتغلون بها⁽²⁾ وبالتالي فعالية أدائها التنظيمي هذا الأخير الذي ربطه دروكر بمدى فعالية عملية اختيار الموارد البشرية، حيث يرى بيتر دروكر أن هذه العملية تشكل جزءاً من إستراتيجية المؤسسة المستقبلية، واعتبر أن الاختيار السليم للموارد البشرية داخل المؤسسة؛ هو بمثابة العمود الفقري لها، في تكوين قوة عمل قادرة على تحقيق الفعالية، وأكد دروكر على أن فشل المؤسسات المعاصرة في اختيار مواردها البشرية بالشكل الصحيح، يؤدي إلى عدم بقائها وموتها، وبالتالي عدم تحقيق أهدافها.

لقد كان تركيز بيتر دروكر، على أهمية تكوين الموارد البشرية، من حيث توفرها على مختلف المؤهلات و المهارات اللازمة و لا يتأتى ذلك؛ إلا من خلال منهجية علمية رصينة في الاختيار المهني، إن ما جاء به هذا المفكر الإداري الشهير، هو تكامل بين ما هو مادي وما هو بشري، هذا الأخير الذي يرى بيتر دروكر أن المورد البشري المؤهل الكفاء، يستطيع أن يدير التكنولوجيا العالية بكل بساطة، لأنه يرى في عملية الاختيار السليم هو الركيزة الأساسية لتنمية وتطوير هذا المورد البشري، و يقدم لنا مثالا عن اختيار سيء لطيارين في شركة طيران ما سيكلفها هذا الاختيار الغير جيد، ملايين الدولارات من الخسائر المالية والبشرية؛ وبالتالي تشويه سمعتها، وعدم استقطاب المسافرين وهو ما يعبر لنا عن فشل حتمي لهذه الشركة.

وبالتالي فإن الفعالية التنظيمية ونجاح المؤسسة؛ يتوقفان على مدى تكوين الموارد البشرية التي يشتغلون بها هؤلاء، الذين إذا ما أحسن اختيارهم ضمنت المؤسسة استمرارها وبقاءها⁽³⁾ جراء زيادة كفاءة أدائهم و قدرتهم على العمل في فريق (فرق العمل) بحسب ما أكدته العديد

(1) - خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 46 .

(2) - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات و الوظائف)، مرجع سبق ذكره، ص 139 .

(3) - عمرو صفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص ص 315-316.

من الدراسات التي تمحورت، حول مدى فعالية المقاربة بالكفاءات⁽¹⁾ وعليه فإن هذا الأسلوب الإداري الحديث، الذي تبناه بيتر دركر يهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية كذلك، من خلال مختلف العناصر المكونة لكفاءة المورد البشري، والمحقة للأهداف على اعتبارها بمثابة النتائج المنتظر إنجازها، والتي تمثل الهدف العام للمؤسسة.

- الأداء وهو ما يجب على العامل إنجازها، طبقاً للخطة المعمول بها في المؤسسة والاتفاق الذي تم مع رئيسه.

- معايير الأداء، خاصة تلك المتعلقة بتقييم الإنجازات الفعلية.

- تقييم الإنجاز، وهي آخر عملية والتي من خلالها، يتم تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة.

- اعتبار الإدارة كمنهج ديمقراطي؛ تسمح بعملية المشاركة، الاندماج والتعاون، هذا بالإضافة إلى بعض الفوائد المحققة، و هي بمثابة مؤشرات للفعالية التنظيمية لتحقيق التكامل بين كل من أهداف الفرد و المؤسسة، وزيادة روح الانتماء لدى العمال من خلال مستوى الرضا والروح المعنوية⁽²⁾.

5- النظرية اليابانية في الإدارة (نظرية Z): وتعتبر من النظريات التي وضعها وليام أوشي **William Ouchi** سنة 1981 هذا الأخير الذي لاحظ أن زيادة الإنتاجية في المؤسسات اليابانية كانت أكبر منها في المؤسسات الأمريكية، حيث تبين لـ أوشي Ouchi أن هذه الزيادة غير مرتبطة بتطور عناصر الإنتاج و توفر الموارد المالية، وغيرها وإنما يرجع ذلك إلى تكريس المبدأ القائل: **"خلق العامل السعيد في عمله"**⁽³⁾ وذلك من خلال الارتكاز على ثلاثة أعمدة أساسية هي الثقة، المودة، الحدق والمهارة⁽⁴⁾ **والشكل رقم (11):** يوضح لنا هذه الأعمدة وفق النظرية اليابانية كما يلي:

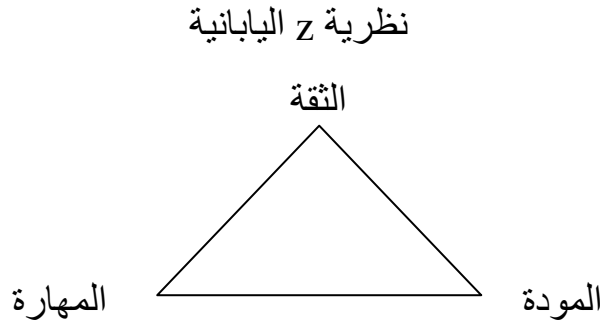
⁽¹⁾ Sylvie saint, onge et victor Hanes : Gestion des performances au travail, 1^{er} édition de book université Bruxelles, 2007, p 216.

⁽²⁾ - سويسي عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70 .

⁽³⁾ - العميان سلمان محمود: مرجع سبق ذكره، ص 57 .

⁽⁴⁾ - خليل محمد حسن الشماخ: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط2، دار السيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 52 .

شكل رقم (12): يوضح الأعمدة الأساسية في نظرية z اليابانية.



المرجع : خضير كاظم محمود : مرجع سبق ذكره، ص 54.

بحيث يجب على المشرف أو القائم بالتوظيف، أن يميز بين هذه الخصائص الشخصية في تعيين الأفراد، بطريقة تمكنه من بناء فريق، عمل قادر على تحقيق الفعالية داخل المؤسسة⁽¹⁾ حيث أدرك اليابانيون أهمية العنصر البشري المؤهل، والمتعلم ومساهمته في توفير موارد إنتاجية عالية، والتزاما بهذه الإستراتيجية؛ فقد اتبعت الإدارة اليابانية سياسات عديدة، وخاصة منها ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، والتي تتبلور هذه الأخيرة أساسا في اعتماد الأسلوب العلمي للإدارة اليابانية، من خلال إتباع معايير وسياسات موضوعية في اختيار وتعيين العاملين يهدف في مجملها، إلى اختيار وانتقاء أفضل العناصر المؤهلة من المترشحين للوظيفة، ويتوقف مستقبل هؤلاء العاملين تبعا لأدائهم، كما تعزز وتكمل هذه السياسة الموضوعية في اختيار العاملين، سياسة التدريب المستمر عن طريق تشجيع البحث والقيام بالحصص الدراسية المسائية، إجراء الدورات التكوينية... الخ⁽²⁾، كما تدعم كذلك هذه السياسة في التوظيف أنه بمجرد اختيار و تعيين الفرد الجديد في المؤسسة؛ فإنه يقبع في وظيفته حتى بلوغه سن 55 سنة (سن التقاعد)⁽³⁾ ولا يتم الاستغناء عنه داخل المنظمة، إلا لسبب جوهري كبير مثل تدهور حالته الصحية، أو بناء على رغبته الشخصية في ترك العمل، وإما نتيجة لاتخاذ بعض الإجراءات التأديبية بشأنه⁽⁴⁾ أو عند موته أو ارتكابه لجريمة كبيرة⁽⁵⁾، فكلها مزايا تعود على العامل الياباني من جراء تطبيق سياسة التوظيف مدى الحياة، والتي تعود إلى القاعدة الأساسية

(1) - سويسبي عبد الوهاب : مرجع سبق ذكره، ص 80 .

(2) - محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 143 .

(3) - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، 2008 ص

58.

(4) - محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 54 .

(5) - علي عباس: مرجع سبق ذكره، ص 71.

لهذه السياسة في التوظيف، والتي تنص على أن الفرد المعني إذا كان حاصلًا على شهادات عليا خلال سنوات عمله، إضافة إلى أن تقويم أدائه كان مرضيا، فسوف يؤدي ذلك إلى التنبؤ بمساره الوظيفي، ضف إلى ذلك، تمتعه بمركز اجتماعي لائق، وشعوره بالأمان الوظيفي و عادة ما يتم اختيار العمال في المنظمات اليابانية، من خريجي إحدى الجامعات التي تكون بمثابة المصدر الرئيسي في الاختيار نظرا لقوة وكفاءة الجامعات اليابانية، هذه الأخيرة التي تعتمد على مبدأ الاستثمار في التعليم و البحث العلمي، وتوجيه نتائجه لفائدة حل المشكلات الصناعية التي تواجه المؤسسات اليابانية، بحيث نجد 90 % من بحوث الماجستير بالجامعة اليابانية توجه لهذا الغرض⁽¹⁾.

- وظيفة اختيار الأفراد من أولويات المنظمات اليابانية:

لقد عملت المؤسسات اليابانية، على جعل وظيفة اختيار الأفراد من أولويات أعمالها وذلك اعتقادا منها بأن عملية الاختيار العلمي المبني على الأسس الموضوعية، سيؤدي حتما إلى زيادة فعالية وإنتاجية العامل الياباني، وعليه فقد عملت جاهدة لاختيار الأفراد عن طريق تطبيق الاختبارات العلمية و العملية والفزيولوجية، وغيرها من الاختبارات الأخرى، التي يخضع لها طالبي العمل قبل اختيارهم، وما يؤكد مدى اهتمام الإدارة اليابانية أكثر بالاختيار الجيد للأفراد هو حرصها على عقد وتنمية علاقات جيدة مع الجامعات إذ يتم اختيار الكثير من العمال الجدد بناءا على التوصيات التي يقدمها أساتذة الجامعة، بشأن الطلبة النجباء⁽²⁾، وما يؤشر كذلك واقعيا، على مدى الاهتمام الواسع بعملية الاختيار هو العمل بالأعراف المتوارثة في التوظيف والتي لا تسمح، بالاستغناء عن الموظف حتى بلوغه سن التقاعد، وهذا العرف يوفر قدر من الاستقرار الوظيفي للعامل، ويزيد من درجة ولائه للمنظمة بل وأكثر من ذلك تقوم الشركة اليابانية بتقديم مكافأة للعامل نهاية الخدمة، ويرسل عادة للعمل في مؤسسات صغيرة بدوام جزئي يضمن له العيش الكريم⁽³⁾.

إن هذه الأعراف و القيم، التي تربي عليها اليابانيون جعلتهم يراعون هذه القيم و الأعراف في عملية اختيار الأفراد، بحيث تخبرنا الكثير من الأدبيات التي عنيت بدراسة ثقافة المنظمة أن

(1) - عبد العالي دبله: مدخل إلى التحليل السوسولوجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص 205 .

(2) - مصطفى يوسف كافي: المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، 2013، ص 70.

(3) - عمرو صفي عقيلي: المنظمة و نظرية التنظيم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ط4، 2009، ص 276 .

المنظمات الحديثة، وبخاصة منها اليابانية، أصبحت تراعي في اختيارها للأفراد القيم والأعراف التي تتماشى مع قيمها، حتى لا يكون هناك تناقض بين معتقدات وقيم الأفراد وثقافة المنظمة، وذلك لأن فعالية المنظمة، قد تتأثر بسبب اختيار وتعيين أفراد جدد، يختلفون في ثقافتهم عن ثقافة المنظمة⁽¹⁾.

والمتمعن في أساليب الاختيار والتوظيف بالمؤسسات اليابانية؛ نجدها تختلف عن أساليب التوظيف بنظيراتها الأمريكية، بحيث يختار الإداري في المنظمات الأمريكية، مجال مهني ويتخصص فيه لمدة طويلة ويبقى ملتزماً به، ولكن في المنظمات اليابانية، فإن الفرد لا يتخصص في ميدان واحد، وإنما في ميادين ومجالات مهنية واسعة؛ مما يؤهله للعمل في أكثر من منصب، لأن هدف اختيار الأفراد في المؤسسة اليابانية، هو جعل هؤلاء أعضاء وشركاء في التنظيم، وليس لشغل مناصب محددة، وبالتالي فإن معايير الاختيار والتعيين بالمنظمة اليابانية تتم على أساس خصائص عامة (الخصائص الشخصية) ومدى تكاملها، ولا تعطى لمعيار الكفاءة والتدريب الأهمية اللازمة⁽²⁾ وهذا راجع؛ إلى فلسفة كل منظمة في التوظيف بحيث أن هذه الطرق في التوظيف، تختلف من حيث إستراتيجية تطبيقها، في كل من الإدارة اليابانية والأمريكية، من حيث مصادر الاختيار، درجة الانتقال بين الشركات، نسبة الولاء للمنظمة، عمليات تقييم الأداء، والجدول التالي يوضح هذا الاختلاف بين النظريتين:

الجدول رقم (4): يوضح آلية التوظيف في كل من الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية. التوظيف:

الإدارة اليابانية	الإدارة الأمريكية
من خريجي المدارس و الجامعات.	من خريجي وموظفي الشركات.
الولاء للشركة.	الولاء للمهنة.
تقييم الأداء بصورة غير منتظمة.	بصورة منتظمة.
أسس متعددة للترقية.	الترقية على أساس الأداء.
الإيمان بالتدريب و التطوير.	لا حماس بالتدريب والتطوير لأن الفرد يمكنه ترك الشركة.
التوظيف مدى الحياة في معظم الشركات.	الأمن الوظيفي هو الهاجس الرئيسي.

المصدر : أحمد يوسف دودين: منظمات الأعمال المعاصرة (الوظائف و الإدارة) الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 107 .

(1) - يحيى عبد المالك: الثقافة التنظيمية، الأبعاد والدلالات، مجلة آفاق للعلوم، مجلة دولية محكمة في العلوم الإنسانية و الاجتماعية و الاقتصادية، جامعة بن زيان عاشور، الجلفة: العدد 06-2017، ص 302.

(2) - نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص 389.

وبالاستناد إلى هذه الخصائص، التي تميز عملية التوظيف في كل من الإدارة اليابانية والأمريكية، فقد حدد وليام أوشي خصائص النموذج (Z)، والذي يوضح تجليات الفعالية التنظيمية، والتي تبرز معالمها خاصة في خصائص هذا النموذج الذي اقترحه Ouchi و الذي يشكل الإطار الوسطي بين النموذجين؛ المشار إليهما أعلاه (الياباني والأمريكي)، ذلك أن الفعالية التنظيمية تتحقق، من خلال التوازن بين الخصائص الشخصية والنفوس- اجتماعية من جهة، وتوخي الدقة والموضوعية في العلاقة بينهما من جهة ثانية⁽¹⁾.

وعموما يمكننا حصر وتوضيح، تجليات الفعالية وفق خصائص النموذج (Z) في الخصائص التالية⁽²⁾:

- التوظيف طويل الأجل.

- اتخاذ القرارات بشكل جماعي.

- المسؤولية فردية.

- تقييم الأداء يكون غير رسمي وغير دوري.

- ترقيات بطيئة.

- اهتمام شامل بالموظفين.

وفي إطار استحداث نماذج معاصرة في المنظمة، تم صياغة نظريات، تحمل في أبعادها الكثير من المتغيرات التنظيمية، الهادفة إلى تطوير المؤسسات وتحقيق فعاليتها؛ ومن أهم هذه النظريات:

⁽¹⁾ - سويسبي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 82.

⁽²⁾ - Al-Falah M : The Japanese management, Lessons for arab busenes managers, dirasat, 1990 pp, 25-27.

7- نظرية المتغيرات السبعة (S7) :

ويعود الفضل في إرساء قواعد هذه النظرية، إلى ماكينزي، أحد العلماء المشاهير في الإدارة، وقواعد هذه النظرية ثم اختبارها في الكثير من المؤسسات؛ لما لاقت استحسانا كثيرا في ميدان التدريس بالعلوم الإدارية، من قبل الباحثين والممارسين وخاصة في الجامعات الأمريكية (هارفارد، وستانفورد)، ويتضمن هذا النموذج الذي أعده ماكينزي، من سبعة محاور أساسية هي:

1- الإستراتيجية: وتشير إلى مجموعة من الخطط و التوجهات العامة، كتخصص الموارد ومختلف التصرفات، التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم⁽¹⁾ والتحكم في المؤثرات البيئية التي تفرض على المؤسسة، الاتصاف بالمروءة بهدف مواجهة هذه التغيرات عن طريق استخدامها لمكونات الإدارة، الإستراتيجية كالتحليل البيئي، تقييم الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية، وما يهنا هنا؛ هو كيفية إدارة المورد البشري، من حيث مختلف الأساليب المعتمدة في اختيار الأفراد والعمل على تنميتها، وتأهيلها و تحفيزها بهدف، أن تكون هذه القوى البشرية قادرة على إنجاز إستراتيجية بفعالية عالية⁽²⁾.

2- القيم و المبادئ (ثقافة المؤسسة): وتشير القيم إلى مجموعة من المعايير والأحكام المنبثقة عن أي مؤسسة، وتكون بمثابة موجهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية والتي تؤثر على المؤسسة، وعدم الالتزام بها يعني الخروج عن أهداف المؤسسة وتشمل هذه القيم؛ على القيم الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الدينية... الخ⁽³⁾ والقيم التنظيمية كأحد أهم العناصر المشكلة للثقافة التنظيمية، وتؤثر عن معايير وأعراف يلتزم بها العمال داخل المؤسسة، فمثلا في مجال التوظيف على المؤسسة أن تلتزم، بعدم اختيار وتعيين كل من الأب والابن في نفس المؤسسة⁽⁴⁾.

3- الموارد البشرية: وهم جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة، بما في ذلك الرؤساء والمرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء مهامهم، بشكل يؤدي إلى تحقيق أهدافها⁽⁵⁾.

(1) - عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم و الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 58 .

(2) - عمرو صفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

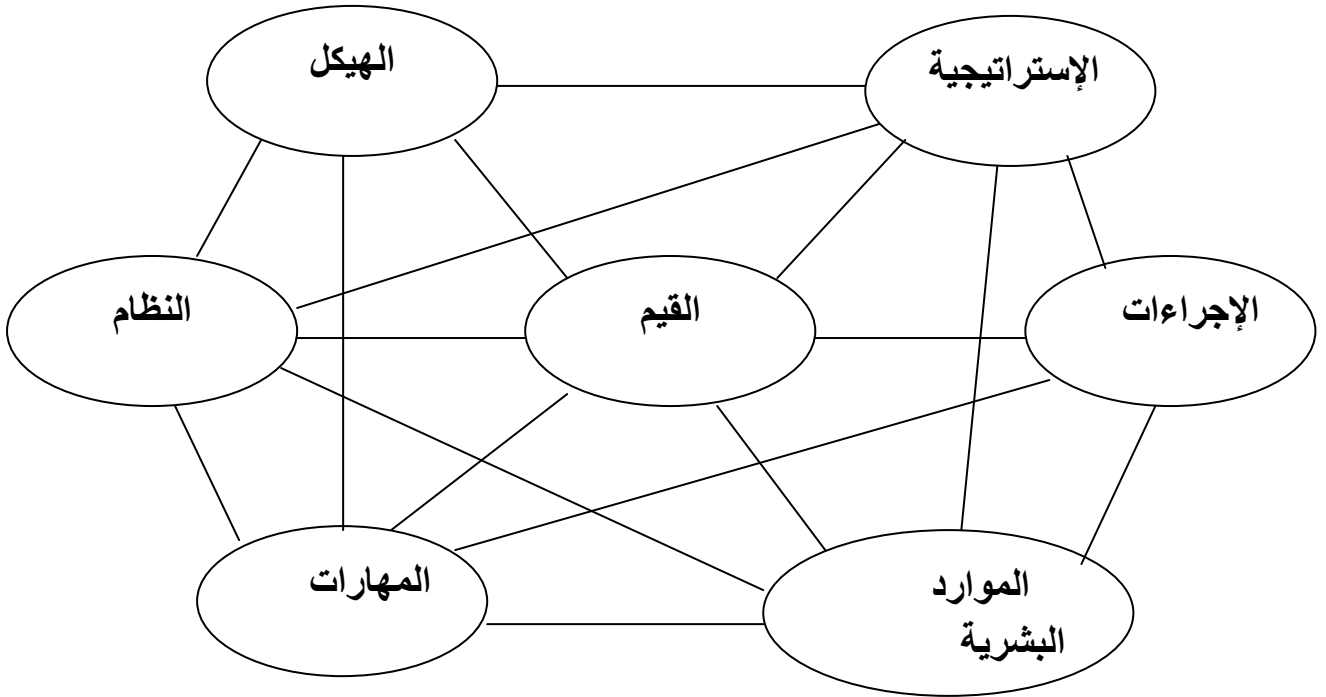
(3) - محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر و التوزيع، ط1، 2002، ص ص 38- 40.

(4) - محمد سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 312.

(5) - عمرو صفي عقيلي: المرجع نفسه، ص 11.

- 4- أسلوب الإدارة: ويشير إلى الأسلوب الإداري المتبع، في توجيه العملية الإدارية من قبل الرؤساء، ويختلف هذا الأسلوب بحسب طبيعة السلطة المتبعة في المنظمة، وهناك العديد من هذه الأساليب كأسلوب الإدارة بالأهداف، الإدارة على المكشوف... الخ.
- 5- هيكل التنظيم الإداري (جسم المؤسسة): وهو عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل ويشمل، تحديد وترتيب الوظائف اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة وزيادة فعاليتها.
- 6- أنظمة العمل في المؤسسة: وهي مجموعة السياسات والإجراءات والقواعد، التي تحكم أنشطة وعمل المؤسسة، لتحقيق الأهداف المسطرة لها.
- 7- المهارات اللازمة للمؤسسات: تشير إلى؛ المواصفات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يتوفر عليها العمال، والتي تحتاج دائماً، إلى التطوير والتحديد بغية تحقيق الأهداف⁽¹⁾.
- ويمكن توضيح هذه المتغيرات السبعة في الشكل رقم (13) كما يلي:

شكل رقم (13): يوضح نظرية المتغيرات السبعة (7S).



Source : A.K Banerjee, et autre : Organisational behaviour, PRAGATI PRAKASHAN. Begum Bridge, Third edition, 2005, p95.

(1) - محمد أكرم العدلوني: مرجع سبق ذكره، ص ص 59-93 .

وبناء على المرتكزات السبعة التي حددها ماكينزي يتضح لنا؛ أن لهذه المبادئ علاقة بفعالية التنظيم، وخاصة منها المبدأين الثالث والسابع كما هو موضح أعلاه، بحيث نجد مبدأ الموارد البشرية، وهم الأفراد الذين يتم اختيارهم وتعيينهم في المؤسسة، بغرض تحقيق أهدافها، ويؤكد المبدأ السابع على ضرورة توفر هؤلاء الأفراد، على مختلف المؤهلات والخبرات القدرات اللازمة والتي نعتقد أنها تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ومع التوجه الحديث، وتغير أنماط التفكير جذريا، فضلا عن المحاولات التنظيرية المعاصرة في الفكر الإداري، زاد الاهتمام أكثر بفكرة المورد البشري والنظر إليه على أنه وحده القادر على إحداث التطوير والتنمية الشاملة؛ وعليه فقد ظهرت، مداخل حديثة في سبعينيات القرن المنصرم واتخذت من هذه الموارد إسماء لها، ولعل أهمها:

7- مدخل الموارد البشرية: يعتبر هذا المدخل حديث نسبيا، وظهر مع مطلع سبعينيات القرن المنصرم، وينظر إلى الأفراد على أنهم استثمار فعال، أكثر من باقي عناصر الاستثمار الأخرى، ويؤكد أن تحقيق هذا الاستثمار بدرجة كبيرة، يجب الاهتمام بالتكوين المستثمر للقوى البشرية من قبل المؤسسات، وإتباع سياسة واضحة، تتناسب مع التطور العلمي الحاصل، وذلك من خلال؛ استقطاب واختيار موارد بشرية تتوفر على مؤهلات ومعايير علمية⁽¹⁾، وقد تزايد الاهتمام أكثر، بهذا المدخل مع مرور الوقت من قبل المنظمات على اعتباره يزيد من تحقيق:

- الفعالية التنظيمية.

- إشباع حاجات الأفراد، حيث أنه بدلا من اعتبار كل من الأهداف التنظيمية، وحاجات الأفراد منفصلان عن بعضهما، و أن تحقيق أي منها يكون على حساب الآخر، فقد اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية، وحاجات الفرد يكملان بعضهما البعض⁽²⁾ ويقوم مدخل الموارد البشرية على، جملة من المبادئ لها علاقة بتحقيق هذه الأهداف التنظيمية وتحقيق الفعالية التنظيمية ومن بين أهم هذه المبادئ:

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار، إذا أحسنت إدارته وثمرته، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة كزيادة الإنتاجية مثلا.

(1) - فوزية غربي و فتيحة حبشي: الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، منشورات جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، عدد 04، 2009، ص 139.

(2) - علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 46.

- لابد من توجيه مختلف البرامج والسياسات والممارسات، نحو إشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للأفراد.

- لابد من ملائمة وتهيئة محيط العمل للأفراد بالشكل، الذي يسمح لهم و يشجعهم على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن، يجب أن توضع وتنفذ برامج وممارسات الموارد البشرية، مراعية في ذلك تحقيق نوع من التوازن؛ بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتتحقق هذه المهمة، من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها، كل من المنظمة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم⁽¹⁾.

وبالتعمق في أبعاد و دلالات مدخل الموارد البشرية؛ ندرك أن الموارد البشرية بما يحملونه من خصائص وسمات شخصية و جسمية، وما يتوفرون عليه من مؤهلات علمية الشيء الذي يسمح لهم بتحقيق أهداف المنظمة؛ من خلال تحقيق فعاليتها، وذلك من خلال التوافق بين خصائص الأفراد، ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها، لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب⁽²⁾ وهذا المبدأ أساسي في عملية الاختيار المهني والتوظيف بصفة عامة، لذلك نجد بعض التوجهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية، توجه كامل بحوثها للاستثمار بشكل كبير في تنمية هذه الموارد البشرية، من خلال إعادة النظر في الاستثمار في زيادة احتمالات التوظيف، وذلك عندما أدركت الكثير من المنظمات، بأن سياسات الأمان الوظيفي قد انخفضت بشكل كبير، فسارعت إلى الاستثمار في الموارد البشرية، عن طريق تقديم الخبرات للفرد حتى تؤهله لاحتمال شغل منصب آخر، حتى ولو ترك العمل بالمنظمة التي يعمل فيها، وتشمل هذه الخبرات على اعتبار الخبرة هنا كمعيار أساسي للتوظيف على:

- تقديم فرص للنمو، بيئة صالحة للتعلم والتدريب وإعادة التدريب، و يمكن تبرير مثل هذا النوع من الاستثمارات في الموارد البشرية، لأن فرص المنظمة في البقاء، يتوقف على مدى امتلاكها لموارد بشرية تتميز بقدرتها التوظيفية المحتملة، لأن الرهان والتحدي الكبير اليوم في عملية اختيار وتوظيف الأفراد على درجة عالية من الكفاءة، هو تقديم فرص لتحقيق الإنجاز العالي ومما ساعد على هذا الاتجاه، هو محاولة المنظمات لزيادة قدرتها التنافسية من خلال

(1) - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 21.

(2) - بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، (التدريب، الحوافز) رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2010/2009، ص 71.

إعادة هيكلتها، والاستغناء عن العمالة الزائدة⁽¹⁾ وتتجلى هذه القدرة التنافسية، لهذا المدخل من خلال اعتبار الموارد الشركة الفعالة هي، الركيزة الأساسية لهذه القدرة وذلك وفقا للمنطق التالي والذي نعتقد أنه يزيد من فعالية المنظمة واستمرارها، لأن المصدر الحقيقي لتكوين هذه القدرات التنافسية و استمرارها، هو المورد البشري الفعال فبالرغم مما يتاح للمؤسسة من مدخلات مادية، مالية، ومعلومات وأفراد - رغم أهمية ذلك - إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة، ذلك أنه لا بد من توافر العمل البشري المتمثل خاصة في الإبداع، التصميم والتخطيط الإنجاز، التطوير... الخ وهذه كلها، خصائص ومواصفات في الأفراد تؤهلها لزيادة فعالية المؤسسة بحسب ما نعتقد؛ وذلك من خلال المؤشرات التالية: تحسين الجودة، تخفيض التكاليف تطوير المنتجات، تحديث الموارد، تحقيق التميز والاختلاف عن المنافسين⁽²⁾.

8- نظرية رأس المال البشري:

ظهرت هذه النظرية في الستينيات من القرن المنصرم، نتيجة لمدى الإدراك التام لمختلف المؤسسات، بالأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و اعتبارهم رأس مال مُربح، وكان ظهور وتطور هذه النظرية على يد شولتز، والمعروفة بنظرية رأس المال البشري حيث قام شولتز بالعديد من الأبحاث والمرتبطة أساسا بمجال التعليم، فمن خلال نظريته هذه أوضح أهمية رأس المال البشري، والتي قد تفوق أهمية رأس المال المادي في تحقيق معدلات نمو مرتفعة، وقد اعتمد على تطبيق هذه النظرية، بعض الباحثين في مجال الاقتصاد والإدارة محاولين بذلك القيام ببعض الأبحاث المكتملة لشولتز والمتمحورة حول، مدى إمكانية تطبيق هذه النظرية في بعض مجالات الاستثمار في المورد البشري، كالتدريب، التكلفة والمنفعة الاقتصادية الناتجة عن التدريب والتعليم... الخ، ومن هؤلاء الباحثين بيكر، اودريون و مينسر.

وقد قدم شولتز إسهاما كبيرا، في مجال الاستثمار في رأس المال البشري، وخاصة في مجال التعليم كما أشرنا إليه من قبل، حيث أكد على ضرورة اعتبار الخصائص الشخصية والمهارات العلمية والمعرفية للأفراد؛ بمثابة رأس مال يجب الاستثمار فيه فهؤلاء بشر يحملون الكثير من الخصائص، والمهارات والخبرات والاستعدادات، التي من الممكن أن تسهم في تحقيق مستوى نمو أعلى لذلك انطلق شولتز من فرضية أساسية في بناء نظريته مفادها : "أن

(1) - راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص ص 209، 210.

(2) - علي غربي : مرجع سبق ذكره، ص 48.

هناك اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم و خبراتهم، و يتطلب الأمر وجود تمايز في قيمة الأفراد ضرورة، وضع المؤسسة لبعض الإجراءات والسياسات الفعالة للتعامل مع هذه الاختلافات والفروقات الفردية بين الأفراد.

وقد اعتبر شولتز هذا الفرض، هو بمثابة استثمار في رأس المال البشري، إذا تم تفعيل تلك الإجراءات اللازمة للتعامل مع هذه الفروق، لأنه لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية في أبحاثهم، والتي اعتبرها هو، تساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية.

وفق هذا التصور الذي تبناه شولتز، حول أهمية الرأسمال البشري، فقد انطلق من الفروض التالية⁽¹⁾:

- 1- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- 2- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات، وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- 3- يمكن تحقيق العدالة في الدخل، من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري، إلى رأس المال التقليدي.

- آلية الاختيار المهني كعامل أساسي للاستثمار في رأس المال البشري:

تركز هذه النظرية لشولتز، على إستراتيجية الاختيار المهني للأفراد بالمنظمة وتعتبرها من بين أهم النماذج التنظيمية، التي تقيس رأس المال الفكري على اعتبار أن المنظمة دائما تسعى جاهدة، إلى جذب الأفراد الذين يتوفرون على مختلف القدرات والمهارات اللازمة وبعدها تقوم باختيار المترشحين بنا على معايير، وخصائص مناسبة وملائمة، لمتطلبات المنصب الشاغر⁽²⁾، لأن شولتز يؤكد على ما يحملونه الأفراد، من مهارات ومعارف ومؤهلات، يمكن أن نجعلهم يقدمون عملا منتجا، كما أنه أوضح في نظريته هذه أن؛ الاستثمار في رأس المال البشري، هو السبب الرئيسي في تحقيق الإنتاجية والفعالية، على اعتبارها تتشكل من بعدين:

(1) - رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 66.
 (2) - محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط1، 2014، ص 216.

- بعد كمي: يشير إلى عدد الأفراد القادرين على العمل، ونسبة الأيدي العاملة التي تقوم بأعمال مفيدة والساعات المخصصة للقيام بها.

- بعد نوعي: ويشير إلى مختلف المعارف والمهارات التي يحملها الأفراد، والتي تؤثر بشكل عملي على قدراتهم وتجعلهم يقدمون عملا منتجا⁽¹⁾.

ومن خلال المنطلقات التصورية و الفكرية، التي تبناها شولتز في نظريته فضلا عن الأبحاث التي قام مع زميله بيكر في الستينيات من القرن المنصرم، فقد كانت لها الأثر الكبير في إعطاء أهمية كبيرة للمورد البشري، ووجوب الاستثمار فيه، بحيث انطلقا من فكرة أن الرأسمال المادي، من الممكن أن يتوقف مفعوله على المدى الطويل، وبالتالي فإن تضاعف الإيرادات على مستوى المؤسسات؛ راجع بالدرجة الأولى إلى الموارد البشرية وما يحملونه من خصائص علمية وشخصية، ومعارف ومهارات، سلوكيات، استعدادات، والتي لها دور كبير في تحقيق الفعالية وزيادة الأداء⁽²⁾.

9- نظرية إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهرت هذه النظرية، بشكل واضح عام 1988 لتعبر عن عملية تحسين الجودة، و تعد أسلوبا من الأساليب التي تستخدم لإدارة أي مؤسسة، حيث تشتمل على وصف للعمليات الإنتاجية، وكذا مختلف التعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر، ومن أبرز رواد هذه النظرية نجد إدوارد ديمينج الأمريكي الأصل، وهو أول من أسهم في تجسيد بعض المبادئ الأساسية، والتي نعتقد أنها تساهم بشكل مباشر في زيادة الفعالية التنظيمية وخاصة منها؛ تلك المتعلقة بالتحسين المستمر للخدمات من أجل رفع الجودة والإنتاجية، وكذا بالتدريب على الأعمال⁽³⁾ بالشكل المناسب والصحيح لأن هذه النظرية أصلا تقوم على شعار مفاده " افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة"⁽⁴⁾، وذلك لأنها تركز على العديد من القيم والمعلومات التي يتم عن طريقها توظيف، مواهب وقدرات العاملين في مختلف

(1) - إبراهيم مراد الدعمة: التنمية البشرية (الإنسانية) بين النظرية و الواقع، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ص18.

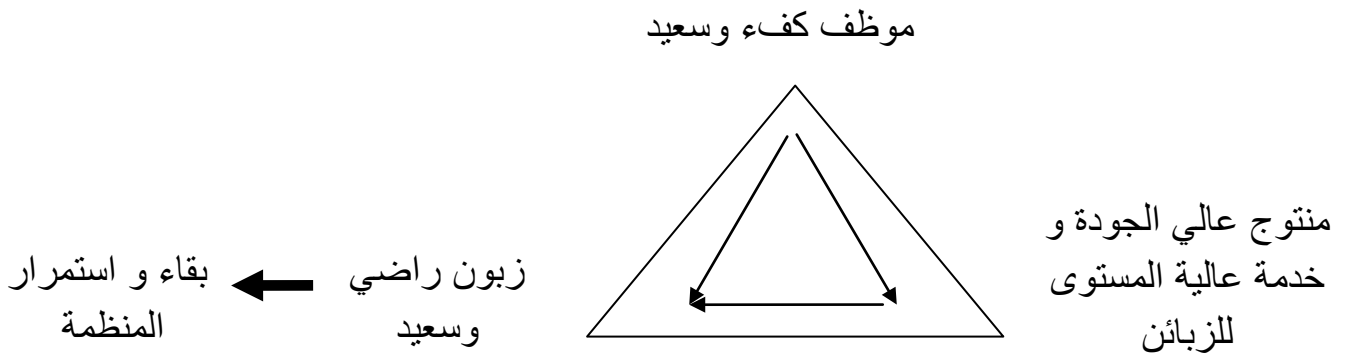
(2) - Eric Vante-Ville : Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, Paris, Edition economica, 1985,p 247.

(3) - زايد مراد: مرجع سبق ذكره، ص ص 260-261.

(4) - كسنة أحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2009، ص 64.

المجالات، وذلك بهدف التحسين المستمر لأهداف المنظمة⁽¹⁾، بمعنى تعتمد على التدريب والتأهيل المستمر للأفراد، بهدف تحقيق هذا التحسين المستمر من جهة وإرضاء العملاء أو الزبائن من جهة أخرى، بحيث تؤكد المنهجية التي تعتمد عليها هذه النظرية، على أن استمرار المنظمة وبقائها يعتمدان؛ على رضا المستهلك الذي يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر ويمكن للمنظمة أن يحقق رضا زبائنها، من خلال تقديم لهم سلع وخدمات عالية الجودة ولا يتم ذلك؛ إلا من خلال توفر موارد بشرية يحملون، مؤهلات وكفاءات عالية المستوى (بمعنى تتوفر فيهم معايير محددة ومميزة، حتى يستطيعون تقديم هذه الخدمات بالشكل المطلوب) ويجب التأكيد هنا على هذه الحقيقة الواقعية، التي تقر بها منظمات القرن الحادي والعشرين و المتعلقة أساساً، بمدى أهمية الموارد البشرية وما يحملونه، من مؤهلات شخصية ومعارف علمية تؤهلهم لخلق القيمة المضافة، وتقديم أحسن الخدمات لعملاء المنظمة من خلال توفير إنتاج عالي الجودة، وسعر مناسب وهو ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية⁽²⁾، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (14): يوضح مثلث الجودة الشاملة :



المصدر : عمرو صفى عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 12.

(1) - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات (مفاهيم و عمليات و تطبيقات)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 144 .

(2) - عمر وصفى عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 12.

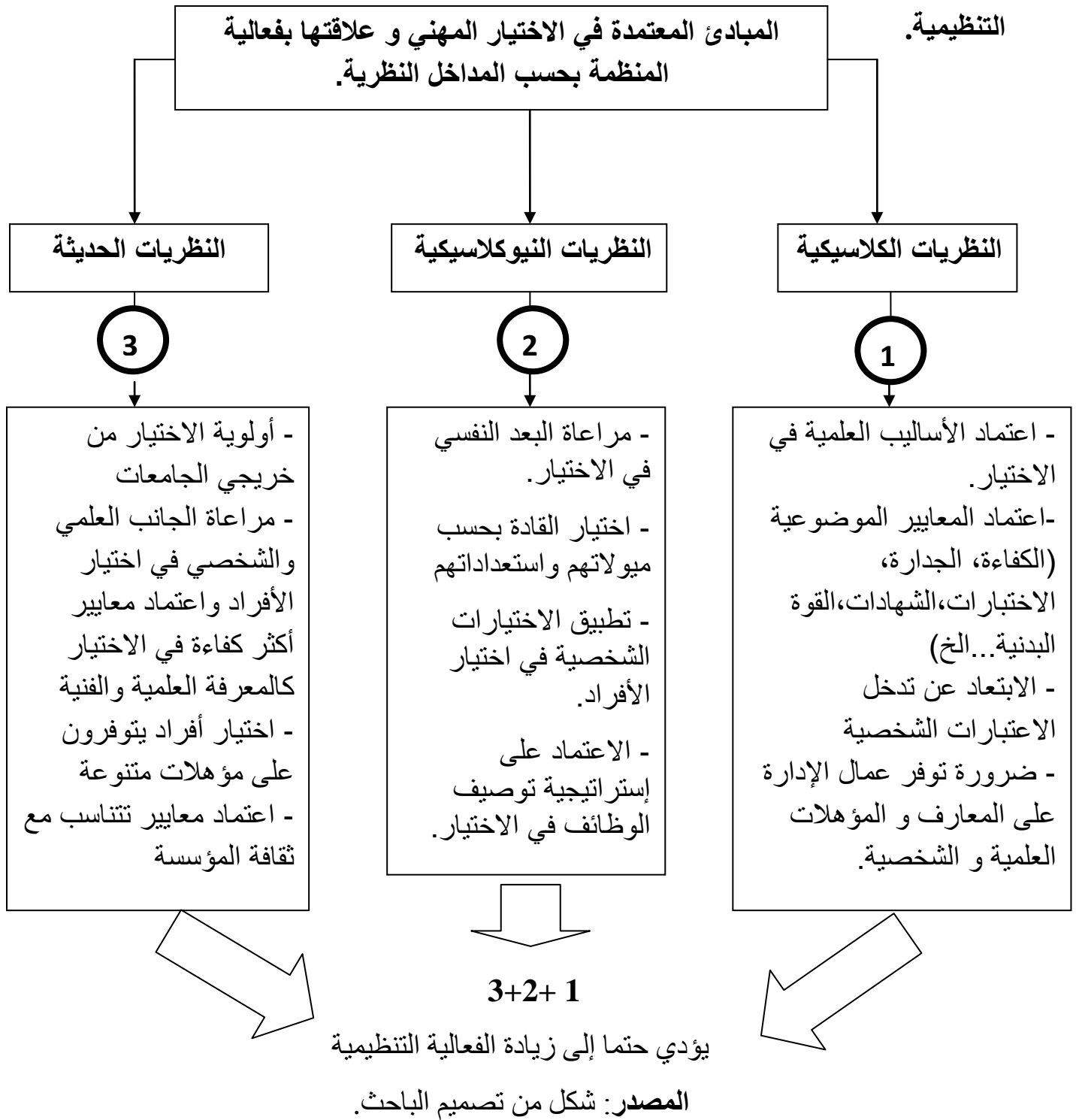
وما يمكن استقراؤه من خلال مضامين هذه النظرية؛ هو التأكيد على أهمية الموارد البشرية وما يحملونه من، مؤهلات و خصائص شخصية، خبرات، تعليم مناسب... الخ، وكلها معايير مطلوب توافرها في الشخص الذي يتم اختياره وتعيينه في المؤسسات الحديثة، لأنه من الممكن أن هذه المؤهلات التي يحملها الفرد، تمكنه من تقديم خدمات نوعية للعملاء، وإنجاز المهمات في وقتها، و بالتالي كسب رضا العميل، وهو ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

وتزداد أهمية إدارة الجودة الشاملة خاصة، من منظور الاختيار السليم للأفراد على المهارات، والقدرات المطلوبة التي تتحدد بناء على تحليل الوظيفة، وتشتمل هذه المهارات والقدرات المطلوبة التي تتحدد بناء على تحليل الوظيفة، وتشمل هذه المهارات المطلوبة للجودة الشاملة على الاتجاهات، القيم، نوع الشخصية، والقدرة على التحليل والثقافة التنظيمية.. الخ وكل هذه المهارات، تحدد مدى ملائمة شاغل الوظيفة لمناخ الجودة الشاملة (TQ)⁽¹⁾

وبناء على كل ما تقدم، وفي ضوء الاعتبارات والقضايا النظرية والإمبريقية، التي أثارته المقاربات التنظيرية في تحديدها لمدلولات الموضوع؛ يتضح أن هذه النظريات، قد اعتمدت على مجموعة من المبادئ الرئيسية، في تفسيرها لمسألة الاختيار المهني وعلاقتها بفعالية المنظمة، ويمكننا توضيح هذه المبادئ في الشكل رقم (14) كما يلي:

(1) - سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 450.

- الشكل رقم (15): يوضح أهم المبادئ العلمية المفسرة للاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية



خامسا: العناصر التحليلية للنظريات المفسرة للاختيار المهني و الفعالية التنظيمية:

تستند مختلف النظريات التي عنيت بدراسة الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، إلى عدد من العناصر التحليلية، التي تشكل ركيزة محورية في تقصي هذين المتغيرين، وترتبط هذه العناصر التحليلية، بالأطر النظرية والتصورية لكل نظرية، فضلا عن أنها تمثل أدوات وقوالب منهجية ترغمك على إتباع منطلقاتها وقواعدها في تفسير المتغيرات التنظيمية.

ووفق هذا المنظور، فقد اعتمدت النظريات الكلاسيكية في تفسيرها للفعالية التنظيمية وتحليلها للمنظمة؛ على عدد من المرتكزات الأساسية، فالنظرية البيروقراطية اعتمدت على جملة من الخصائص المشككة لنموذج بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم، يقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف، وعلى عمل يرتكز، على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة⁽¹⁾، ومن هذه الخصائص؛ التخصص الوظيفي، تقسيم العمل، التسلسل الرئاسي، نظام من العلاقات غير الشخصية، نظام اختيار وترقية العاملين⁽²⁾ بحيث يتم تعيين واختيار الموظفين على أساس المؤهلات التقنية، و بموجب الاختبارات أو بيان الحصول على شهادات علمية، تثبت خضوع الأفراد للتدريب⁽³⁾، بمعنى، أن كل هذه المؤهلات التقنية والكفاءة والتوظيف على أساس الاختبار والشهادات هي التي تجعل الموظف، يعين على أساس الاختيار الحر والالتزام التعاقدية⁽⁴⁾.

وما يمكن قوله أن النظرية البيروقراطية، ركزت في تحليلاتها وتفسيرها للاختيار المهني والفعالية، على عدد من العوامل التي من الممكن أن يتم اختيار الأفراد بناء عليها ومنها خاصة التخصص، التوظيف على أساس الشهادات العلمية، مع إجراء الاختبارات بهدف اختيار الموظف الأكثر كفاءة⁽⁵⁾ وتمثل هذه العوامل، بمثابة المؤشرات الواقعية، التي ركز عليها فيبر في تفسيره لكيفية اختيار الأفراد، وذلك من خلال تبنيه لمختلف العناصر المكونة للنموذج المثالي والذي يعتمد بالأساس على، تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الشيء الذي ينتج عنه وظائف تخصصية تتوزع، على النظام الكلي وفقا لهذه التخصصات يتم توظيف الأفراد بناء على معايير موضوعية⁽⁶⁾.

أما نظرية الإدارة العلمية، فقد اعتمدت في تفسيرها لفعالية المنظمة، على عدد من الركائز الأساسية ومنها:

- زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته، من خلال مبدأ الاختيار العلمي للعاملين وتطوير مهاراتهم من أجل أن يؤدي كل عامل أقصى إنتاجية ممكنة⁽⁷⁾، وبالتالي فإن العناية بوضع هذه الأساليب العلمية في اختيار العاملين، تسمح باختيار عمال يتوفرون على المهارات المناسبة لمتطلبات الأعمال التي يشغلونها، والتي يمكن تقنينها و تنظيمها بكفاءة عالية⁽⁸⁾.

(1) - Gilbert –j..B.B.B probst et All : Organisation et management edition d'organisation, Paris, 1997, p 44.

(2) - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، تانيس سابقا، الإسكندرية، 2013، ص 34.

(3) - أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2010، ص 39.

(4) - Hamid Bettahar : Op.Cit , p 25 .

(5) - معن خليل عمر: نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، دراسة تحليلية و نقدية، دار الأفاق الجديدة، بيروت، 1991، ص 297.

(6) - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، النشأة و التطورات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1990، ص 150.

(7) - محمد يوسف عقلة: إدارة الأفراد، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، ط1، 2011، ص 09 .

(8) - زاهد محمد ديري، سعاد راغب السكواني: العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 21.

- الاختيار العلمي المستند إلى فكرة الوظيفة، والذي يفرض اختيار وتوزيع العمال لإنجاز أعمالهم، بحسب مؤهلاتهم وحالاتهم الجسمية⁽¹⁾.

- تقسيم العمل الأفقي أو ما يسمى، بالياقات البيضاء و الياقات الزرقاء، وهو ما يشير إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب⁽²⁾، لأن تايلور، أكد على مبدأ الفصل في المهام بين عمال الإدارة وعمال التنفيذ كي تتحقق الفعالية، مؤكداً على، أن وظيفة التخطيط يقوم بها المدراء لأنها تحتاج إلى، توفر بعض الخصائص الجسمية، كما أشرنا إليه في تجربة رفع الكتل المعدنية التي قام بها تايلور، بحيث كان يختار العمال ويقوم باحتساب كمية المنقول من المواد التي يحملها الفرد لزيادة الإنتاجية⁽³⁾، وبهذا فقد استخدمت النظرية العلمية، المنهج العلمي في تفسيرها لطرق وأساليب اختيار الأفراد، والذي تتبلور مؤشرات الواقعية في اعتماد المعايير الموضوعية، كالكفاءة والاستعداد المستقبلي للتعلم، والتدريب المستمر للعمال وجعله من الأولويات الرئيسية للإدارة⁽⁴⁾.

وإلى جانبها فقد تبنت مدرسة التكوين الإداري في تحليلاتها لفعالية المنظمة، مبادئ ومسلمات مشابهة للنظرية العلمية، وبخاصة منها المبدأ الفايولي " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب " وربطه بتحقيق الفعالية وبهذا، فقد استخدمت النظريات الكلاسيكية في تفسيرها لمسألة اختيار الأفراد وفعالية المنظمة؛ جملة من المفاهيم والرؤى التي تتمحور حول اعتماد المنهج العلمي، مركزة على النظرة العقلانية في دراسة متغيرات التنظيم.

أما النظريات النيوكلاسيكية، فقد بنت تحليلاتها، على عناصر تختلف في جوهرها عن تحليلات النظريات الكلاسيكية، وهي تتسم أكثر بالجوانب الاجتماعية والنفسية، وعلى هذا الأساس فقد اعتمدت في تفسيرها لعملية اختيار الأفراد، على مراعاة الجوانب الاجتماعية ويتجلى ذلك من خلال التجارب، التي قام بها إلتون مايو عندما أكد على ضرورة اختيار القادة وتدريبهم لضمان التكامل بين مختلف أشكال التنظيم، وطرح فكرة مفادها : إعادة تصميم الوظائف لشاغليها، بشكل يتناسب مع رغبات وقدرات الأفراد⁽⁵⁾، وليس بحسب تخصصاتهم كما أكدت عليه تحاليل المقاربات الكلاسيكية، وفي ذات السياق فقد أكد دوغلاس ماغريغور على إعادة النظر في إستراتيجية اختيار القادة، كضرورة توفرهم على خصائص ومعايير محددة، وطبقاً للمتغيرات التي تفرض على التنظيم، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم المتباينة بتعيينهم في الوظائف التي تناسبهم⁽⁶⁾.

(1) - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 33.

(2) - Jean Michel plane : Théorie des organisation, 2^{ème} édition dunod, paris, 2003, p13.

(3) - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص، 95-94.

(4) - حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 47.

(5) - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص ص ، 152-153.

(6) - علي عبد الرزاق جليبي: مرجع سبق ذكره، ص 60.

ووفق هذا التصور النظري الذي تبنته النظريات النيوكلاسيكية، نجدها كذلك استخدمت جملة من المفاهيم في تفسيرها للفعالية التنظيمية ومنها:

- التفاعل الاجتماعي للأفراد، الذي يؤثر بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية⁽¹⁾.
 - الرضا الوظيفي، الأساليب النفسية والاجتماعية و كلها عوامل تؤدي إلى تحقيق الفعالية⁽²⁾.
- أما **النظريات الحديثة**، فقد تبنت افتراضات جديدة في تفسيرها لعملية اختيار الأفراد وفعالية المنظمة، مستخدمة الكثير من الركائز والمفاهيم الحديثة ومنها:
- رأس المال البشري، الاختيار العقلاني، النسق المفتوح، البيئة، التدريب، المعرفة... الخ، و من خلال قراءتنا المتواضعة للتصورات النظرية التي تبنتها هذه النظريات الحديثة؛ وجدنا أنها تقر بوجود علاقة دالة بين الاختيار المهني و فعالية المنظمة، وفي هذا السياق فقد ركزت **نظرية الإدارة بالأهداف** أن تحقيق الفعالية التنظيمية، تتوقف على حسن اختيار وتكوين مواردها البشرية، وبالتالي بقاء المنظمة⁽³⁾ وبالتالي تحقيق أهدافها، لأنه كما يقول خبراء الإدارة المحدثين، أن الإدارة بالأهداف، هي جوهر الإدارة لأن الغرض الأساسي الذي تسعى إليه أي منظمة مهما كانت هي تحقيق أهدافها⁽⁴⁾، حيث أكد جيليني Gelineر أحد رواد الإدارة المحدثين في آخر ستينيات القرن الماضي، على ضرورة مشاركة الأفراد و تفاوضهم في تحديد أهدافهم⁽⁵⁾ وفي نفس السياق، فقد أكدت **نظرية رأس المال البشري**، على جعل المورد البشري رأسمال فكري، واستثمار مستقبلي على اعتبار، أن الرأسمال البشري هو مجموعة من الاستعدادات المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد، والتي من الممكن أن تؤثر على الأداء العام للمؤسسة⁽⁶⁾، وقد اعتمدت هذه النظرية في تحليلاتها في تفسير الفعالية، على المعارف التطبيقية المتطورة، والسلوكات المشتركة والقيمة المضافة المنجزة من قبل الفرد، في كامل أنشطة وأعمال المؤسسة⁽⁷⁾ وإلى جانبها فقد ركزت **النظرية اليابانية** في تحليلاتها لعملية

(1)- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 31.

(2)- مريزق عدنان: تسيير الإنتاج والعمليات، مدخل نظري وتطبيقي، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013، ص 27.

(3)- عمر وصفي عقيلي: سبق ذكره، ص ص ، 316-315.

(4)- بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008، ص

. 95

(5) -Tony Alberto et pascal combémale : comprendre l'entreprise (théorie,gestion, relations sociales) Nathan, 3^{ème} édition, paris, 2003, p 27.

(6) -Eric Vante-ville : Op.Cit, p 247.

(7) -Michel Fourmy : Ressources humaines, stratégie et création de valeur, vers une économie du capital Humain, MAXIMA, editeur, Paris, 2012, p 66.

الاختيار المهني على بعض المفاهيم الأساسية؛ وبخاصة منها مفهوم التوظيف الدائم، بحيث يتم اختيار العاملين لديها مدى الحياة، وتعد هذه القاعدة بمثابة سنة الحياة التي تقوم عليها النظرية اليابانية ولا شك أن التوظيف مدى الحياة، وبدون فصل أو طرد، إلا لأسباب تتعلق بالجرائم الكبرى سيؤدي حتما إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي و الفعالية بالمنظمة⁽¹⁾، كما اعتمد ويليام أوشي على المنهج المقارن من خلال قيامه بمجموعة من الدراسات سنة 1981، حيث ركز على أوجه المقارنة بين الإنتاجية اليابانية والإنتاجية الأمريكية، وتوصل أوشي من خلال اعتماده على هذا المنهج، في تفسيره لفعالية المنظمة إلى أن، الشركات اليابانية زادت أربعة أضعاف عن الشركات الأمريكية، لاعتمادها على المورد البشري على عكس المنظمات الأمريكية التي جعلت السياسات النقدية من أولوياتها⁽²⁾.

وبالتمعن في التحليلات الدلالية التي تبنتها الإدارة اليابانية في تفسيرها للفعالية، فقد أثرت هذه المنطلقات الفكرية التي تبنتها في معظم المؤسسات العالمية، الأمر الذي أدى بالكثيرين إلى محاولة تطبيق التجربة اليابانية في مجتمعاتهم، إيماناً منهم بقوة المنظمات الفكرية والخصائص الثقافية التي تميز المجتمع الياباني⁽³⁾، وللاستدلال واقعياً على قوة التجربة اليابانية؛ فقد اقترح أوشي نموذجاً وسطاً كأسلوب تصوري و نظري، فمثلاً في مجال التوظيف فقد حاول توضيح الفروقات بين النظريتين (A) و (J)، حيث اقترح النموذج (Z) وأكد على التوظيف طويل الأجل كبديل للتوظيف قصير الأجل في النمط A و التوظيف مدى الحياة في النمط J⁽⁴⁾.

أما نظرية إدارة الجودة الشاملة، فقد اعتمدت في تفسيرها لفعالية المنظمة، على بعض المفاهيم المنسوبة لدوغلاس ماغريغور، وبخاصة منها ما تعلق بنظرية (y)، ومن هذه المفاهيم: الرغبة في العمل، الميل لحب المعرفة، كفاءة الأفراد، الحفز، الحاجات المعنوية، حيث عمل ديمينغ Deming على محاولة تجسيد نظرية السلوك التنظيمي، في أبحاثه التنظيرية⁽⁵⁾.

وفي سياق آخر، فقد بنت نظرية المتغيرات السبعة تحليلاتها على سبعة مفاهيم، واعتمدتها كعناصر أساسية في تفسير الفعالية والاختيار المهني، والملاحظ أن هذه المفاهيم لا يكاد يخلوا

(1) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 107.

(2) - فوزية بودريوة: دراسات في العلوم الإنسانية، نوميديا للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة (ب س ن)، ص ص، 37-

38.

(3) - هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 225.

(4) - حسين حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 100.

(5) - مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 27.

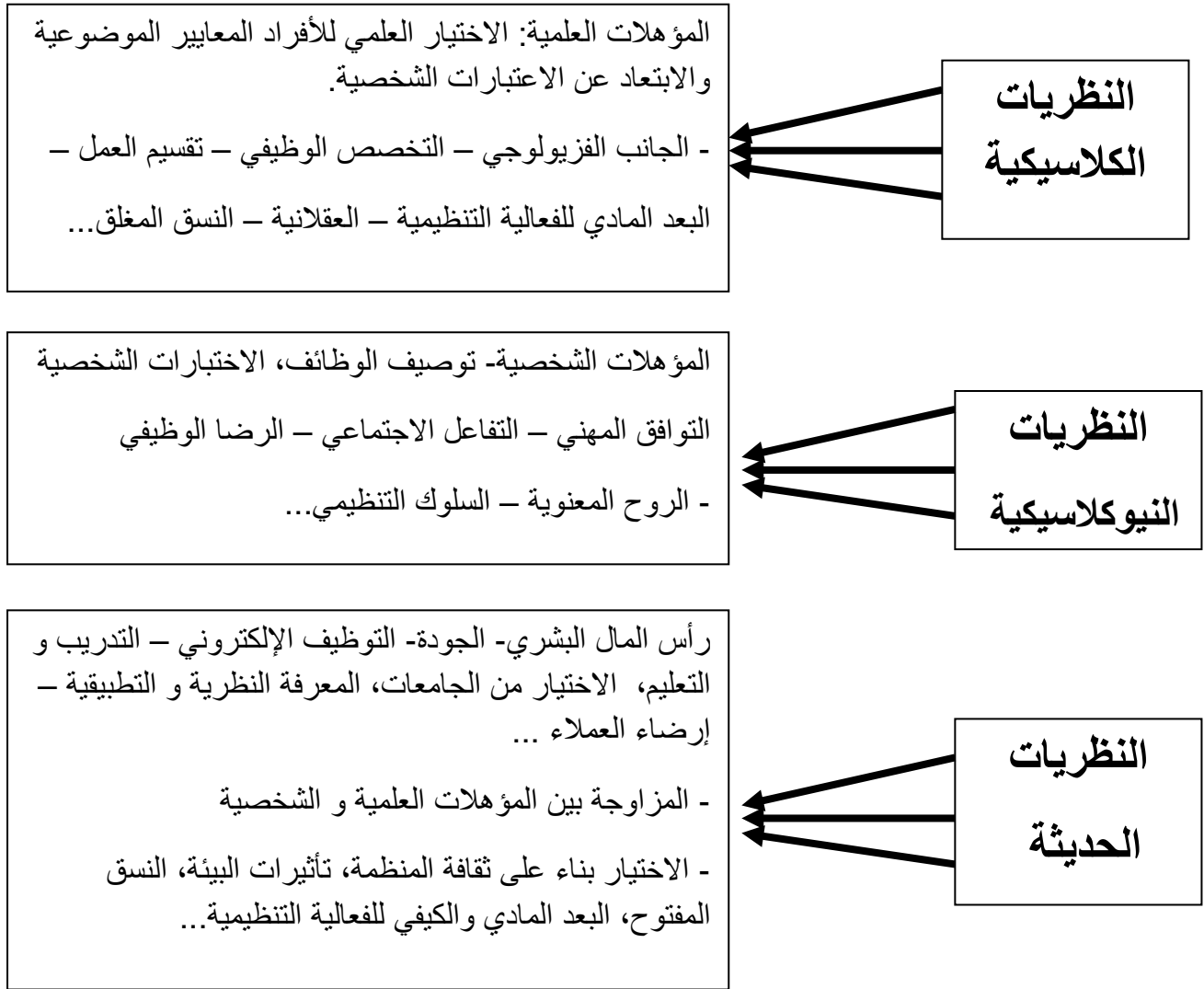
منها أي تنظيم وهي: الإستراتيجية، الهيكل، الإجراءات، القيم، النظام، الموارد البشرية والمهارات.

وتأسيساً على كل ما سبق؛ فقد تبنت مختلف نظريات التنظيم التي قمنا بعرضها في تحليلاتها لعملية الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، العديد من الرؤى النظرية والإمبريقية التي أثرت بشكل كبير في الفكر التنظيمي، ولعل ما يثبت تأثيراتها المتزايدة، هو اشتراكها في توضيح العديد من المفاهيم والمطارات التي تبنتها في تحليلاتها، والتي ما زال مفعولها يطبق إلى اليوم في الكثير من المنظمات الحديثة، فمعظم الأساليب المتبعة في اختيار الأفراد اليوم مستمدة من إفرازات البحوث الإمبريقية التي قام بها رواد هذه النظريات، كتحليل العمل توصيف الوظائف، القيام بالاختبارات، اعتماد الأسلوب العلمي في الاختيار الكفاءة، الجدارة المهارة العقلانية... الخ، وأجبرت المنظمات، على الالتزام بتطبيقها بهدف تحقيق فعاليتها والمتمعن في مدى تأثير هذه النظريات بنظرة مدققة؛ يُدرك أنها، لم تبقى متفوقة فقط في البلدان التي أجريت فيها مختلف البحوث الميدانية، وإنما اتسع مجالها البحثي والفكري، ليشمل كافة المنظمات العالمية، وهو ما يجعلنا نؤكد جازمين أن هذه النظريات بما طرحتها من مرتكزات ورؤى ومفاهيم ارتكازية، مازالت تفسر الواقع الحالي، وقابلة للتطبيق ولم يتجاوزها الزمن.

وفي ضوء هذه التحديدات لأهم العناصر التحليلية والإرتكازية، التي اعتمدت عليها كل نظرية من النظريات التي - أسلفنا ذكرها- يتّضح لنا أن أغلب أصحاب هذه النظريات، قاموا بأبحاث امبريقية، وخاصة رواد المدارس الكلاسيكية، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه اليوم وخاصة في البلدان العربية:

- هل ما نقوم به من أبحاث ودراسات يرقى إلى مستوى الإمبريقية؟ وهل اكتشفنا نماذج نظريات جديدة، من خلال إنتاجنا المعرفي مثلاً من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه و مخابر البحث المتخصصة تنسجم مع خصوصيات وثقافة هذه الشعوب العربية؟
وفيما يلي نوضح مختلف المفاهيم والمتغيرات، التي اعتمدها مختلف النظريات في تحليلاتها وتفسيرها للاختيار المهني والفعالية التنظيمية في الشكل رقم (15) كمايلي:

الشكل رقم (16): يوضح المفاهيم والمتغيرات الأساسية للمداخل النظرية.



المصدر: إعداد الباحث.

سادسا: تقييم وتعقيب عام على المدخل النظرية:

تأسيسا على كل ما سبق، وفي ضوء هذه الخلفية النظرية، وما أسفرت عنه من تراكمات فكرية حول موضوع دراستنا، يتضح أن نظريات التنظيم، أفادت في توضيح الكثير من الأفكار والمبادئ والفرضيات العامة، في فهم وتفسير عملية اختيار الأفراد وعلاقتها بفعالية المنظمة والكشف عن متغيراته ومحدداته، وبالتالي تفسير جوانب كثيرة من التنظيم، فقد انطلقت كل نظرية من طرح رؤى وفهومات ومرتكزات أساسية كما أشرنا إليها في الفقرة السابقة، تتماشى مع توجهاتها التصورية والمعرفية، وتسائر الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي ظهرت فيها مركزة على جانب من الجوانب رأت أنه يحقق أهداف وفعالية المنظمة، وهذا ما أدى إلى تباين الأطر المعرفية والتحليلات التي قدموها هؤلاء المنظرين، وبالتالي؛ فمن المنطقي مع كثافة التراث النظري وتكاثره، علاوة على التحاليل النظرية والإمبريقية التي كشفت عنها بحوثهم ودراساتهم، في محاولتهم لفهم وتفسير عملية الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، أن تتعرض هذه الاتجاهات الفكرية إلى النقد بصفة مستمرة، حتى تتلاءم مع تطورات البيئة التنظيمية ويمكننا حصر أهم الانتقادات فيما يلي:

في ضوء تفحصنا ومراجعتنا المعمقة، حول موضوع دراستنا، وفق ما قدمته النظريات الكلاسيكية، وجدنا أنه بالرغم مما قدمته هذه النظريات، والتي اعتبرت حتى وقتنا الراهن مهدا خصبا لإنتاج وتشكيل الفكر الإداري، بمفهومه الواسع ووضعه على حكة البحث الأكاديمي وذلك، من خلال المنطلقات النظرية التي قدمتها سواء من حيث المنهج، وطرق المعالجة التي تلعب فيها نتائج البحوث الميدانية، الاختبار الفعلي لتلك المنطلقات، محاولة بذلك دراسة البيئة الداخلية ووضع مرتكزات أساسية في علاجها للمشكلات التنظيمية، التي عاشتها في تلك الفترة ومن بين هذه المرتكزات التي انطلقت منها؛ محاولتها تطبيق الأسلوب العلمي في كل العمليات التنظيمية، ونشير هنا إلى اعتماد هذه النظريات، الأساليب العلمية في اختيار الأفراد بما يزيد من تحقيق الفعالية التنظيمية، إلا أنها تعرضت إلى جملة من الانتقادات نجلها فيما يلي:

ففي النظرية البيروقراطية، هناك تناقض واضح بين خصائص التنظيم المثالي الذي وضعها فيبر Weber والتي تخص معايير الاختيار المهني المحددة، ومثال ذلك ذلك التناقض

بين فكرة التدرج الهرمي في الرئاسة والإدارة، وبالاحتكام إلى السلطة من جهة، وبين فكرة الخبرة الأقدمية، التدريب كمعايير وأسس لاختيار الأفراد من جهة أخرى⁽¹⁾.

- كان تركيز النظرية البيروقراطية، منصبا فقط في تحقيق الفعالية التنظيمية بالخصائص الداخلية وعزلت نهائيا تأثيرات الظروف البيئية المحيطة؛ لأنها نظرت إلى المنظمة كنسق مغلق لا يتأثر بالمحيط الخارجي⁽²⁾.

يتضح لنا كذلك، أن هذه النظرية كما رسمها فيبر تجرد الموظف من المكونات النفسية والاجتماعية واعتبرت، أن سلوكه يتحدد من العلاقات والإجراءات المحددة، وأنه مجبر على أداء وظيفته في إطار محدد، ويتوقف شاغل الوظيفة على متطلباتها بالرغم من أن هذه الوظيفة تضمن له قدر من الحماية والمساواة أثناء المعاملة⁽³⁾.

- ربط فقط فيبر تحقيق الفعالية التنظيمية، بالجانب الوظيفي فقط لمتغيرات النموذج المثالي وهذا ما أدى ميرتون إلى نقد النموذج الفيبري، وخاصة في الجانب اللاوظيفي لخصائص النموذج المثالي، فمثلا متغير التخصص الوظيفي فكما يقول ميرتون، كلما زاد التخصص كلما زاد تنميط العمل الروتيني والملل وهو ما يؤثر سلبا على الفعالية والأداء داخل التنظيم⁽⁴⁾.

أما عن نظرية الإدارة العلمية، فبالرغم من أنها كذلك استطاعت تطبيق المنهج العلمي في اختيار الأفراد وتدريبهم على أفضل الطرق لأداء العمل، بما يحقق فعالية التنظيم، من خلال الأبحاث والدراسات التي قام بها تايلور والتي تتمحور أساسا، حول فكر علمي تنظيري يؤكد على إتباع الطرق العلمية في اختيار العمال⁽⁵⁾، إلا أنها، تعرضت كذلك لجملة من الانتقادات ومنها:

- ما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية في مسألة الاختيار العلمي للعمال، فبالرغم من أنها تحدثت عن هذا المبدأ العلمي ووضعت مبادئ وأسس له، إلا أنه لم يحض بالدراسة الكافية من طرف روادها والتطبيق الفعلي لتلك المبادئ في الواقع، فقد اكتفوا بوضع الفرد في مكان عمله وتجريبه إلى حين، وإن لم يثبت صلاحيته و وصوله إلى الإنتاج المحدد، يبعد عن العمل دون

(1) - محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية والتوزيع، ط1، 2011، ص 66.

(2) - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 336 .

(3) - جون جاكسون و آخرون، ترجمة خالد حسن زروق: نظرية التنظيم، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص 185.

(4) - بلقاسم سلاطنية و قبيرة إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص 146.

(5) - بن جبل لونيس: تسيير الموارد البشرية، دار النشر جيطلي، الجزائر، 2015، ص 19.

أن تتحمل الإدارة مسؤولية تأهيله و تدريبيه، و بالتالي لم يحاول تايلور دراسة قدرات العامل قبل إخضاعه للتعيين في العمل⁽¹⁾.

- لم يتنبأ كذلك تايلور، بالعواقب والمشكلات الصحية التي تلحق بالعمال، الذين تم اختيارهم لرفع الكتل المعدنية عند قيامه بتلك التجربة، كما أشرنا إليه سابقا، نتيجة لما يتلقونه من إرهاق جسدي كبير، ويتجلى ذلك خاصة عندما قام تايلور باختيار العامل شميدت، وتكليفه للقيام بالتجربة، و توصل إلى رفع ما مقداره 47.5 طنا من الحديد، بعد أن كان يحمل 12.5 طن فقط إلا أن هذا العامل واجه عدة صعوبات صحية ومستعصية في اليوم التالي، من إجراء التجربة حالت دون تمكنه من الذهاب إلى العمل⁽²⁾.

- اعتبرها آلان توران Alaine Touraine بأنها صارمة جدا، لأن المنظمات التي ما زالت تسير وفق النمط التaylorي، قد عاشت أزمة خانقة بداية من ستينات القرن المنصرم وتعود أسباب هذه الأزمة، إلى رفض الروتين وتوحش أرباب العمل، بحيث كان العمال يتطلعون إلى إثراء مضمون العمل وتنوعه في المهام، عن طريق إثراء وإغناء العمل، ولأن صرامة التaylorية كانت بصورة مبالغة جدا، في التعامل مع العمال التنفيذيين فقد أصبح العمال في هذه الفترة يرفضونها من خلال زيادة التغيب، الاغتراب، الروتين... الخ وهو ما جعل آلان توران يصف هذه الأزمة بأزمة الفعالية⁽³⁾.

- فبالتمعن في أغلب الانتقادات التي وجهت للتaylorية؛ نجدها تتفق على أن الإنسان مجرد آلة وإهمالها لروح الجماعة، والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل، وقصر دور الفرد على التنفيذ والإدارة على التفكير، حيث قال تايلور في حديثه للعمال " أنتم هنا ليس للتفكير "⁽⁴⁾ فنعتقد أن تايلور قصر من الدور الحقيقي لعمال التنفيذ، وجعلهم يتذيلون السلم الهرمي بالمنظمة وفي المقابل نجدهم يحتلون المركز الأول في الهيكل التنظيمي، وفقا للتوجه الحديث للمنظمات المعاصرة، في حين نجد المدراء يتذيلون الهرم، بالرغم من أنهم يقومون بمهمة التفكير والتصور، ولأن التوجه الحديث للمنظمات يقضي بأن العمال التنفيذيين هم الذين لهم علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية، ويتعاملون مع العملاء، وإدراجهم في قمة الهرم من الممكن أن

(1) - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات و العمليات و الوظائف) ، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(2) - علي عباس: مرجع سبق ذكره، ص 47 .

(3) - بلقاسم سلاطنية و قيرة إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص ص ، 95-96.

(4) - Guycaire : les relation Industrielles, edition polloz, Paris 1973, p 02.

يساهموا بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية، ويمكننا تأكيد ما نقوله من خلال اعتماد المؤسسات المعاصرة على إعادة النظر في كثير من التصميمات التنظيمية، والتي تجعل العمال المرؤوسين في قمة الهرم، وهو ما يطلق عليه بالهيكل التنظيمي المقلوب.

وإلى جانب الإدارة العلمية، فقد اعتمدت نظرية التكوين الإداري، على تبني أفكار حملت في طياتها جانبا أساسيا من الجوانب الحديثة، وخاصة في مجال مبادئ الإدارة التي وضعتها ولقد كانت لأفكارها هذه دورا كبيرا، في اكتشافات علمية جديدة في مجال الفكر الإداري وبالتالي فقد استطاعت هذه النظرية، وضع مبادئ إدارية جديدة وكانت المنطلق لأبحاث أكثر تطورا⁽¹⁾ فقد نظر فايول إلى التنظيم، نظرة واسعة وأكد على أن اختيار الفرد "المناسب في المكان المناسب" يساهم في تحقيق الفعالية، كما حدد بعض المعايير العلمية والشخصية الواجب توافرها في المديرين، للقيام بالوظائف الإدارية بالشكل المطلوب، كما أشرنا إليه سابقا.

ولكن بالرغم من هذه المحاسن لنظرية التكوين الإداري؛ إلا أنها تعاني من قصور كونها اعتبرت كغيرها من النظريات البيروقراطية والإدارة العلمية، الأهداف معروفة والأعمال روتينية ومتكررة، وأن التنظيم نظام مغلق ومحصن ضد التأثيرات البيئية، وهذا أمر لم يعد واقعا كما، أن بعض المبادئ التي جاءت بها، ورأت أن لها علاقة بالفعالية التنظيمية متناقضة مع بعضها، كما هو الأمر بالنسبة لمبدأ وحدة الأمر ومبدأ التنسيق، فالمبدأ الأول يقضي أن لا يكون للمرؤوسين أكثر من رئيس واحد، بينما ينص المبدأ الثاني، على ضرورة وجود أكثر من رئيس للمرؤوسين، لأن ذلك يساعد على تلافي حالات الاحتكاك والتضارب⁽²⁾.

وتأسيسا على ما سبق، وإذا أردنا التعقيب على ما جاء في مضامين هذه القراءات التقييمية والنقدية، للنظريات الكلاسيكية وجدنا أنها **بالغت** في التركيز على جوانب معينة، وأغفلت بعض الجوانب العامة والتي تؤثر على السلوك التنظيمي، ولكن لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نتجاهل؛ أنها شكّلت مهذا خصبا، وإطارا فكريا، للكثير من النظريات وجسدت بعض المبادئ الإدارية، في مجال الاختيار المهني التي ما زال مفعولها يطبق إلى اليوم، في الكثير من المنظمات الحديثة.

(1) - لو كيا الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 59 .

(2) - محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 68 .

- أن الكثير من الأساليب المتبعة في الإدارة الحالية، مستمدة من النظرية الكلاسيكية مثل: تحليل الوظائف، اختيار وتعيين العمال⁽¹⁾.

أما النظريات النيوكلاسيكية، فقد جاءت مغايرة في مبادئها للنظريات الكلاسيكية، وذلك من خلال تركيزها، على الجانب الاجتماعي والنفسي للأفراد، في تصميم الوظائف، فمدرسة العلاقات الإنسانية، اعتمدت على بعض الأبعاد الأساسية في كيفية اختيار القادة وتدريبهم لضمان التكامل بين أشكال التنظيم، كما شكلت التجارب التي قام بها مايو، إعادة النظر في كيفية تصميم الوظائف، بشكل يتناسب مع رغبات وقدرات العاملين، وتمثل هذه الخاصية كأحد أهم الأبعاد ذات التوجه الجديد، في دراسة معضلة فعالية التنظيم⁽²⁾ وبالتالي فقد استطاع مايو أن يضيف، عناصر مكملة لعمل رواد المدرسة الكلاسيكية فمثلاً أضاف، إلى العوامل المادية المؤثرة في إنتاجية العامل، عوامل تتسم بالطابع النفسو- اجتماعي، وبالتالي رأى أنه لا بد على المسيرين الاعتناء بهذه الجوانب، من أجل تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أدائها الذي يجمع بين الفعالية التنظيمية والكفاءة (أحسن استغلال للموارد)⁽³⁾.

وإلى جانبه فقد قدم بعض السلوكيون؛ مجموعة من المبادئ المرتبطة بالفعالية التنظيمية كدوغلاس ماغريغور الذي حاول، مقارنة بعض الأنماط السلوكية بالأنماط الكلاسيكية في التأثير على السلوك التنظيمي، حيث لاحظ أن الأسلوب الإداري في التنظيم الكلاسيكي، والقائم على مبدأ السلطة الصارمة، لا يصلح لتحفيز الأفراد ودفعهم إلى العمل وعليه فقد دعا ماغريغور إلى تعديل فلسفة الإدارة، بما يتلاءم مع الطبيعة البشرية، وهو بذلك الشرط الأساسي لتحقيق فعالية المنظمة⁽⁴⁾ وإلى جانبه فقد أكد ماسلو بأهمية الحاجات الإنسانية، وأن إشباعها سوف يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، وفي طرح مغاير؛ فقد استطاع كما أشرنا إليه كريس ارجيرس أن يكشف عن احتمال وجود تناقض واضح، بين أهداف العمال وأهداف المنظمة والذي من شأنه التأثير سلباً على فعالية المنظمة، ويبدأ هذا التناقض ينمو و يتطور في الفرد فمن كائن يعتمد على غيره، إلى أن يتحول إلى مرحلة النضج والرشد أين يكتسب نوع من

(1) - حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 59.

(2) - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص ص، 152-153 .

(3) - زايد مراد: مرجع سبق ذكره، ص 43 .

(4) - علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 105.

الاستقلال⁽¹⁾، ويدرك ما يسلط عليه من ضبط صارم، فيرفضه ويسلك سلوك مناقض للتنظيم وبالتالي دعا ارجيرس، إلى اعتماد الأساليب المرنة في التعامل مع العمال، وبالتالي دعا ارجيرس إلى اعتماد الأساليب المرنة في التعامل مع العمال وتطعيم الفكر التقليدي للمنظمات بأفكار معاصرة كفكرة، إغناء وتوسيع الوظائف Job Enrichment and Job Enlargement⁽²⁾، ولأن دوافع العمال كذلك، لا يمكن الاستهانة بها فقد ركز هرزبرغ على مسألة الدوافع الرئيسية والهامشية التي تدفع العمال إلى تحقيق الفعالية، وزيادة الأداء داخل المنظمات التي يعملون بها⁽³⁾ ولكن كغيرها من النظريات الكلاسيكية، فقد تعرضت لجملة من الانتقادات نشير لها في ما يلي:

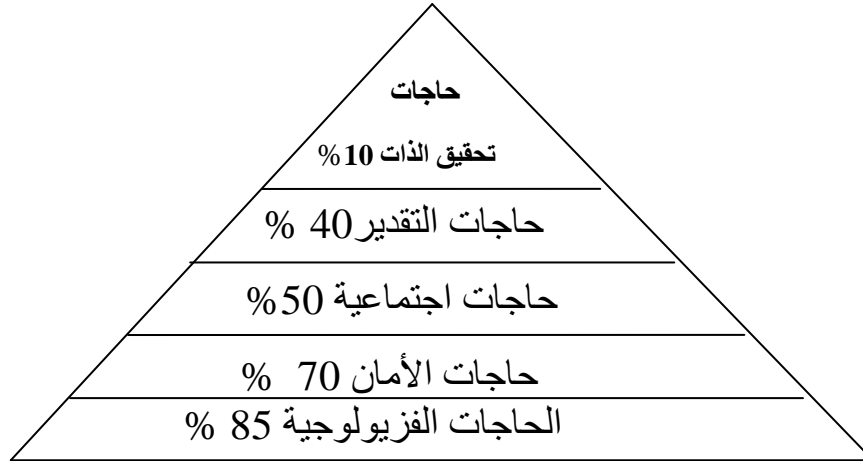
- **بالغت** في تركيزها المفرط، على ضرورة إشباع الجوانب الاجتماعية والإنسانية للعمال متجاهلين تماما، أهمية الأبعاد الاقتصادية كالأجور⁽⁴⁾.

- **سذاجة الافتراض** الذي مفاده: أن الرضا يؤدي دائما، إلى زيادة الإنتاجية العالية، وقد أثبتت بعض الدراسات، أن ليس كل إنسان راضي هو إنسان منتج، وليس كل إنسان غير راضي هو إنسان غير منتج⁽⁵⁾.

- ما يلاحظ على الحاجات التي حددها ماسلو، أن نسبة إشباعها تختلف من فرد لآخر وذلك بحسب الرقعة الجغرافية، والمكانة التي يحتلها الفرد، ويمكننا توضيح ذلك، من خلال الشكل رقم (17) الذي يوضح تدرج الحاجات ونسب إشباعها لدى الفرد العادي:

(1) - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 09 .
(2) - عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، 2004، ص 110.
(3) - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 180.
(4) - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 157.
(5) - سعاد نائف برنوطي: مرجع سبق ذكره، ص ص، 157-158.

الشكل رقم (17): يوضح تدرج الحاجات ونسب إشباعها لدى الفرد العادي.



المصدر : عبد الفتاح بوخمم: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية جامعة قسنطينة، الجزائر، جوان، 2001، ص 139 .

وتطلعنا بعض الأدبيات؛ أنه مثلا في الدول الغربية تكون تلبية الحاجات الفزيولوجية وحاجات الأمان، مشبعة بنسبة 70 % و 85 % في بعض الحالات، ولكن لا يمكننا القول الشيء نفسه (فيما يخص إشباع الحاجات) في بلدان العالم الثالث⁽¹⁾، ولكن ما يمكن قوله بشأن هذه النظرية؛ فصحيح أنها استطاعت تقديم مخطط تفسيري عن السلوك الإنساني، وهي بنية منطقية تفسر الحاجات بكيفية مصنعة، إلى مستوياتها البسيطة أو السطحية، ولكن لا تتناسب بالضرورة مع السلوك الفعلي أو الطبيعي للإنسان⁽²⁾.

وفي سياق آخر فقد انطلقت النظريات الحديثة، من طرح رؤى جديدة ومغايرة في نظرتها لمسألة اختيار الأفراد والفعالية التنظيمية، وتحليلها للبيئة التنظيمية في علاقتها بالمؤثرات الخارجية، فضلا عن نظرتها الجديدة للتنظيم، بحيث أكدت مجمل هذه النظريات، وخاصة النظرية اليابانية، على مسألة التوظيف عن طريق اختيار خريجي الجامعات الجدد، من وقت تخرجهم إلى حين تقاعدتهم، لأن الشركات اليابانية كان هدفها تحقيق الاستقرار والثبات في طريقة العمل⁽³⁾، من خلال اعتمادها على هذه الإستراتيجية، في اختيار العمال الجدد ويتجلى ذلك، من خلال استعمال الشركات اليابانية تعبيرات لها دلالتها في التعامل مع هؤلاء العاملين الجدد، بهدف إشعارهم بالقبول تماما، ومن بين هذه التعابير عبارة: "أنت واحد منا"، إذ أن صاحب العمل، عندما يختار ويوظف عامل، يوفر له جميع الطرق للحفاظ عليه كما يدل على

(1) - Chérif ouabdesselam : Op.Cit, p133.

(2) - بوخرسة بوبكر: المفاهيم و العمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص 25.

(3) - محمد سرور الحريري: الاتجاهات المعاصرة في الإدارة، دار البداية، ناشرون و موزعون، عمان، ط1، 2012، ص

ذلك مفهوم Marugakae الذي يعني، الاندماج والاحتواء الكامل⁽¹⁾، وتشترط كذلك المؤسسات اليابانية مواصفات عديدة يجب توافرها في فرق العمل، كاختيار أعضاء الفريق وفق الطرق العلمية، مع مراعاة القدرات والمهارات والخبرات الشخصية والابتعاد عن الطرق العشوائية في الاختيار⁽²⁾ وبالتالي فقد استطاعت النظرية اليابانية؛ من خلال ما طرحته من مرتكزات رئيسية في الإدارة، التأثير في الدول الغربية وخاصة الـ.و.م.أ، وذلك من خلال محاولة الإدارة الأمريكية، تطبيق التجربة اليابانية في الإدارة، بالرغم من عدم قدرتها على ذلك نظرا لاختلاف مكونات وخصائص المجتمع الأمريكي، عن خصائص المجتمع الياباني⁽³⁾.

- أكد كذلك بيتر دركر، على أهمية تحقيق الأهداف التنظيمية على اعتبارها، تمثل أحد أهم الاستراتيجيات الهامة التي يسعى إليها كل تنظيم فعال، مشيرا إلى ضرورة وضع خطط وأهداف كلية ومحددة، من قبل الإدارات بالمنظمة و متابعة تنفيذها⁽⁴⁾.

- استطاعت نظرية رأس المال البشري و مدخل الموارد البشرية، صياغة مفاهيم جديدة ورؤى معاصرة في اختيار الأفراد، على اعتبارهم طاقات ذهنية، وخاصة في ظل المتغيرات العالمية وفي هذا الصدد؛ ينصح محمود يحيى سالم، بأن تحظى هذه الموارد بعناية خاصة من خلال اختيار الأفراد بالإدارة وفق معايير حديثة، وعلمية كالخبرة، الكفاءة والقدرة على إدارة العناصر البشرية⁽⁵⁾.

- استطاعت إدارة الجودة الشاملة أن تبرز بعض المفاهيم الحديثة في الإدارة كالجودة الرضا المنافسة...إلخ، وأصبحت بذلك سمة الإدارة الحديثة، في كافة المجالات على اعتبار هذه الإدارة تمخضت عن المنافسة الحادة بين الصناعتين الأمريكية و اليابانية⁽⁶⁾.

- استطاعت النظرية الموقفية، أن تقدم محاولة حديثة لتكييف مختلف الرؤى والأفكار التي جاءت بها، مختلف النظريات لكي تتلاءم مع طبيعة الحياة المتغيرة، في منظمات الأعمال⁽⁷⁾.

(1) - أمل محمد علي بورشك: علم الإدارة التطبيقية (نحو استراتيجيات جديدة للإدارة)، دار البداية، عمان، ط1، 2011، ص 70-71.

(2) - موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2002، ص 138.

(3) - زيد منير عبوي: التنظيم الإداري، مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 52.

(4) - محمد العكة: إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 17.

(5) - محمود يحيى سالم: تنمية الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2014، ص 28.

(6) - مدحت محمد أبو النصر: إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، 2007، ص 120.

(7) - ماجد عبد الهادي مساعدة: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 73.

وعلى الرغم من هذه الامتيازات التي قدمتها النظريات الحديثة، إلا أنها واجهت بعض الانتقادات ومنها:

- يؤخذ على النظرية الموقفية، أنها لم تساهم بجدية، وإنما كانت مجرد تجميع لمختلف النظريات، كما أنها قللت من أن مبادئ الإدارة وتعدد الأساليب الإدارية، من الممكن أن يحدث الفوضى ويؤثر على الكفاءة والفعالية⁽¹⁾.

- بالرغم من تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف، من طرف العديد من طرف العديد من الشركات كشركة جنرال إلكتريك General Electric وغيرها بالدول المتقدمة، وحقت نجاح كبير و لكن تطبيقها، يمكن أن يواجه صعوبات في الدول غير المتقدمة في الإدارة، حيث يتم إنشاء كثير من المنظمات قبل تحديد أهدافها، ويتم اختيار وتعيين أفراد دون الحاجة إليهم لأنهم لا تتوفر فيهم المعايير اللازمة، وبالتالي قد يثير الحديث عن نظام الإدارة بالأهداف نوعاً من السخرية⁽²⁾.

- اعتبار نظرية النظم مجردة، وليست عملية فالمدير لا يستطيع مواجهة الواقع من خلال التفكير بالمدخلات، وعمليات التحويل والمخرجات، كما أنه لا يناقش المشكلات اليومية⁽³⁾.
بناء على ما سبق، وفي ضوء عرض هذه القراءات التحليلية التقييمية والنقدية، حول النظريات المفسرة لعملية الاختيار المهني والفعالية التنظيمية؛ يتضح أن هذه النظريات قد أفادت في توضيح، جوانب كثيرة من الموضوع، بكل دلالاته وأبعاده التنظيمية وذلك من خلال طرحها، لمختلف الأطر التصورية التي تعالج مسألة اختيار الأفراد وفعالية المنظمة، فضلاً عن محاولتها، إثارة بعض المحاولات التنظيرية التي اتسمت، بالبعد الإمبريقي في تناولها للعلاقة بين الاختيار المهني والفعالية، ودراسة العلاقة بينهما، من نواحي مختلفة بحسب المفاهيم والمقاربات والعناصر التحليلية والإرتكازية التي اعتمدها.

سابعاً: عناصر الاتفاق ومجالات الاختلاف بين الاتجاهات النظرية:

من خلال تقديمنا، لأهم العناصر والمبادئ التحليلية، التي تبنتها الاتجاهات النظرية في معالجتها، لمتغيري الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، تلمسنا بعض أوجه الالتقاء والتقاطع فيما بينها سواء من حيث المرتكزات الأساسية التي انطلقت منها كل نظرية، أو من حيث النتائج

(1) - محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 84.

(2) - محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 139-140.

(3) - حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 71.

التي توصلت إليها، وفي المقابل يتضح لنا كذلك أن هذه الاتجاهات، قد اختلفت فيما بينها في الكثير من الجوانب، ويمكننا إيجاز ذلك كما يلي:

1- عناصر الاتفاق:

من خلال تصفحنا لأهم المبادئ الارتكازية التي انطلقت منها النظريات الكلاسيكية يتضح لنا أن هذه الاتجاهات، تهدف في الأساس إلى تحقيق الفعالية، بحيث قرنت فعالية المنظمة بالجوانب المادية أكثر، كأساس في زيادة الإنتاجية فقط، ويمكننا تفسير ذلك بالفترة التي نشأت فيها هذه الاتجاهات، والتي كان الهدف الرئيسي للمنظمات الغربية وخاصة الصناعية هو زيادة الإنتاج.

- يتجلى الاتفاق كذلك بينها (النظريات الكلاسيكية) من خلال تأكيدها، على مسألة اختيار الأفراد معتبرة هذه الآلية كأساس عقلائي ورشيد، في زيادة الفعالية التنظيمية؛ ويمكننا تقديم مثال عن كل نظرية؛ فبالنسبة للإدارة العلمية، فقد ألحت على ضرورة اعتماد الأساليب العلمية في اختيار الأفراد وتحديد المعايير اللازمة لذلك، كالكفاءة، القوة البدنية، الخبرة، المعرفة... الخ بينما حدد فيبر Weber آلية اختيار الأفراد وفق مقولات موضوعية، كأحد أهم خصائص نموذج المثالي، مؤكداً على اعتماد المعايير الموضوعية في هذا الاختيار كالكفاءة، الجدارة المسابقات، الشهادات الجامعية... الخ، وهو ما يزيد من الفعالية التنظيمية، وإلى جانبه فقط ربط فايول، فعالية المنظمة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- جميع النظريات، قدمت إضافة جديدة في الفكر التنظيمي والإداري، ورسمت مسارات واضحة لتحقيق أهداف المنظمة، على اعتبار أن موقع أية منظمة يتحدد في ضوء:

- زيادة الإنتاجية وتعظيم المنفعة بحسب التوجه الكلاسيكي.

- إرضاء العاملين و إشباع حاجاتهم بحسب التوجه السلوكي.

- البقاء والاستمرارية بحسب ما قدمته النظريات الحديثة.

يرصد كذلك المتتبع لتطور الفكر الإداري؛ أن هناك ترابط فكري بين النظريات فالمتعمن في مضامين هذه النظريات بنظرة فاحصة؛ يدرك أن أي نظرية جاءت لسد الثغرات أو النقائص التي تغاضت عنها النظريات السابقة لها، مُشكلةً بذلك؛ متصل فكري تمخض عنه إنتاج الفكر الإداري والتنظيمي بمفهومه المعاصر.

والمتمسح كذلك لمضامين الاتجاهات الكلاسيكية، بقراءة مدققة، يدرك أنها جاءت بالموازاة مع الثورة الصناعية، بهدف محاولة تحليل المشكلات الناجمة عنها وبالتالي تقديم الحلول المناسبة والتي منها، ضرورة اعتماد الأساليب العلمية في اختيار الأفراد والابتعاد عن الأساليب التقليدية.

- النظريات الكلاسيكية والحديثة، جعلت مسألة اختيار الأفراد وفق معايير موضوعية وبعيدا عن الاعتبارات الشخصية محور أساسي و ارتكازي، في زيادة فعاليتها التنظيمية.

- جل النظريات كان هدفها زيادة الفعالية التنظيمية، سواء بالتركيز على العامل أو بالتركيز على العمل، مطورة بذلك ثقافة تنظيمية خاصة بها، وفق ما تقتضيه إرغامت المراحل التاريخية والاقتصادية والاجتماعية التي عاشتها، كما صاحب هذه المراحل تطور عدة مفاهيم نظرية خاصة بكل نظرية؛ فمثلا نجد، مفهوم البيروقراطية مرتبط، بالنظرية البيروقراطية مفهوم الحركة والزمن مرتبط بالإدارة العلمية، مفهوم الجماعة والتنظيم غير الرسمي مرتبط بالنظريات السلوكية، مفهوم رأس المال البشري مرتبط بالنظريات الحديثة وهكذا.

- رواد مدرسة العلاقات الإنسانية والمدارس السلوكية، قرنوا فعالية المنظمة بمدى انسجام وتلاحم العلاقات الإنسانية، بين كل أعضاء التنظيم، وأكدوا بأن للخصائص الشخصية دور كبير في التأثير سلوك الفرد داخل المنظمة.

2- عناصر الاختلاف:

بالرغم من وجود عناصر الاتفاق والالتقاء بين النظريات؛ إلا أنه لا ينفى وجود تباين واختلاف في الدعائم والمرتكزات التي انطلقت منها كل نظرية، ففي الوقت الذي ركزت فيه الاتجاهات الكلاسيكية، على الجوانب الفيزيولوجية والمادية في تحقيق الفعالية فإن تركيز المدارس السلوكية التي جاءت بعدها، كان منصبا أكثر على الجوانب الإنسانية، ومختلف الحاجيات التي تحقق قدر من الرضا والاستقرار، وإذا أمعنا النظر في مضامين النظريات الحديثة نجدها، تدمج بين الجانبين المادي والإنساني في تحقيق الفعالية، وعموما يمكننا توضيح عناصر الاختلاف، بين هذه النظريات في ما يلي:

- اعتمدت النظريات الكلاسيكية، على مبادئ موضوعية وصارمة في اختيار الأفراد واعتبرتها كأسس علمية لها علاقة بالفعالية، كالكفاءة، الخبرة الطويلة، الشهادات الجامعية... الخ

مهملة بذلك الجوانب النفسية والاجتماعية في هذا الاختيار، وفي المقابل ركزت النظريات السلوكية والحديثة، على هذا الجانب في اختيار الأفراد، ويتجلى ذلك من خلال مراعاة الخصائص الشخصية، إجراء الاختبارات السيكولوجية، المقابلات الشخصية تكوين فرق العمل... الخ، في اختيار الأفراد، إلى جانب اعتماد المعايير التي نصت عليها المدارس الكلاسيكية- كما أسلفنا-

- ركزت النظريات الكلاسيكية على عملية العمل، وتعظيم المنفعة أو زيادة الفعالية من خلال الاختيار العلمي والآلي للأفراد، والنظر إليهم على أنهم آلة (وخاصة النظرية العلمية) بينما تغيرت النظرة للفرد بظهور النظريات السلوكية؛ حينما اعتبروا هذا الفرد كائن نفسي واجتماعي وليس أداة من أدوات الإنتاج، ليحدث تغير نوعي في المفهوم، بحسب الرؤى والفهمات التي طرحتها النظريات الحديثة، حينما اعتبرت هذا الفرد، كمورد بشري وكرأس مال فكري ومعرفي، يجب الاستثمار فيه كغيره من الموارد الأخرى، بل اعتبرته أهم مورد في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذا أحسن اختياره للوظيفة التي تناسب إمكانياته وقدراته.

- اعتبرت النظريات الكلاسيكية، أن الفعالية التنظيمية مرتبطة باختيار الأفراد، بناء على تخصصاتهم (مبدأ التخصص الوظيفي) في حين أكدت النظريات الحديثة، على أن فعالية المنظمة مرتبط، بمبدأ توسيع وإثراء الوظائف، وبالتالي، اختيار أفراد لهم القدرة على العمل في أكثر من منصب واحد.

- تلمسنا كذلك من خلال القراءات والتحليلات الواقعية والدلالية المعمقة، لمضامين النظريات أن هناك تباين في الرؤى التصورية أو المحك الذي تبنته كل نظرية، في دراستها للواقع التنظيمي، وسعيها لتحقيق الفعالية؛ ففي الوقت الذي نظرت فيه الاتجاهات الكلاسيكية إلى المنظمة، من زاوية الرشد وزيادة الإنتاجية واعتبرتهما كأساس لتحقيق الفعالية، فقد نظرت النظريات السلوكية للمنظمة من خلال الأبعاد النفسية والاجتماعية للأفراد واعتبرتهم الأساس في تحقيق الفعالية، وبعدها كانت النظرة الحديثة مغايرة أين أقرت النظريات الحديثة، بأن هناك عوامل أخرى تؤثر على المنظمة كالعوامل البيئية والتكنولوجية وغيرها، واعتبرت هذه العوامل الخارجية الأساس في تحقيق الفعالية التنظيمية.

- تؤكد التجارب الميدانية التي قام بها رواد المدارس الكلاسيكية؛ أنها اعتمدت على الفرد كأساس لتحقيق الفعالية التنظيمية (بمعنى أن وحدة التحليل في هذه النظريات هي الفرد)، في

حين فقد أكدت النظريات السلوكية الحديثة، على الجماعة ورأت أن سلوك الفرد يتحدد في ضوء الجماعة، وليس بمعزل عنها (بمعنى أكدت أن وحدة التحليل لفهم سلوك الفرد لا يتم بمعزل عن الجماعة)، كمدرسة العلاقات الإنسانية، المدارس السلوكية، النظرية اليابانية...

- يتضح كذلك، للقارئ لأدبيات التنظيم والإدارة المتعلقة بالاتجاهات الكلاسيكية، وخاصة الإدارة العلمية، أنها أغفلت آدمية الإنسان وقللت من قيمته الإنسانية، حيث كان تايلور يختار الأفراد، بناء على القوة الجسمية فقط (عمال التنفيذ)، ويتجلى ذلك واضحا أكثر من خلال بعض التجارب التي قام بها، حيث رأى أنه: لكي يستطيع العامل رفع كتلة معدنية كبيرة يجب أن يُماتل الثور في تكوينه العقلي والجسمي، كما أشار إلى العمال التنفيذيين في إحدى كتاباته مخاطبا إياهم " أنتم هنا ليس للتفكير "، كما بالغ أنصار هذه النظريات الكلاسيكية والسلوكية كذلك في النظر للمنظمة، على أنها نسق مغلق متجاهلين بذلك، المؤثرات الخارجية واعتبروها أشياء مفترضة لا تؤثر في تحقيق الفعالية التنظيمية، بينما أكد أنصار النظريات الحديثة على أهمية المؤثرات البيئية، ودورها في تحقيق الفعالية- كما سبق وأن أشرنا منذ قليل - لذلك نجدهم، تناولوا التنظيم كنسق مفتوح.

وتأسيسا على كل ما سبق، وفي ضوء القراءات والتحليلات المعمقة، لمضامين هذه النظريات حول موضوع دراستنا، نعتقد أنه لا توجد نظرية علمية شاملة ودقيقة، قادرة على معالجة و تفحص كل جوانب التنظيم، بمعنى ليس هناك تصور نظري شامل، يجمع بين مختلف جوانب التنظيم، ولعل ذلك راجع؛ لاتساع هوة الخلاف بين النظريات، فبالرغم من أن كل نظرية ساهمت في تطوير نظرية التنظيم، إلا أنها تعاني من قصور في فهم الواقع التنظيمي وذلك راجع بحسب اعتقادنا إلى اختلاف الإيديولوجيات والمشارب الفكرية، أو الخبرات الحياتية التي انطلق منها أصحاب هذه النظريات، فقد تناول كل اتجاه التنظيم الإداري من الجهة التي رآها مناسبة، متجاهلا بذلك جوانب كثيرة مؤثرة على التنظيم بدرجات متفاوتة.

ثامنا: محاولة صياغة إطار تصوري للدراسة :

ونتيجة لكل ما تقدم؛ يبدو لنا جليا مدى تعدد المقاربات النظرية التي عالجت موضوع دراستنا الموسوم " بالمعايير المعتمدة في الاختيار المهني، وعلاقتها بالفعالية التنظيمية " ولقد اعتمدت مختلف هذه النظريات التي قمنا بعرضها، على جملة من المقولات والقضايا والمفاهيم الإرتكازية، التي تعكس أطرها المرجعية والتنظيرية التي انطلقت منها.

وعلى هذا النحو، فإن ما تقدمنا به من عرض، ترتيب للأدبيات والمراكمات النظرية التي عالجت الموضوع في سياقات اجتماعية وتنظيمية متباينة، وفي ضوء المراجعة التحليلية والتقييمية والنقدية لمضامين هذه النظريات، التي قمنا بمعالجتها من خلال استخدامنا لقوالب منهجية، تمحورت حول، تحديد الدعائم الرئيسية لكل نظرية، العناصر التحليلية التي استخدمتها، تقييمها والتعقيب عليها، فضلا عن تبيان عناصر الاتفاق والاختلاف بينها، هذا التكنيك أو الأسلوب الفني المعتمد في ترتيب المراكمات النظرية والمعرفية، حول الموضوع قادنا إلى صياغة إطار تصوري للدراسة، ينظر للعلاقة القائمة بين المتغيرين على أنهما في حالة تأثير وتأثر بعناصر ومكونات البناء التنظيمي، هذه العلاقات التبادلية والتأثيرية، تستند إلى متغيرات محددة للتقصي المبدئي، وقادرة على تبيان العلاقة القائمة بين الاختيار المهني والفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة وتحديد خصائصها، والحالة التي يمر بها النسق.

ووفق هذا التصور؛ يمكننا القول أن هذه المراجعة الانتقائية والتحليلية لمختلف الأدبيات المفسرة لعملية الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، قد وفرت لنا الأطر المعرفية للتحكم أكثر في حركية الظاهرة البحثية، ومحاولة تضيق الزاوية البحثية التي ترتبط بهذه الرؤية، وبالتالي إمكانية التحكم أكثر في ضبط وتحديد المتغيرات التنظيمية التي ترتبط بها، وتتجلى أكثر هذه الرؤية التصورية حول الموضوع، في ما قدمته مختلف المحاولات التنظيرية التي تناولته، ولقد تمحورت هذه المحاولات في جانبيها النظري والميداني، والتي تعبر بدقة عن طبيعة الإسهامات النظرية والإمبريقية التي سعت إلى تقديم فهم متكامل وجديد لدلالات وتجليات الموضوع، وهذا ما ساعدنا في توضيح الارتباطات العلائقية والواقعية بين متغيرات الدراسة، وبالتالي إمكانية تلمس واقع الإختيار المهني وعلاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، والبحث عن الحقيقة المحلية بكل أبعادها ودلالاتها في مجال سوسولوجيا العمل والتنظيم، وعلى الرغم من أن هذا التصور النظري يعتبر محاولة تصورية في حدود إمكانياتنا العلمية المتواضعة، إلا أنه يشكل تصورا نظريا ملائما للإقتراب أكثر من فهم إستراتيجية الإختيار المهني وعلاقته بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل، أهم المداخل النظرية المفسرة للاختيار المهني والفعالية التنظيمية بدءاً بالنظريات الكلاسيكية، النيوكلاسيكية وصولاً إلى النظريات الحديثة، كما وضّحنا كيف عالجت هذه النظريات، علاقة الاختيار المهني بالفعالية التنظيمية في ضوء العناصر التحليلية والدعائم الرئيسية التي اعتمدت عليها، في سياق تطورها التاريخي والتنظيمي، وتوصلنا في الأخير إلى صياغة إطار تصوري للدراسة، وكان هدفنا من توظيف هذه الرؤية النظرية، هو توضيح العلاقات الإرتباطية بين دلالات وأبعاد متغيري الدراسة والإمساك أكثر بخيوط المتغيرات البحثية، التي تبقى دائماً في علاقة تأثير وتأثر بمختلف مكونات وعناصر البناء التنظيمي.

الفصل الثالث

الاختيار المهني، الأبعاد و الدلالات

أولاً: أساسيات الاختيار المهني.

ثانياً: إجراءات الاختيار المهني، والعوامل المؤثرة في اختيار المهنة .

ثالثاً: البعد المعاصر للاختيار المهني .

رابعاً: المعايير المعتمدة في الاختيار المهني.

تمهيد:

تشكل وظيفة الاختيار المهني، أحد أهم المرتكزات والسياسات الهامة في نشاط أي مؤسسة، تسعى لوضع خطط واستراتيجيات، تضمن لها البقاء والاستمرارية، وتتطلع إلى التفوق والتميز، إيماناً منها بأن الأفراد الذين يختارون وفق أسس ومعايير علمية صحيحة، من الممكن أن يعطوا لها ديناميكية في طريقة عملها، وزيادة فعاليتها.

وضمن هذا المنظور، نعتقد أنه من حق المؤسسات في وقتنا الحاضر، أن تبدل كل ما في وسعها لاختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم المعايير المناسبة، والتي تجعلهم قادرين على المساهمة في تحقيق أهدافها التنظيمية؛ ومن أجل تغطية بعض الجوانب المعرفية، والمراكمات النظرية المتمحورة حول سياسة الاختيار المهني، نشير إلى العناصر التالية:

أولاً: أساسيات الاختيار المهني.

ثانياً: إجراءات الاختيار المهني.

ثالثاً: البعد المعاصر للاختيار المهني.

رابعاً: معايير الاختيار المهني.

أولاً: أساسيات الاختيار المهني:

1- أهمية الإختيار المهني:

إن المتصفح للتراث النظري المكتوب، حول موضوع الاختيار المهني، يدرك بأن عملية انتقاء الموارد البشرية، تشكل جزءاً أساسياً من استراتيجيات المؤسسة، وعملها المستقبلي على حد تعبير المفكر الإداري الشهير " بيتر دروكر Peter Drucker " لأن الاختيار العلمي والسليم للأفراد؛ يمثل العمود الفقري لتكوين وتشكيل قوة عمل قادرة على زيادة إنتاجية وفعالية المؤسسة، ولأن دروكر يجزم بأن تنفيذ الخطط والأهداف، يكون بفعل موارد بشرية تتوفر على المؤهلات والكفاءات اللازمة، لتحقيق ذلك بالشكل المطلوب⁽¹⁾، ومن المعلوم أن تنفيذ هذه الخطط بنجاح، يؤثر إلى حد كبير على فعالية المؤسسة، ويمكن حصر هذه الأهمية أكثر لعملية الاختيار المهني في مدى تحقيقها للعناصر التالية:

- تحقيق الكفاءة و الفعالية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف.
- تحقيق نوع من التوافق والانسجام في علاقات الأداء داخل المؤسسة⁽²⁾.
- تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والوقت المناسب.
- يساعد الفرد على استغلال كامل، قدراته ومؤهلاته في خدمة المؤسسة.
- إدراك المنظمة أن اختيارها لشخص مناسب، ووضعها في مكان غير مناسب يشعره ذلك بعدم التوافق في عمله ولا يشبع ميولاً ته، مما يجعله مصدراً لإحداث القلاقل والمشاكل داخل المنظمة⁽³⁾.

2- أهداف الإختيار المهني:

تسعى سياسة الاختيار المهني، إلى تحقيق العديد من الأهداف ولعل أهمها، تلك المتعلقة بالحاجات الرئيسية للمؤسسة ومنها: ⁽⁴⁾

(1) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 315.

(2) - محمد حافظ حجازي: مرجع سبق ذكره، ص 145.

(3) - محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 154 .

(4) - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص ص 191 - 192.

- 1- **حاجات المنظمة:** وذلك عن طريق اختيار وتعيين الموارد البشرية، المؤهلة والمحقة لأهداف المنظمة كالفاعلية والإنتاجية... الخ، وبالتالي فالاختيار الجيد للأفراد، بحسب حاجات المنظمة، يهدف بالدرجة الأولى إلى زيادة فعاليتها.
 - 2- **حاجات الأفراد:** تتوجه أهداف الاختيار والتعيين، كذلك إلى ضرورة الاستجابة لحاجات الأفراد على اعتبارهم، يحبذون العمل في المؤسسات التي تختارهم، وفقا للمؤهلات العلمية اللازمة، والموافقة لمتطلبات الوظائف التي يشغلونها.
 - 3- **الالتزام بالقوانين والتشريعات:** يجب أن تحتكم أهداف الاختيار، إلى مبدأ العدالة والمساواة هذين المبدأين الذين يجسدان الموضوعية في الاختيار، وذلك من خلال الابتعاد عن المعايير الشخصية والغير عادلة، وبالتالي فمن المنطقي أن يحصل الأفراد، طبقا لمنطق القانون على مختلف، الامتيازات والتعويضات والترقيات داخل المنظمة.
- وعموما يمكن حصر بعض الأهداف الأساسية، والتي يكاد يتفق حولها جميع المؤسسات التي تسعى للنمو والتطور ومنها: (1)

- اختيار أفضل المهارات و القدرات المتاحة.
- تكوين قوة بشرية عاملة فعالة (منتجة وراضية).
- تحقيق قدر مقبول من الاستقرار الوظيفي، الخاص بالعمال القدامى والجدد.
- تحقيق المواءمة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة، وهذا هو الهدف الأسمى التي تسعى إليه، آلية توصيف الوظائف في الاختيار، بناء على توفر البيانات عن كل وظيفة وما يجب أن يتوفر عليه، من شغل هذه الوظيفة. (2)

- مبادئ الاختيار المهني:

تطلعنا مختلف الأدبيات المتخصصة في العلوم الاجتماعية، وبخاصة منها علم اجتماع الموارد البشرية، وعلم النفس المهني.. الخ، أن هناك ثلاثة مبادئ أساسية لعملية الاختيار المهني، يكاد يتفق عليها كل من كتب حول الموضوع؛ ويمكن إيجازها في:

(1) - محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 155 .
 (2) - أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال (وفق منظور معاصر)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص

- مبدأ الكفاءة: بمعنى التأكيد على اختيار أفضل الأفراد، المتقدمين لشغل الوظائف وأكثرهم كفاءة و قدرة، على إنجازها بفعالية.
- مبدأ تكافؤ الفرص: ويشير إلى إعطاء فرصة متساوية، لكل المترشحين لشغل الوظائف المعلن عنها⁽¹⁾.
- مبدأ الحياد أو الموضوعية: بمعنى الابتعاد عن تدخل الاعتبارات الشخصية، واللاموضوعية في اختيار الأفراد كالمحسوبية، القرابة، الجهوية... الخ، وانتهاج الأساليب العلمية السلمية في هذا المجال⁽²⁾.

4- مصادر الاختيار المهني:

بقراءتنا الفاحصة والمدققة، لمختلف الأدبيات المجمعّة حول موضوع الاختيار المهني وبخاصة منها تلك التي عالجت مصادر اختيار الأفراد؛ وجدنا أنها تحصر هذه المصادر في مصدرين رئيسيين: المصادر الداخلية والتي تكون بهدف تغيير المصالح، أو الرتب المهنية، أو مصادر خارجية عن طريق جذب المترشحين وفرزهم عن طريق، مختلف الإجراءات المعمول بها في التوظيف كالمقابلات والاختبارات... الخ⁽³⁾.

1- المصادر الداخلية: وتتعلق بإمكانيات وطاقات المنظمة الداخلية، فالعديد من المؤسسات تقوم بعملية الاختيار من مصادرها الداخلية، وذلك عن طريق الترقيات والتحويلات (النقل الوظيفي) والاختيار من المصادر الداخلية، طريقة تسمح لإدارة الموارد البشرية بإتاحة الفرصة وإعطاء الأولوية في شغل المناصب لعمال المؤسسة، بحيث تقدم هذه الطريقة العديد من الفوائد ومنها السماح للمؤسسة بتخفيف استثماراتها في الأشخاص، بهدف عقلنة نفقات التوظيف والتكوين وربح الوقت⁽⁴⁾ وبما أن هذا النوع من المصادر، ينفذ عن طريق الترقية والنقل الذي ينتقل به

(1) - محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة) دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 103.

(2) - ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان 2007، ص 142.

(3) - Collection c'est facile : économie de l'entreprise, LASARY, 2001, p 158.

(4) - Sid Ahmed Benraouane : le Management des ressources humaines, office du publication universitaire, 4^{ème} édition, Alger, p75.

الفرد، إلى منصب أعلى فإنه طريقة لزيادة تحفيز واندماج الأفراد⁽¹⁾ في المؤسسة ما يؤدي، إلى رفع الروح المعنوية لديهم و يعمل كذلك على:

- توفير قوى بشرية، تمتلك الخبرات الكافية في العمل وهو ما يؤدي إلى التقليل من تكاليف التدريب.

- المحافظة على العناصر البشرية داخل المنظمة، من التسرب في حالة ترقيتهم أو نقلهم.⁽²⁾

- التقليل من تكاليف التشغيل والاندماج.

- يسمح بالحراك المهني الداخلي في المؤسسة.

- يسمح بالترقية الداخلية.

- يعطي الأولوية في التوظيف، للعمال الذين يعملون بالمنظمة⁽³⁾ وبالرغم من المزايا العديدة لهذه المصادر الداخلية في اختيار الأفراد، إلا أن هناك بعض المخاطر التي تعترضه ولعل أبرزها:

- أن الاختيار على أساس الترقية، من الممكن أن يؤدي إلى بروز بوادر الغيرة بين المرؤوسين غير المرقيين، مما قد يؤثر ذلك سلبا على الأهداف العامة للمؤسسة.
- يحرم هذا النوع من المصادر المؤسسة، من الأفكار الجديدة التي قد تحصل عليها المؤسسة من المصادر الخارجية، وهو ما يحدث لها جمودا في ديناميكية عملها.
- أن الاختيار من الداخل يصد الأبواب أمام مرونة المؤسسة، في اعتمادها على اختيار ذوي القدرات والكفاءات المطلوبة.

2- المصادر الخارجية: وتلجأ المؤسسة إلى اختيار الأفراد من المصادر الخارجية، لقتاعتها الراسخة بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم، وذلك عن طريق استقطاب قوى بشرية جديدة تمتلك الكفاءة اللازمة لتحقيق القدرة التنافسية في السوق، وإدخال آراء وأفكار جديدة تساعد المؤسسة في تغيير السوق، وإدخال آراء وأفكار جديدة تساعد المؤسسة، في تغيير سياستها وتحقيق

(1)- Farid Makhoulouf : l'entreprise, organisation et gestion, maison d'édition, coopyright Eurl Bleues internationales, Algerie, 2006, pp 105-106.

(2) - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 66.

(3) - Daniel le Rouzic : communication et Gestion des ressources humaines, collection question fondamentales, Casteilla, 1^{er} edition , France, 2006, p148.

أهدافها⁽¹⁾، وتحصل المؤسسة على المصادر الخارجية عن طريق اعتمادها على بعض الوسائل الأساسية، كالموظفين القدامى، إعلانات عروض العمل، المؤسسات التعليمية، مكاتب التوظيف الخاصة، الجمعيات المهنية، الصحافة المكتوبة، الدوريات المتخصصة، معارض طلب العمل ومواقع البحث عن العمل، وخاصة نجدها متوفرة بكثرة في الوقت الحاضر⁽²⁾. وبالرغم كذلك مما توفره هذه الطريقة من مزايا، فإنها كذلك قد تنجم، عنها العديد من المشكلات التنظيمية ومنها⁽³⁾.

- انخفاض الروح المعنوية، لدى أفراد المؤسسة لعدم اقتناعهم بهذه السياسة في اختيار الأفراد.
- هناك نظرة مريبة إلى الفرد الجديد بالدول النامية، بحسب آراء بعض المتخصصين والباحثين، لأن الموظف الجديد بهذه الدول ينظر إليه كأنه إنسان غريب، يجب عزله وعدم التعاون معه.

5- مداخل تصميم عملية الاختيار المهني: تشير هذه المداخل إلى النهج العام الذي يتبع في اختيار الأفراد، وانتقاء أصلحهم وأكفؤهم، وتتبلور تجسّدات هذه المداخل خاصة في تنفيذ الاختبارات، ومن هذه المداخل:

1- مدخل اجتياز الحواجز المتتالية: بشكل عام، فإن معظم برامج اختيار الموارد البشرية تعتمد على هذا الأسلوب، والذي يتمحور حول كيفية اختيار المرشحين، فحتى يتم تعيين طالب العمل فلا بد عليه أن يجتاز حواجز التصفية المتتالية، بنجاح وهذه الحواجز ممثلة في مراحل أو إجراءات الاختيار وهي (طلب الاستخدام، الاختبارات، المقابلات التحري والتوصيات والفحص الطبي) ولكي يستطيع طالب العمل، اجتياز جميع هذه الحواجز بنجاح، فإن عليه أن يحقق أو يتجاوز جميع متطلبات كل حاجز حتى يثبت جدارته⁽⁴⁾ وإذا أخفق المرشح في اجتياز أي مرحلة، يعني ذلك افتقاره لخاصية أساسية مطلوبة لأداء الوظيفة⁽⁵⁾.

(1) - علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 98.

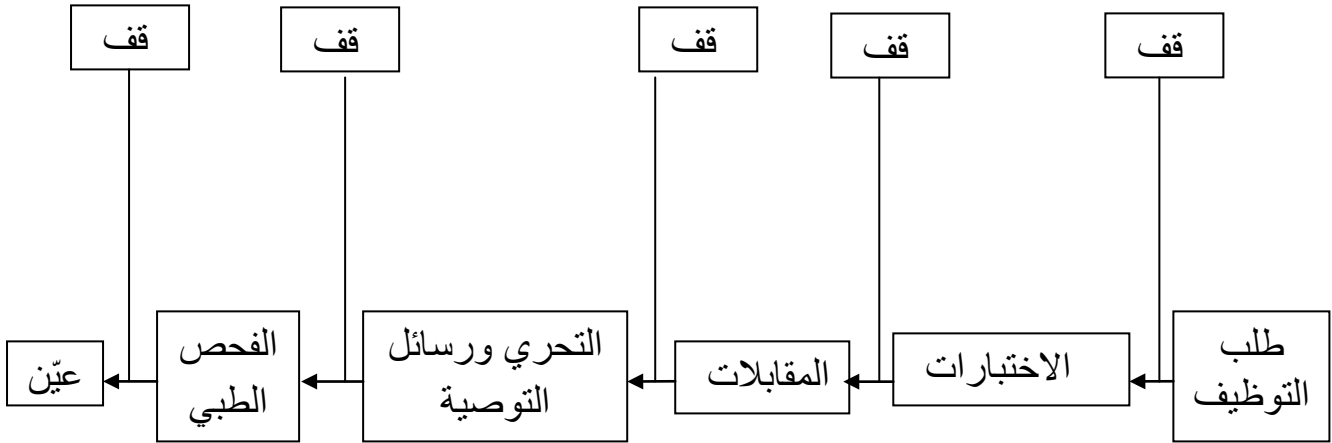
(2) - M.C Belaid : Collection Gestion, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, maison d'édition pour l'enseignement et la formation, Alger, 2009, p, 28.

(3) - علي غربي و آخرون: المرجع نفسه، ص 98.

(4) - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2005، ص 173-174.

(5) - محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 182.

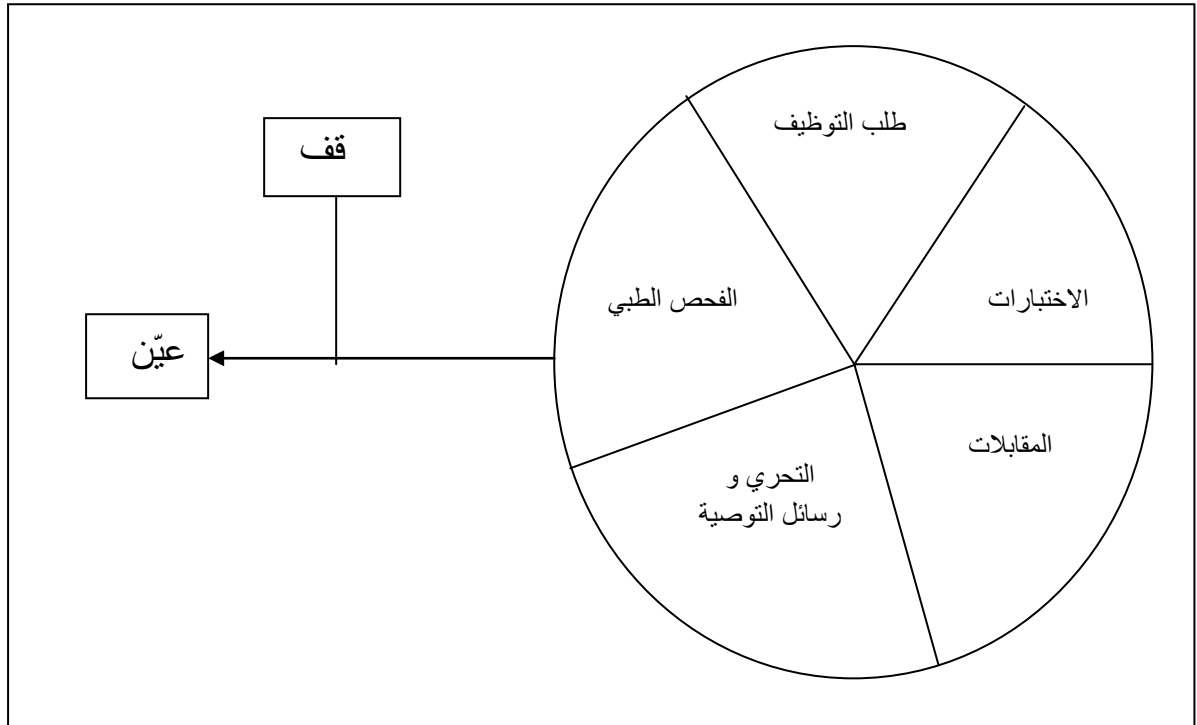
والشكل رقم (18): يوضح تصميم عملية الاختيار وفق مدخل اجتياز الحواجز المتتالية:



المصدر: مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره، ص 174.

2- المدخل التعويضي: والذي هو أقل استخداما من مدخل اجتياز الحواجز المتتالية، ويقوم هذا المدخل على أسلوب مفاده، أنه من الممكن أن يعوض التفوق في أحد إجراءات الاختيار النقص أو العجز في عامل، أو إجراء آخر أو أكثر بمعنى أنه ليس بمجرد الإخفاق، يبعد المرشح وإنما يتم النظر والاحتكام إلى جميع النتائج، قبل إصدار القرار النهائي للاختيار والتعيين أو عدم تعيين المرشح، مما يعني أن المرشح يجب عليه أن يجتاز، جميع مراحل الاختيار قبل اتخاذ قرار التعيين والشكل التالي يوضح تجليات هذا المدخل.

والشكل رقم (19) يوضح تصميم المدخل التعويضي.



المصدر: مصطفى نجيب شاويش، المرجع نفسه، ص 175.

والملاحظ بالنسبة لهذين المدخلين، أن الجدول القائم بين مصممي الاختبارات هو أي من المدخلين، يجب تطبيقه بالرغم من أن لكل منهما مزاياه، فحسب مدخل الحواجز المتتالية فإنه إذا تبين أن أحد المرشحين غير مؤهل، لاجتياز مرحلة المقابلة الأولية بسبب عدم توفره على القدرات والخبرات الكافية، فإنه يصبح غير مقبول في الاستمرار بالمرحلة اللاحقة في حين انه مثلا إذا تبين أن أحد المرشحين، توفر فيه المؤهلات اللازمة لاختيار المراحل الأولية ولكنه يفتقر إلى بعض الخصائص الثانوية؛ ففي هذه الحالة يعطى لهذا المترشح فرصة أخرى لاستكمالها، لباقي الإجراءات ويتم الحكم عليه، قبل إصدار القرار النهائي على أساس تعويضي.⁽¹⁾

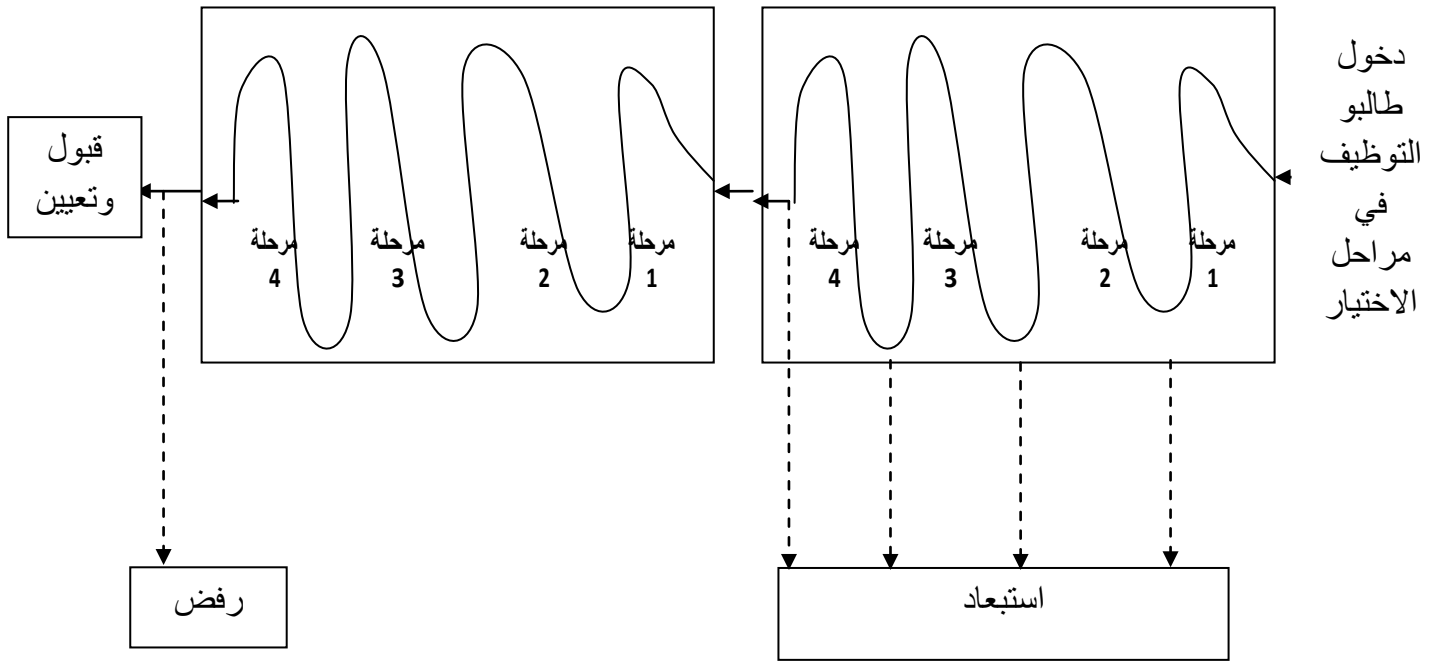
3- **مخل العمليات المختلطة:** ويجمع هذا المدخل بين المدخلين السابقين، وبموجبه تصمم عملية الاختيار المهني شريطة أن تشتمل على قسمين من المراحل أو الحواجز.

(1) - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره، ص 174.

- فبالنسبة للقسم الأول، يشتمل على مرحلة أو أكثر (حاجز) و ذلك بهدف الكشف عن معايير أو خصائص أساسية متوفرة لدى المرشح، وهي لازمة ولا غنى عنها لأداء وظيفة وهو ما يتوجب عليه، أن يجتاز جميع مراحلها بنجاح.

- أما بالنسبة للقسم الثاني، فيصمم على أن يشتمل على مرحلة أو أكثر بحيث يمر فيها المرشح وأن كل مرحلة مخصص لها، عدد من النقاط و في ضوء مجموع النقاط المحصل عليها من خلال اجتيازها جميعا، يتحدد القرار إما بالقبول أو بالرفض⁽¹⁾

والشكل رقم (20): يوضح مدخل العمليات المختلطة.



المصدر : عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 322.

وهناك من يدرج مدخلين آخرين، في تصميم عملية الاختيار وهما على التوالي:

- **مدخل التنبؤ المفرد:** و يستخدم هذا المدخل في الحالات، التي تتطلب توافر معيار أو خاصية أساسية في المرشح للوظيفة، بحيث يكون هنا تصميم الاحتياجات بالشكل الذي يسمح بالكشف عن مدى توفر هذه الصفة الأساسية، لدى المرشح وذلك من خلال استخدام نوع واحد من الاختبارات.

(1) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 322.

- **مدخل التنبؤ المتعدد:** ويستخدم هذا المدخل في الحالات التي تتطلب توافر أكثر من خاصية في المرشح لشغل الوظيفة، وتحمل مسؤوليتها و يكون هنا كذلك تصميم الاختبارات بالشكل الذي يسمح، بالكشف عن مدى توفر العديد من الخصائص في المرشح للوظيفة، وهذا يتطلب استخدام أكثر من اختبار واحد قبل اتخاذ قرار التعيين. (1)

ثانياً: إجراءات الاختيار المهني و العوامل المؤثرة في اختيار المهنة:

1- الإجراءات الكلاسيكية المعتمدة في اختيار الأفراد:

قبل الاعتماد على الوسائل والطرق الحديثة من قبل المؤسسات، في تحليل واختيار الأفراد فقد كانت تعتمد المؤسسات الأمريكية و الأوروبية، على وسائل تقليدية وغير علمية للحكم على الأفراد، والتنبؤ بمدى نجاحهم أو فشلهم في عملهم، ومن هذه الوسائل:

- **الصور الفوتوغرافية:** بحيث تعتمد هذه الصور الفوتوغرافية، لطالبي العمل على محاولة اتخاذها أساساً لمعرفة وتقدير ذكائهم وسمات شخصياتهم، وقد بينت الدراسات التجريبية أن الصور الفوتوغرافية، لا تعطي تقديرات ثابتة أو صحيحة عن سمات الفرد ومدى تقدير صلاحيته أو فشله في عمله، ولذلك يجب أن يقتصر استخدام الصور الفوتوغرافية على تحقيق شخصية طالب العمل.

- **مناهج تحليل الخلق Character Analysis :** واستخدمت هذه الطريقة لتقدير صلاحية الفرد للعمل، و تعتمد هذه المناهج على بعض الخصائص والمقاييس كشكل الرأس والجمجمة لون شعر الرأس والعينين وبعض الصفات البدنية الأخرى، كمؤشرات لمعرفة سمات الشخصية، وقد بينت كذلك الدراسات التجريبية الكثيرة، أنه ليست للتقديرات التي تصل إليها هذه النتائج أية براهين أو أدلة علمية، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها في الحكم على الأفراد و إلى تقدير صلاحياتهم للعمل (2).

- **تحليل خط اليد:** بحيث كانت هناك بعض الهيئات، تعتمد على طريقة خط اليد Handwriting Analysis or Orapology وذلك بهدف تكوين صورة، عن مدى توفر طالب العمل على بعض الخصائص الشخصية، ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه أن حجم الخط واتجاهه وشكله (3)

(1) - محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 182 .

(2) - أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي، أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 82 .

(3) - رونالد - بي - ريجيو، ترجمة فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار الشروق للنشر، عمان،

1999، ص 161.

عرضه وانتظامه ومقدار الضغط الذي يضغط به الفرد أثناء الكتابة؛ تعتبر كمؤشرات دالة عن وجود سمات معينة وتعبر عن حالة الفرد الذهنية، وصفاته المزاجية والوجدانية والاجتماعية ولازالت هذه الطريقة، تستخدم في الكثير من المؤسسات⁽¹⁾ وعلى الرغم من أن بعض المؤسسات لازالت تعتمد عليها في اختيار وتحليل الأفراد إلا أنها تبقى طريقة يشوبها، بعض الشكوك لدى بعض المتخصصين في هذا المجال أمثال: كليموسكي ورافائيلي، فلوج وآخرون⁽²⁾

2- الإجراءات الحديثة المعتمدة في اختيار الأفراد:

لقد أصبح في الوقت الراهن، الاعتماد على إجراءات أكثر علمية وموضوعية في اختيار الأفراد أمر ضروري، وبعدها أثبتت العديد من البحوث المتخصصة، في علم النفس المهني والصناعي، عدم جدوى وعلمية الإجراءات الكلاسيكية، ويشوبها الكثير من الشكوك كما أشرنا إليه في الفقرة السابقة، وبالنظر لهذه العملية وحساسيتها، وعدم بساطتها فقد أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن، تعتمد في اختيارها لأحسن الأفراد على العديد من الخطوات والمراحل والتي يعتقد أنها، أكثر كفاءة من الإجراءات الكلاسيكية؛ وسنوردها على النحو التالي:

- **طلب الاستخدام أو التوظيف:** عقب الإعلان عن المناصب الشاغرة، يتقدم المرشحين الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة، بحيث يقوم هؤلاء المتقدمين بملا طلبات الاستخدامات أو استمارات التعيين، وغالبا ما تتضمن هذه الطلبات بعض البيانات الخاصة بالمتقدمين ومنها:
- البيانات الشخصية لطالب العمل مثل : الاسم، الجنس، السن، تاريخ الميلاد، مكان الميلاد.... الخ.
- الحالة الاجتماعية: متزوج، أرمل، مطلق، أعزب، عدد الأولاد...
- بيانات تتعلق بالحالة الجسمية والصحية، لأن بعض المناصب تتطلب بعض هذه المواصفات الجسمية.
- بيانات تتعلق بالمؤهلات العلمية، من حيث التقدير المحصل عليه وطبيعة الجهة المتخرج منها.
- بيانات تتعلق، بالخبرة السابقة والوظائف التي شغلها.

(1) - محمد مقداد: علم النفس الصناعي، دار قانة للنشر، الجزائر ط1، 2008، ص ص 56-57.

(2) - رونالد-ي- ريجيو: مرجع سبق ذكره، ص 161.

- بيانات خاصة ببعض الجهات التي يمكن الرجوع إليها، بهدف الاستفسار عن مدى صحة المعلومات الواردة في طلب الاستخدام.⁽¹⁾

ويتم ملاً هذه الاستمارة من طرف طالب العمل شخصياً، بخط يده بحسب بعض الخبراء في التوظيف، لأن المرشح يعطي انطباعاً أولاً عن نمط شخصية المتقدم، وفي تحديد مضمون هذا النمط (ونشير فقط هنا إلى أن هناك بعض المؤسسات ما زالت تستخدم طريقة تحليل خط اليد في الاختيار بالرغم من أن البعض يعتبرها تقليدية) وعلى العموم، فإن المعلومات المقدمة في طلب التوظيف، تختلف من طلب إلى آخر، حسب نوعية الوظائف، وعموماً فإن طلب التوظيف يفيد؛ في تزويد المؤسسة بالمعلومات الكافية عن طالبي العمل، ومعرفة قدراتهم على الكتابة والصياغة الصحيحة، وطريقة التعبير عن الأفكار⁽²⁾، كما أنها تساعد في تفعيل عملية الاختيار المهني ونجاحه، وتخفيض من التكاليف ففي الوقت الذي يقوم المرشح بملأ طلبه بمعلوماته الخاصة، فإن هذا يعتبر بمثابة نموذج رسمي، يلجأ إليه المختصون عند الحاجة وهذا يقلل من تكاليف المؤسسة في البحث عنه مرة أخرى⁽³⁾.

2- إجراء المقابلة الأولية: وتعتبر مرحلة مفتاحية في خطوات الاختيار، وهي أول مرحلة يلتقي فيها المترشح، بالقائم بالمقابلة بطريقة مباشرة، ويمكنه كذلك مقابلة العديد من الأفراد وهذه المقابلة تكون محضرة من قبل القائم بالمقابلة مسبقاً، حتى تكون فعالة أكثر⁽⁴⁾، وتخضع هذه المقابلة لنفس الشروط التي تخضع لها المقابلة النهائية، أو ما يطلق عليها المقابلة العميقة *Entretien approfondi*، بحيث تكمن أهميتها في أنها تعطي فرصة إضافية للانتقاء أو التصفية⁽⁵⁾، فبمجرد نجاح المرشحين الذين استوفوا الشروط اللازمة، في طلبات توظيفهم في المرحلة الأولى، يتم إجراء هذه المقابلة المبدئية معهم، وتستغرق مدة هذه المقابلة فترة قصيرة ينفذها القائم بالمقابلة، محاولاً أخذ فكرة أولية عن المتقدمين؛ وذلك من حيث المظهر العام، لغة ونمط الخطاب، التغييرات النفسو-جسدية... الخ، هذا بالإضافة إلى محاولة التعرف على

(1) - محمد عب الوهاب حسن عشموي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2014، ص 151.

(2) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 325.

(3) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص 103.

(4) - Faycel Benchemen, et Géraldine Galindo : Gestion des ressources humaines, Gualino, éditeur EJA, Paris, 2006, P 51.

(5) - محمد سالم: تنمية الموارد البشرية (دعائم و أدوات)، دار طليلطة للنشر، الجزائر، 2010، ص 121.

المستوى الثقافي والتعليمي، الخبرات السابقة.... وعموما فإن هدف هذه المقابلة، هو معرفة أسباب الرغبة والتفضيل الحقيقي الذي حفزهم للعمل بها⁽¹⁾.

وتطلعنا بعض الأدبيات الأجنبية، بأن هناك طريقتين لاستعمال المقابلة بالطريقة الأولى تستعمل كتقنية استكشافية Technique exploratoire وهي أداة لفرز المرشحين في بداية مراحل استقباليهم ويستلزم هذا وقت طويل الكلفة....، لأن هذه العملية تحتاج إلى الانضباط وخاصة في تلقي طلبات المرشحين واحتوائها على أمور مشكوكة، وخاصة السير الذاتية (CV)⁽²⁾ نشير فقط هنا إلى أن ما يحدد حاليا، من طرف أغلب المرشحين من مواصفات في سيرهم الذاتية؛ نجدها تتنافى والمؤهلات الفعلية التي يحملونها وإنما يتم تضخيم هذه السير بهدف قبولهم و الاتصال بهم)، ولقد أصبح حاليا الكثير من الدول الصناعية تعتمد على آلية تحليل السير الذاتية l'analyse du curriculum vitae وتستعملها بكثرة، في إجراء المقابلة وإضافة إلى بطاقة التحفيز lettre de motivation وتتكون هذه السير الذاتية و بطاقة التحفيز من؛ 20 إلى 30 ورقة وجمعها في ملف يتكون من، صور طبق الأصل للشهادات المحصل عليها، شهادات العمل السابقة، النتائج المدرسية، شهادات تثبت الخضوع للتكوين.... ولا تكون هذه السير منمطة وإنما تكون عموما تحوي تاريخ و إمضاء.⁽³⁾

3- الاختبارات: تعتمد معظم المؤسسات حاليا، على آلية إجراء الاختبارات، هذه الأخيرة التي تلعب دورا هاما في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا، إذا طبقت بطريقة موضوعية. وما يلاحظ في تطبيق هذه الاختبارات؛ أنها لا تماثل الاختيار المثالي، لأن عملية الاختيار المهني ليست علوم دقيقة، فالمؤسسات تسعى جاهدة لتجرب بانتظام البحث عن الطريقة المثالية (المناسبة) و التي تسمح لها، بتفادي جميع الأخطاء المحتملة كما أن هذه المؤسسات لديها عديد الطرق في الاختيار، و منها الاختبارات و لكي يتم تغطية، هذه الاختبارات بموضوعية يجب أن يتم ذلك؛ وفقا لأخلاقيات التوظيف حيث يتم إبلاغ المرشح بمكان إجراء هذه الاختبارات عن

(1) - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (ب،ط)، 2007، ص 172.

(2) - Gy sabon et Jean Marie jivel : l'entretien de recrutement (des outils et des méthodes pour mieux recruter) , ESF éditeur, paris, 1996, pp 16-18.

(3) - KHELASSI Réda : management ressources humaines CSM Houma édition, Alger, 2010, pp,79 -80.

طريق إرسال معلومات إليه، بهدف مساعدته ودعمه⁽¹⁾ عن فحوى هذه الاختبارات ومن بين أهم هذه الاختبارات:

أ- اختبارات الشخصية Personality Tests :

تحتاج بعض الوظائف و خاصة منها، القيادية إلى ضرورة توفر بعض المعايير الأساسية في شاغليها، تدور هذه الخصائص، حول بعض الخصائص منها كيفية معاملتهم للآخرين ونمط فلسفتهم في الحياة، وبعض التراكيب الشخصية الأخرى وتنطلق هذه الاختبارات من فرضية مفادها أن السلوك المستقبلي للفرد، من الممكن التنبؤ به في ضوء، المعلومات المجمعّة عن سلوكه الماضي، وتهدف هذه الاختبارات الشخصية إلى، قياس بعض أبعاد شخصية الفرد كالدافعية والعلاقات الاجتماعية وغيرها، ومن أهم هذه الاختبارات (اختبار الاعتماد على الذات، الاتزان النفسي، الثقة في النفس، التكيف الاجتماعي (القدرة على التعامل مع الآخرين... الخ⁽²⁾، وعموما فإن هدف هذه الاختبارات كما أشرنا إليه؛ تقيس مجموعة من الخصائص الشخصية والاجتماعية والتي تميزهم عن غيرهم، وهي عوامل شخصية تنحصر في قائمة البروفيل الشخصي، والميول المهني المتضمن لـ 16 عبارة⁽³⁾.

ب- اختبارات الأداء Performance Tests :

ويهدف هذا الاختبار إلى قياس الأداء العضلي والمهارة، التي يملكها المتقدم لطلب العمل بحيث توجد في هذه الوظيفة معايير مادية لقياس كيفية أداء العمل، مثل وظيفة كاتبة طابعة⁽⁴⁾ وعمل السكرتارية، بحيث يطلب منهم أداء عينة صغيرة من العمل، وعليه يتم الحكم على كفاءة أدائهم و نجاحهم في العمل، ولكن ما يلاحظ في هذه الاختبارات، أن الأمر صعب التطبيق في الأعمال الإدارية، التي تتطلب قدرة عالية على تصميم هذه الاختبارات⁽⁵⁾ وعليه فقد طور المختصون في مجال اختبارات الأداء، أسلوب من أجل الوظائف الإدارية و أطلقوا عليه اسم "في السلة In the Basket" و يتمحور هذا الأسلوب؛ في إيجاد ظروف عمل مشابهة تماما مع ظروف العمل الفعلية وعادة ما تكون هذه الظروف محضرة بشكل مسبق، الهدف منها تقييم

(1)- Odile Derenne, André Lucas et Autre : le développement des ressources humaines, Edition ENSP 2002, P 175.

(2) - مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي) المكتبة الجامعية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 184.

(3)- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 143.

(4) - مؤيد سعيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص 183 .

(5) - أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره، ص 165.

أداء الفرد عن طريق، اصطناع ظروف عمل ومشكلات، تقدم له في إطار عمله، بحيث تعطي لمدير مؤسسة مثلاً، الذي يتم اختياره مدة زمنية محددة ليؤدي فيها الاختبارات تحت الظروف والضغوط المصطنعة، ليكون جو الاختبار مماثلاً تماماً لجو العمل الفعلي، وعند انتهاء الاختبار يقيم أداء المدير وفق معايير محددة مسبقاً، وهي بمثابة الحكم على أدائه بالفشل أو النجاح⁽¹⁾.

ج- اختبارات القدرات و الاستعدادات Aptitude Tests :

ويهدف هذا الاختبار، إلى الكشف عن الإمكانيات والقدرات التي يمتلكها الفرد المتقدم للعمل ومقارنتها مع الإمكانيات المطلوبة، لأداء وظيفة أو أكثر وتنطلق هذه الاختبارات، من فرضية مفادها: أن توفر القدرات اللازمة للعمل لدى الفرد، تشكل لديه القابلية والاستعداد للتعلم والتدريب والتنبؤ بمدى قدرته، على اكتساب مهارات جديدة و أداء الوظائف الموكلة إليه بجدارة وفعالية و يرتبط هذا النوع من الاختبارات، بمعيارى القدرة والمهارة هذه الأخيرة التي لا تشكل لدى الفرد بمستوى عالي، إلا إذا كان يمتلك القدرات اللازمة لاكتسابها، بمعنى أن القدرة تعني أن الشخص يمتلك إمكانية معينة تخلق لديه، الاستعداد التام لاكتساب وتعلم المهارة المرتبطة بها، وإمكانية النجاح في أداء العمل، وبالمقابل تعني المهارة بأن الشخص لديه الدقة والإتقان في إنجاز عمل محدد، نتيجة لوجود القدرة اللازمة لأداء العمل، ولتوضيح هذه العلاقة التلازمية بين القدرة والمهارة، نشير إلى عدد من القدرات وما ينتج عنها من مهارات:

- **قدرة الذكاء:** المهارة في حل الأمور المعقدة، الإبداع في العمل، تعلم الأشياء الجديدة بسرعة... الخ.

- **القدرة على التخطيط:** المهارة في تحديد واختيار الأهداف، تحديد الأنشطة اللازمة لها وزمن تنفيذها.

- **القدرة على العمل مع الآخرين:** مهارة العمل ضمن فريق كسب ثقتهم، التعايش والانسجام معهم... الخ.

- **القدرة على التكيف:** المهارة في التعامل مع المواقف المتغيرة و التعايش معها، و من أمثلة هذه الاختبارات، نذكر اختبارات الذكاء أو القدرة الذهنية ومنها؛ (اختبار الإدراك، اختبار القدرة على الخلق و الاختراع، اختبار القدرة على فهم واستيعاب الاتصال اللفظي... الخ)⁽²⁾.

(1) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 337.

(2) - المرجع نفسه، ص ص 330-331.

د- اختبارات الرغبة: وتهدف هذه الاختبارات، إلى القياس الفعلي لمدى ميل الفرد اتجاه عمله⁽¹⁾ وهي اختبارات، تحدد مدى توافق المرشحين للعمل مع الأعمال المنوطة بهم، وكذلك توافقهم وانسجامهم مع زملاء العمل داخل المؤسسة، لأن هذه الاختبارات تهدف كما أشرنا إلى اكتشاف الرغبة في العمل لدى طالبي العمل؛ كاختبار الميول، مثلا الذي يسعى إلى اكتشاف ميول المتقدم للتوظيف واستعداداته، وهل هي متوافقة مع طبيعة العمل الذي يؤديه، والذي يساهم بدوره في تطوير وتحسين العمل داخل المؤسسة⁽²⁾.

و- الاختبارات النفسية: وهي عبارة عن مقياس موضوعي، لبعض أنواع السلوك الإنساني والهدف من هذه الاختبارات، هو تحديد أو قياس مدى توفر خاصية معينة في الفرد ومن هذه الخصائص، الاتجاهات، الرغبات، القدرات... الخ وتقوم فكرة الاختبارات النفسية على فرضية مفادها: أن القدرات و المهارات الإنسانية المختلفة، موزعة على الأفراد توزيعا يقرب التوزيع الطبيعي، بمعنى أن هناك أقلية من الأفراد، يتمتعون بدرجة عالية من القدرات و أقلية أخرى على العكس تتمتع، بدرجة قليلة من تلك القدرات، بينما الأغلبية من الأفراد يتمتعون بدرجة متوسطة من تلك القدرات⁽³⁾.

وفي هذا السياق سنعرض بعض الاختبارات النفسية، المعمول بها في المؤسسات الجزائرية:

- بعض الاختبارات النفسية المطبقة في الاختيار والتوظيف في المؤسسات الجزائرية:

فالمؤسسات الجزائرية، تعتمد بدرجة أكبر في عملية اختيارها للموارد البشرية على تقنية تحليل السيرة الذاتية والمقابلة، وتبقى الاختبارات النفسية، محصورة في كبرى الشركات الوطنية كشركة، سوناطراك، سونلغاز والمؤسسات الأمنية... ومن أهم الاختبارات المستعملة في عملية الاختيار المهني في المؤسسات الجزائرية ومنها:

أ- اختبار الشخصية المتعدد الأوجه: **Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)**

هو واحد من مقاييس التقدير الذاتي، تتمثل في صحيفة البيانات التي أعدها وودورث Woodward في ح.ع. I للفرز السريع للجنود؛ الذين لا يصلحون للخدمة العسكرية بسبب

(1) - جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال (مدخل تطبيقي)، دار النهضة العربية للنشر، بيروت (ب، ط)، ص 547 .

(2) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 338 .

(3) - علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب القاهرة، ط3، 1975، ص 213.

عصبيتهم والاختبار من إعداد هاثاوي و ماكنلي Hathaway et Mckinley من جامعة منسوتا، ونشراه عام 1940، حيث قاما بجمع عدد من الفقرات التي تعالج أوجه عديدة من السلوك، مستعينين بمراجع في العلوم الطبية ومختلف الاختبارات الشخصية الأخرى، كما ساعدتهما كذلك خبرتهما العيادية (الإكلينيكية) ثم قاما، بإعداد سلسلة من المقاييس الكمية التي يمكن استخدامها بطريقة امبريقية، في تشخيص السلوك اللاسوي، ويضم هذا الاختبار 50 فقرة وتحتوي فقرات هذا الاختبار، العديد من المواضيع تتناول في مجملها العديد من النواحي الصحية، المهنية، الدينية، الاتجاهات الجنسية، السياسية... الخ.

ب- اختبار الذكاء سلسلة الدومينو: Tests de dominos

ويوجد العديد من الصور لهذا الاختبار ومنها:

- D48 من إعداد بيثو P.Pichot سنة 1959.
- D70 من إعداد فوروفسكي و ران سنة 1970.
- D 2000 وهو الاختبار الأحدث ثم إعداده سنة 2000.

الهدف الأساسي من هذا الاختبار هو قياس الذكاء، و قدرة التفكير المنطقي للمتقدم و يعرض في شكل دراسة تتضمن 44 قطعة دومينو (مرقمة من 0 لى 6) و كأول خطوة تقدم فيها أربعة بطاقات أولى، كأمثلة حتى يتسنى للمرشح، فهم المطلوب منه في المراحل اللاحقة، إذ يجب على المرشح أن يجد أرقام آخر قطعة الدومينو ، وتحدد مدة إجراء هذا الاختبار بـ 20 د كأقصى حد، بحيث يتم منح نقطة لكل إجابة صحيحة، مهما كانت درجة صعوبتها.

ووفق هذا المنظور، فإن تصميم هذه الاختبارات في المؤسسة الجزائرية يطرح إشكالا بالنسبة لتطبيق هذه الاختبارات اليوم، و المتعلق بكيفية تصميم هذه الاختبارات في بيئات غربية تختلف ثقافيا عن البيئة الجزائرية، وبالتالي وجب التفكير في إنشاء مخابر ومراكز تقوم بمهمة تكييف هذه الاختبارات النفسية المهنية للبيئة الجزائرية؛ بمعنى أخذ الخصائص النفسية والثقافية للبيئة المحلية، عند تصميم أو تطبيق الاختبار، ثم بناؤه في بيئة مغايرة، وهذه العملية تتطلب كفاءات ومختصون والذين يمتلكون القدرة على إحداث تغييرات، على البنود بما يتوافق مع

الوسط الجديد والتأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق و الثبات) وهو ما أصبح يطلق عليه اليوم، **بالتكيف الثقافي للاختبارات النفسية للبيئة الجزائرية**⁽¹⁾.

هـ - الاختبارات التحريرية: وغالبا ما يحتوي هذا الامتحان على، درجة إتقان اللغة الإنجليزية الحاسوب، الانترنت، الخبرات و المهارات الأكاديمية⁽²⁾.

4- المقابلة: بعد النجاح في اجتياز الاختبارات، يخضع المرشحون إلى إجراء المقابلات وهي عبارة عن حوار، يجري بين المقابلون والمرشحون بحيث تهدف المقابلات إلى اختيار الأشخاص المناسبين مع الوظائف التي يشغلونها⁽³⁾، وتستخدم هذه المقابلة هنا؛ كتقنية عميقة *technique d'approfondissement* وليست كالمقابلة الأولية، فبعد النجاح في الاختبارات وفرز المرشحين الذين تتوفر فيهم المعايير الموضوعية، لشغل المنصب يقومون بهذه المقابلة والتي تعتبر الأكثر عقلانية، وتأثيرا و فعالية لأنها، تسمح بمقابلة عدد قليل من المرشحين وتكون متقسية ومركزة⁽⁴⁾، وتهدف هذه المقابلة، إلى قياس بعض النواحي بدقة كالحكم على شخصية المتقدم و مظهره ورغباته، مزاجه... الخ، وهي خصائص، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاختبارات السابقة⁽⁵⁾.

5- إجراء الفحص الطبي: تقوم الكثير من المؤسسات، بطلب إجراء الفحص الطبي قبل تعيين أي موظف جديد، و ذلك بهدف التأكد من قدرته الصحية والجسمانية، لأداء الوظيفة الموجه إليها ونتيجة للتكلفة الكبيرة، التي تتكبدها المؤسسة أثناء إجراء هذا الفحص الطبي، فقد أصبحت تتبع بعض المؤسسات أسلوب بديل، وهو الرجوع إلى طلبات التوظيف التي تملأ من قبل المتقدمين في المرحلة لأولى، في حالة عدم ظهور أو الإشارة لأي مشاكل صحية فإنه لا يطلب من المتقدم إجراء الفحص الطبي⁽⁶⁾، ويعتقد أن هذه الطريقة، لا تكشف فعلا عن الحالة الصحية للفرد، لأن هذا الأخير قد يتستر عن بعض الحالات المرضية التي يعاني منها و لا يدونها في طلب الاستخدام، خوفا من عدم توظيفه واستمراره للمراحل اللاحقة لطلب الاستخدام خاصة

(1) - مراد نعموني: مغل إلى علم نفس العمل و التنظيم، جسور للنشر و التوزيع الجزائر، ط1، 2014، ص ص، 55-60 .

(2) - مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية (مدخل نظري تطبيقي) دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 117.

(3) - صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم و مراسلات الأعمال، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 114.

(4) - Gy Sabon et Jean Marie Jivel : Op.Cit, p18.

(5) - سنان الموسوي: مرجع سبق ذكره، ص 124 .

(6) - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدر الجامعية للنشر و التوزيع، 2001، ص ص، 149-150.

وأن الهدف من إجراء هذا الفحص، هو التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض المعدية التي قد تؤثر على، صحتهم و زملائهم في العمل وبالتالي التأثير على فعالية المؤسسة⁽¹⁾.

6- الترشيح للتعين: بعد مرحلة الفحص الطبي، واجتياز من قبل المرشحين يتم إعداد توصية بترشيحهم للتعين، وذلك بعد التأكد من صحة المعلومات والاستعلام عن طلب التوظيف، ومن ثم يصبح اتخاذ قرار تعيين المرشحين المقبولين ضروري، ويقوم المدير العام ورئيس المؤسسة باتخاذ القرار النهائي شريطة الالتزام، بالتوصيات التي أعدتها إدارة الموارد البشرية والتي توصلت إليها بالتشاور مع مديري الإدارة، ورؤساء المصالح، بناء على نتائج المراحل السابقة للاختيار⁽²⁾، بحيث يقوم قسم إدارة الموارد البشرية بتجهيز عرض الوظيفة متضمنا اسم المرشح الذي تم اختياره، مسمى الوظيفة، شروط العقد، وخاصة الراتب والامتيازات الأخرى⁽³⁾.

7- اتخاذ قرار التعين النهائي: وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة في الاختيار المهني، ويتم فيها تثبيت المرشحين الذين، اجتازوا المراحل السابقة، بنجاح، فبعد ثبوت قدرتهم على أداء العمل داخل المؤسسة، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت في الوظيفة، والاتصال مباشرة بالجهة المختصة للموافقة عليه⁽⁴⁾، وتهدف مرحلة اتخاذ القرار إلى، التمييز بصفة قطعية بين ثلاثة أو أربعة مرشحين، ويتم الاختيار النهائي لهم، بناء على جميع المراحل السابقة، وتتميز هذه المرحلة بأنها أقل تجهيزا وتقنية، وبالتالي قد تكون غير موضوعية، ويغلب عليها الطابع الشخصي⁵، وغالبا ما تحدد هذه المؤسسات، مدة التجريب للمرشحين ابتداء من ثلاثة إلى ستة أشهر، بحيث تمكنها هذه المدة من الاستغناء عن خدمات بعض المرشحين في حالة ما أخفق عمله تجريبيا، وبانتهاء هذه المدة؛ تصدر المؤسسة الأمر النهائي بالتعين⁽⁶⁾، ويتم في هذه المرحلة التجريبية، تقديم الموظف الجديد الذي ثبت تعيينه طبقا للقرار النهائي لزملائه في المصالح الإدارية أو المنصب الذي وجه إليه، ويعتبر المتخصصون في شؤون وإدارة الأفراد

(1) - ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، ط1، 2007، ص 145 .

(2) - صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث،الإسكندرية،

1988، ص 126.

(3) - محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2014، ص142.

(4) - عمر و صفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 349 .

(5) - Loïc Cadin et Autres : gestion des ressources humaines (pratique et éléments de théorie), Dunod, paris, 1997,p 196.

(6) - سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 2004، ص 245.

هذه المرحلة من أهم مراحل الاختيار، وذلك لأن، الفرد الجديد يتأثر نفسيا في مراحل عمله الأولى⁽¹⁾ ونشير فقط هنا، إلى ملاحظة هامة، وهي تلك المتعلقة؛ بأن الموظف الجديد في مؤسسات الدول النامية، ينظر إليه وكأنه عنصر دخيل، غريب ولا يلقى يد العون من زملائه وأكثر من ذلك، يعملون على محاربتة بحسب، ما أطلعنا به بعض الأدبيات.

وعلى هذا الأساس يبدو جليا أن مراحل الاختيار المهني، تعتبر من المرتكزات الأساسية لنجاح عملية التوظيف، لذلك نجد بعض الباحثين يؤكدون، أن مدى نجاح هذه المراحل بصفة موضوعية، من الممكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الفعالية لهذه المؤسسات، كما أن ضعف عملية الاختيار، في جلب وتعيين أفراد أكفاء وعدم تناسبهم مع الوظائف التي يشغلونها؛ من الممكن أن يؤثر ذلك سلبا على فعالية المؤسسة ويجعلها مسرحا، لإثارة المشاكل وضياع الوقت⁽²⁾ ولهذا نجد الكثير من الشركات العالمية المتخصصة، تقوم برصد الأنظمة العلمية الفعالة للاختيار الأمثل للموظفين، حسب خبراتهم و كفاءاتهم و سلوكياتهم المهنية، وبناءا على معايير موضوعية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية و التي يتخذ على أساسها القرار النهائي⁽³⁾.

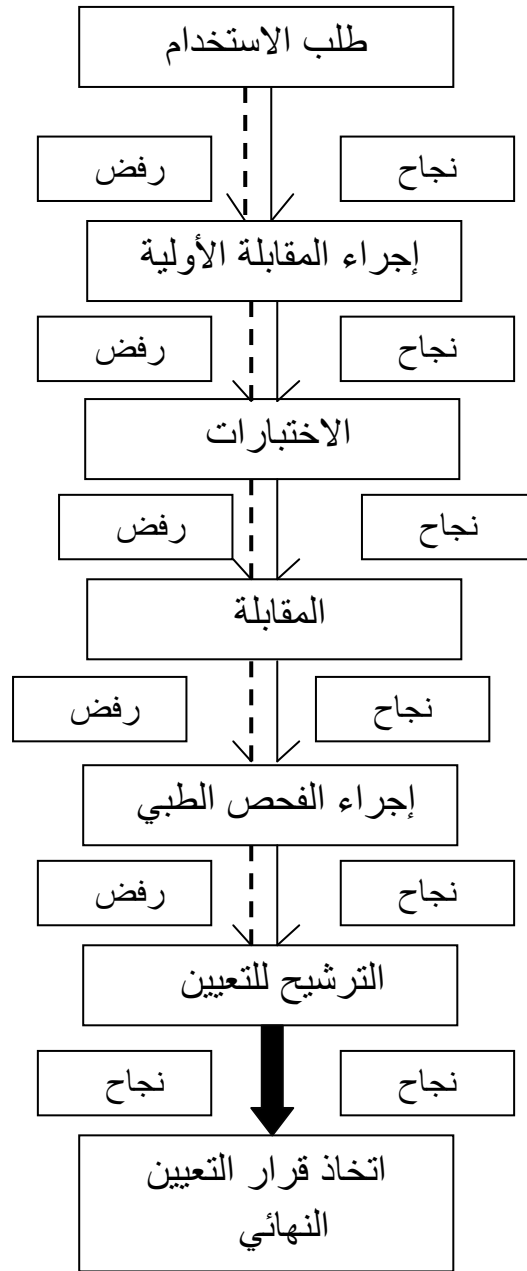
وبناءا على ما تم رصده من خطوات للاختيار المهني؛ فإننا لا نجزم من خلال عرضنا لهذه الخطوات وفق هذا الترتيب بأنه، ترتيب موحد و إنما هناك مراحل يمر بها المرشحين تختلف من مؤسسة لأخرى، وقد تختلف مع هذا الترتيب الذي اعتمدها، وعموما فمن خلال عرضنا لمراحل الاختيار المهني، يمكننا توضيح ذلك أكثر في الشكل رقم (21) كما يلي:

(1) - سعد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2015، ص 87.

(2) - رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص 240.

(3) - زيد منير سلمان: إدارة اختيار الموظفين (الموظف المناسب في المكان المناسب) الرابطة للنشر، عمان، ط1، 2008، ص

- الشكل رقم (21): يوضح مراحل و إجراءات الاختيار المهني.



المصدر : إعداد الباحث.

3- العوامل المؤثرة في اختيار المهنة:

لاشك أن عملية اختيار المهنة، ترتبط بعدة عوامل كثيرة، سواء كانت مرتبطة بالدوافع النفسية والاقتصادية والاجتماعية، المهارات، التقاليد وخاصة ظروف الأسرة⁽¹⁾، حيث دلت نتائج الكثير من البحوث والدراسات، بأن الأهل والوالدين لهم دور كبير في تحديد مهنة الأبناء إذ يفضل بعض الآباء والأبناء وظائف معينة، على اعتبارها تكون لها شهرة ومكانة اجتماعية

(1) - عبد الرحمن العيسوي: علم النفس الصناعي، دار الفكر العربي، بيروت، ط1، 2003، ص 19.

مرموقة في المجتمع؛ كالتب والهندسة، ويجزم الكثير من المتخصصين في التوجيه بأن هذه الطريقة، تؤثر سلبا على مستقبل الأبناء كونهم لم يختاروا المهن التي يرغبون في أدائها وإنما وجهوا إليها، من قبل الآباء⁽¹⁾، وفي هذا السياق، يؤكد آلان جيرار Alain Girard بأن للعائلة تأثير كبير، على توجيه الحياة المهنية من خلال الدوافع التي تسود الاختيار المهني فمهنة الأب والتقاليد العائلية، كلها عوامل تؤثر على اختيار المهنة، بغض النظر عن طبيعة عمل الآباء سواء كانوا حرفيين، تجار، مزارعين... الخ، بحيث نجد كل من، هؤلاء لا يتمتعون في الأصل بميراث ما، ويعتقدون من خلاله أن الاختيار الواعي هو من عمل الجماعات الأكثر رقا (الاختيار بالوراثة) و في المقابل نجد فئة أخرى، تختار المهنة عن طريق الصدفة وخارج الانتقال الوراثي، ويضيف Alain أنه لابد من إعادة النظر، في اختيار المهنة أو التوظيف منطلقا من طرح سؤال مفاده:

- إلى أي مدى تُسيطر الصدفة على الاختيار المهني؟ واعتقد آلان "أن هناك أسباب عدة في اختيار المهنة لدى العديد من الفئات المهنية المختلفة"، سواء كانوا (حرفيون، كوادر، عمال مزارعون...) ولخص آلان جيرار هذه الأسباب في:
- وضع العائلة (مهنة الأب و الظروف المحيطة بالعائلة).
- كفاءات وأذواق (بمعنى ما هي المهن المفضلة).
- الكسب المباشر، نتيجة الظروف الصعبة التي تحيط بالعائلة، الدراسة المكلفة... الخ.
- الصدفة بمعنى لا خيار مخطط و منظم؛ وإنما يكون الاختيار عشوائي، من جهة و لا يكون هذا الخيار شخصي بمحض إرادة الفرد، بحيث لم تكن له هذه الفرصة الشخصية في اختيار مهنته⁽²⁾ وهو ما يؤثر على هذا الاختيار، وفي هذا الصدد، فقد أوضحت العديد من البحوث والدراسات، مدى أهمية المعايير أو العوامل الشخصية في الاختيار المهني كالميول والقدرات والاستعدادات... الخ، و بالتالي نجد بعض المبادئ الأساسية، التي تساعد الفرد على اختيار مهنته بمحض إرادته ووفقا لرغباته و ميولاته، كما أنها كذلك تفيد الأخصائي النفسي إلى إرشاد الأفراد نحو المهن التي تناسب خصائصهم، ويحتمل النجاح فيها، ومن بين هذه المبادئ⁽³⁾:

(1) - بديع محمود القاسم: مرجع سبق ذكره، ص ص ، 176-177 .

(2) - جورج فريد مان، بيار نافيل، ترجمة بولاند عمانوئيل: رسالة في سوسولوجيا العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، منشورات عويدات، بيروت، ط1، 1985، ص ص، 222- 224 .

(3) - سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 56 .

- أنه من الخطأ الاعتقاد أن فرد (أ) لا يصلح إلا لمهنة (أ) و أنه غير قابل للتغيير، فالفرد ليس معد، أو مولود لكي يناسب مهنة معينة ومحدودة، ولا يصلح لسواها.

- أن الفرد يمتلك القدرة على التوافق و التكيف، ومن خصائصه المرونة، فالفرد عندما يوظف في مهنة معينة، يتحتم عليه أن يهيكل نفسه مع متطلباتها، ولكنه في نفس الوقت يحدث بعض التعديلات البسيطة التي تناسب هذه المهنة.

ومن مجمل كل ما سبق، نجد الكثير من الأبحاث المتخصصة في مجال علم النفس المهني تخبرنا، بأن اختيار الوظيفة من طرف الفرد، هي مرحلة سابقة لعملية الاختيار المهني، بمعنى أن عملية اختيار الوظيفة، تكون مسؤولية تقع على عاتق الفرد ذاته في اختياره لوظيفته، و في رسم وتخطيط مساره الوظيفي، وبالتالي وجب ضرورة تفحص ودراسة هذا الاختيار بعناية لأن، هناك العديد من الأبعاد والعوامل والمؤثرات السيكو- اجتماعية والبيئية والشخصية، تؤثر كما أشرنا إليه في اختيار الوظيفة، وفي تحديد مسار الفرد المهني، وهي تكون ناتجة عن مسار التنشئة الاجتماعية ولعل أبرزها:

الشكل رقم(22): يوضح العوامل المؤثرة في اختيار المهنة.



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية تانيس سابقا، الإسكندرية، 2011، ص 207.

ثالثا: البعد المعاصر للاختيار المهني:

1- الاختيار المهني كبعد أساسي في تشكيل ثقافة المؤسسة:

تعتبر عملية اختيار الأفراد كخطوات رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك وأنه من خلال قيام المؤسسة بعملية الاختيار، يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسة أنهم يمتلكون بعض المواصفات، و الأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر، اختيار الأفراد الذين تتفق قيمهم مع قيم المؤسسة وبإمكانهم الامتناع، عن التعيين إذا لم تكن المؤسسة متفقة مع قيمهم وأهدافهم، و توجد العديد من الأمثلة الواقعية لتأكيد هذه الحقيقة، فمثلا العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية، فنجد بعض المرشحين للتعين، يتخذوا قرارهم الشخصي بالعمل أو عدم العمل في مثل هذه البنوك حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها، وبين القيم والثقافة السائدة في هذه البنوك؛ وبالتالي تكمن هنا أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للوظائف (التعيين)، ولدى البنوك المختلفة و مختلف الزبائن المحتملين، ولهذا السبب أنشأت حاليا ما يعرف، بالبنوك الإسلامية على اعتبار أنها لا تتعامل بالفائدة، مما جلب هذا النوع من البنوك قطاعا خاصا من الموظفين والعملاء، الذين وجدوا فيها مكانا مناسباً وموافقاً لهم ولقيمهم وبالتالي فهؤلاء، بما يحملونه من قيم ومعتقدات يمكنهم تشكيل ثقافة تنظيمية خاصة بهذه البنوك وتتجلى عملية الاختيار المهني، كأحد الأبعاد الأساسية في تشكيل ثقافة المؤسسة في الفترة التجريبية التي تحرص مختلف المؤسسات، على وضع موظفيها الجدد تحت فترة تجربة مدتها بين ثلاثة أشهر إلى سنتين؛ الشيء الذي يسمح لها بالتعرف على الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات، وقادرين على التكيف مع القيم الثقافية السائدة، وبالتالي إمكانية تشكيلهم لثقافة فعالة أكثر تنسجم مع الأهداف المسطرة للمؤسسة⁽¹⁾.

وضمن هذا المنظور الواقعي؛ فإن عملية استقطاب القوى العاملة، تلعب دورا محوريا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، إذ يتوجب على المؤسسة أن يقع اختيارها على الأفراد ذوي المهارات والقدرات، حتى لا يكون هناك تناقض في قيم الأفراد، وقيم المنظمة وذلك لأن الفعالية التنظيمية قد تتأثر بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة، لا تتوافق مع ثقافة أفراد

(1) - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، طه، 2003، ص 164.

المؤسسة القدامى وبالتالي يجب على إدارة المؤسسة، أن تعرّف الموظفين الجدد في عملية الاختيار داخل المنظمة على ثقافتها التنظيمية السائدة، وذلك لأنهم يجهلون القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية السائدة في المؤسسة؛ من أجل تفادي الاختلافات والصراعات التنظيمية بين الأفراد والمصالح، وتجنب تأثير مستوى فعالية المنظمة من جهة أخرى، ويطلق على هذه العملية بآلية المخالطة الاجتماعية⁽¹⁾.

ويؤكد أحمد ماهر، على وجود بعض الميكانيزمات التي، تعمل على تشكيل وتقوية الثقافة التنظيمية، وأهمها آلية الاختيار المهني، و الذي يكون حسبه على أساس مدى قدرة الفرد على التكيف مع قيمهم و معايير الثقافة التنظيمية السائدة، ويضيف بعض الميكانيزمات الأخرى التي تقل أهمية، وتتمثل في الحراك المهني، الترقيّة، التدريب على الثقافة التنظيمية السائدة والرجوع دائما إلى المؤسسين القدامى، الذين يستشارون في القضايا الإستراتيجية المتعلقة بدورة حياة المؤسسة⁽²⁾.

3- الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في الاختيار الحديث للأفراد:

منذ العقدين الأخيرين من القرن المنصرم، فقد واجهت العالم تحديات عميقة وتغيرات جوهرية، سيكون فيها للمعرفة و المعلومات والتطور العلمي، الأساس الوحيد في بناء وتطور المجتمعات الإنسانية، وقد صاحب هذه التحديات الراهنة؛ ظهور مفاهيم جديدة و منها، مجتمع المعرفة، اقتصاد المعرفة، مجتمع المعلومات، مجتمع الشبكات، الثورة التكنولوجية الثالثة التنمية البشرية... الخ⁽³⁾، وهو ما أدى بإدارة الموارد البشرية، أن تتخذ بعدا استراتيجيا معاصرا في التعامل مع هذه التحديات التي تفرض عليها، نوعا من المرونة والتأقلم وخاصة عند انتهاجها، لسياسة الاختيار المهني والتعيين.

وفي هذا الإطار يمكن للقائم بعملية اختيار الموارد البشرية، وفق هذا المنظور الحديث أن يطرح السؤال التالي:

- كيف يختار الأفراد وظائفهم، وما هو الدور الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تمارسه في التأثير على هذا الاختيار؟ ، وهنا قد يتخذ الفرد قراره، في اختياره لمهنة معينة دون سواء ربما

(1) - رفعت عبد الحليم الفاعوري: مرجع سبق ذكره، ص 162 .

(2) - أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007، ص 441.

(3) - عبد العالي دبلّة: مرجع سبق ذكره، ص 197.

لتوافق خصائصه ومواصفاته، مع متطلبات تلك الوظيفة⁽¹⁾ وهنا لابد من توفر العديد من الخصائص، في طالب العمل وخاصة في العصر الحالي، الذي يصفه الكثيرون بأنه عصر المعرفة، ولأن قيمة المورد البشري تكمن، فيما يمتلكه من معرفة، فإن التحدي الآن يصبح في هذا العصر، كيف تستطيع المؤسسات اختيار وتوظيف أفراد، تتوفر فيهم المهارات المتنوعة التي تساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، لأن التغيرات التي حدثت في وقتنا الراهن والتي تخص، نظام الاختيار المهني هو كيف يمكن تعيين مرشحين بأقصى سرعة ممكنة بعد المقابلة، لأن الجدل القائم حالياً يدور حول حرب المهارات، وبالتالي فعلى المؤسسات العمل على تقليل دورة التعيين، لتصبح خلال يوم واحد، أو أسبوع كحد أقصى، لأنه بعد المراجعة الجيدة لطلبات المرشحين، وطول فترة اتخاذ قرار التعيين قد يؤثر على قرار المرشحين ويحتل خسارة المؤسسة جراء ذلك ثلث المرشحين.

وفي هذا الإطار، فإن الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية وفق البعد المعاصر فإنها لا تختار الفرد لشغل وظيفة محددة، وإنما يكون تعيينه مرهون بما تمتلك من قدرات ومهارات مختلفة، تؤهله للعمل في أكثر من منصب ففي اليابان مثلاً، تتم التعيينات من حديثي التخرج ولمرة واحدة في السنة وأن هذا الأسلوب Once-A-Year Hiring يمكن تطبيقه؛ لأن التعيينات الجديدة في اليابان، غير مرتبطة بوظيفة محددة، وإنما هي مرتبطة بالعامل و قدراته ومهاراته وبالتالي وجب عليها توسيع مصادر الاختيار، وأن تقوم بتجديد احتياجاتها من المهارات المطلوبة بشكل دقيق كما أن تتوافق المهارات والقدرات، التي يمتلكها الأفراد مع متطلبات الوظائف التي يواجهون إليها، و بالتالي تستطيع أن تخفض دورة التعيين إلى يوم واحد⁽²⁾ ونظراً لفعالية هذا الأسلوب في الاختيار، الذي يقوم على مبدأ العمل في أكثر من وظيفة فإن ذلك يؤشر؛ على عدم إيمان منظمات اليوم بالمبدأ الفايولي القائل: " بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب " أو كما عبر على ذلك عمر وصفي عقيلي بـ:

كسر المبدأ الفايولي القائل: " بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب " فقد أدى

التوجه الحديث لممارسات إدارة الموارد البشرية، إلى عدم الإيمان بهذا المبدأ في الاختيار لفايول Fayol، أو ما تطرقت إليه مختلف المدارس الكلاسيكية في الفكر الإداري، كما أشرنا

(1) - زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 96.

(2) - أشرف عبد الرحمن الشيمي: إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مؤسسة اقرأ للنشر، القاهرة، ط1، 2007، ص 96-97.

إليه في الفصل الثاني للدراسة، والتي ربطته مختلف هذه المدارس بمبدأ التخصص و تقسيم العمل.

وفي هذا السياق، يتجه هذا البعد المعاصر في كيفية تحديد معايير الاختيار فيمن يعين بالمؤسسة، يكون بناء على قدرة الفرد العمل في أكثر من وظيفة واحدة، وبالتالي وجب على إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وضع شروط ومعايير متنوعة وعريضة تسمح باختيار أفضل للموارد البشرية المتنوعة، في مهاراتها وقدراتها ومؤهلاتها العلمية والشخصية وغيرها فنمط العمل في المؤسسة المعاصرة اليوم يقوم، على عمل الفريق، وهو ما يتطلب من الفرد ممارسة وظائف عديدة، و بالتالي وجب توفره على خصائص و معايير متنوعة⁽¹⁾.

- آلية التوظيف الإلكتروني: أصبحت كذلك الفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، تعتمد على آلية التوظيف الإلكتروني، وذلك بهدف مواكبة التطورات المتلاحقة، و كذا اعتبار المؤسسات للأفراد على أنهم أئمن الأصول، وبالتالي عملت هذه المؤسسات و الشركات على تغيير طريقة توظيف الأفراد بشكل سريع؛ يقوم على شبكات الانترنت، ويعتمد هذا التوظيف الإلكتروني على جملة من الإجراءات ومنها:

- يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة، عن طريق شبكة الانترنت الخاصة بالشركة أو على موقع الشركة الإلكتروني على شبكة الانترنت.

- توفير آليات البحث: والتي تعد بمثابة تقنية قياسية، يمكن إلحاقها بسهولة بشبكات الانترنت وتساعد تلك الآليات الموظفين، في العثور على الوظيفة المطلوبة، أين يتم مراسلة هؤلاء المرشحين عبر البريد الإلكتروني، وإمدادهم بالمعلومات الكاملة حول تلك الوظيفة.

- وجود روابط لأصحاب العمل السابقين والمؤسسات التعليمية ويتم ذلك، من خلال روابط لعناوين المواقع و البريد الإلكتروني الخاصة بهم، من خلال شبكة الانترنت.

- نظم متابعة المتقدمين للوظائف: ومهمتها، مراقبة عملية التقدم للوظائف وإدارتها و ذلك من خلال:

✓ برامج مسح ضوئي للسير الذاتية، تحتوي على إمكانات optical character recognition (OCR)

(1)- عمرو صفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 310.

✓ تسجيل بيانات حول أماكن طلبات التقدم لشغل الوظائف.

✓ إعداد جدول زمني للمشاركين في عملية اختيار الموظفين.

- إجراء اختبارات على الانترنت : لقد أصبحت النظم، المتاحة على الانترنت تستخدم بشكل متزايد في إجراء اختبارات للمرشحين لشغل الوظائف، وخاصة اختبارات، القياسات النفسية على الانترنت وعادة ما يوفر المختصون في مجال اختبارات القياسات النفسية، لطالبي العمل خدمات إجراء هذه الاختبارات على الانترنت، ومن المزايا التي يقدمها هذا الإجراء في التوظيف:

- عدم الحاجة إلى جمع المتقدمين لشغل الوظائف بمكان معين مما يخفض من نفقات التوظيف.

- إمكانية إجراء عملية التصفية لعدد كبير من المرشحين في الوقت نفسه، ولقد طبقت في هذا الشأن الحكومة الكندية؛ نظاما لتصفية المرشحين للوظائف عبر الانترنت، الشيء الذي ترتب عليه انخفاض في نفقات عملية التوظيف نسبة زادت عن 50 %⁽¹⁾.

- الاعتماد على آلية سكاير المهارات: بحيث أصبح الاختيار الحديث، يتمثل في تحديد معايير الاختيار بناء على سكاير المهارات، وهو عبارة عن وثيقة أو بطاقة التوظيف، والتي تحتوي على مجموع المعلومات (تكون مهارات افتراضية) والتي تسعى الحصول عليها في المترشحين⁽²⁾.

- اختيار أفراد قادرين على الإبداع: إن التوجه الحديث كذلك في الاختيار، يشجع على انتقاء موظفين لديهم القدرة على المساهمة في نمو المؤسسة، ويتوفرون على عديد المهارات والأفكار و يتصفون بالمرونة، وبالتالي فإن المؤسسات الحديثة، تقوم بهذه الممارسات لتشجيع وتطوير الإبداع وفي هذا الصدد، يرى Sheley بضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المؤسسة، على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدم للعمل، وضرورة توجيه لجان لفحص المهارات وانتقاء الموظفين، كما أن استقطاب المؤسسة للخبرات الإبداعية للفرد، وتنمية الجهود المتميزة هي من سمات المؤسسات المبدعة⁽³⁾.

(1) - برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 173-176.

(2) - إسماعيل حجازي، معالم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 231.

(3) - رفعت عبد الحليم الفاعوري: مرجع سبق ذكره، ص 208.

- اعتماد الشروط الموضوعية: لقد أدى التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، أن تعمل على وضع أسس وشروط موضوعية في اختيار الأفراد، كالخبرة والكفاءة والقدرة على إدارة وتسيير الأفراد⁽¹⁾، وتزايد هذا الاهتمام أكثر، بمدى اعتماد الشروط الموضوعية في التوظيف، خاصة عند دخول اقتصاد المعرفة l'économie de savoir الذي أدى إلى ضبط معايير أكثر موضوعية، يناسب هذا التوجه الحديث، خاصة لدى خريجي الجامعات ومنها، القدرة على التفكير الإبداعي، الإلمام باللغة الإنجليزية، القدرة على العمل في فريق، الإلمام بأبجديات الإعلام الآلي... الخ⁽²⁾.

3- الأبعاد الإستراتيجية المعاصرة لعملية الاختيار المهني:

يشتمل البعد الاستراتيجي المعاصر لعملية الاختيار المهني، على مفاهيم أساسية جديدة حديثة، ومتطورة تناسب التوجهات الحديثة التي عرفت بإدارة الأعمال، ومن بين أهم الأبعاد الإستراتيجية نذكر:

- **الاختيار المهني كعملية متكاملة:** ويشير هذا البعد إلى أن، عملية الاختيار المهني، تتكون من مراحل وإجراءات متعددة متسلسلة و متلاحقة، الهدف منها جمع أكبر قدر من المعلومات عن المرشحين، تقييمها وفق طرق موضوعية، ثم الحكم في النهاية عن مدى صلاحيتهم للتعين وقبول المرشحين الذين تتوفر فيهم، المعايير اللازمة عن طريق إخضاعهم لإجراء مجموعة من الاختبارات و المقابلات و مختلف التقنيات، التي تحدد من يصلحون للتعين.

- **تكلفة عملية الاختيار المهني والتعيين استثمار مستقبلي:** تغيرت النظرة في الوقت الحالي إلى تكلفة عملية الاختيار المهني و التعيين، والنظر إليها على أنها استثمار مستقبلي مربح وليس نفقة بدون عائد، إذا طبقت وفق معايير علمية و موضوعية عادلة، لأن نجاح المؤسسة في اختيار و تعيين أفراد أكفاء ومؤهلين، يمكن المؤسسة من تحقيق عائد يعود عليها بالفوائد التالية:

- الاختيار الجيد يوفر للمؤسسة موارد بشرية، قادرة على تحقيق الفعالية في الأداء وتقديم منتج عال الجودة، ومرضي للزبائن و بالتالي ضمان أكبر حصة في السوق.

(1) - محمود يحيى سالم: مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2) - أحمد علي الحاج محمد: اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2014، ص ص، 124-

- الاختيار السليم يوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل والانسجام فيما بينها كما أن عملية تكوينها وتدريبها يكون سهلا... الخ⁽¹⁾.

- **الاختيار والتعيين عملية نظامية:** بمعنى أن عملية الاختيار المهني، تتكون من أربعة عناصر أساسية أولها المدخلات والتي تتمثل، في تحليل العمل و نتائج الاستقطاب ومختلف الخطط وهذه المدخلات، تخضع لعمليات أساسية والمتعلقة أساسا، بمختلف الإجراءات والمراحل كالمقابلات والاختبارات والفحص الطبي.. الخ، وأخيرا المخرجات، التي تترجم في القرار المتخذ بشأن التعيين، وهذا القرار له انعكاسات واضحة على عمليات التوجيه والتدريب والتطور⁽²⁾.

- **إثراء و توسيع العمل:** بمعنى أن عملية الاختيار المهني، تقوم على محاولة إضفاء العمل المرونة، وإعطاء العامل حرية أكبر في عمله، إضافة إلى تحديد المواصفات والشروط التي يجب توافرها في من يتم تعيينه، ليشغل في عدة وظائف أو يمارس عدة مهام، وهذا يعد كسرا لقاعدة الرجل المناسب في عمل واحد مناسب، ولأن المؤسسة الحديثة تعتمد على أسلوب الفريق و بالتالي، يتطلب ذلك من الفرد أن يمارس عدة مهام وأعمال داخل هذا الفريق⁽³⁾.

وتأسيسا على ما تقدم، فقد أصبحت المؤسسات المعاصرة، تعتمد على خطط واستراتيجيات ذات بعد معاصر، في تفعيل وترشيد عملية الاختيار المهني و لعل أهمها:
- وضع إستراتيجية خاصة، تعطي الأولوية في الاختيار للأفراد ذوي الخبرات والكفاءات الإدارية المتميزة.

- وضع إستراتيجية بخصوص دراسة وتحليل أي من المرشحين الجدد، وإعلامهم بآليات وطرق و قوانين وأهداف المنظمة، التي سوف يعمل فيها⁽⁴⁾.

- الاعتماد على آلية توصيف الوظائف، كأساس لوضع نظام سليم للاختيار لأنه يساهم في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الأفراد، كما يساهم أيضا في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية⁽⁵⁾.

(1) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 309-310.

(2) - محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 156.

(3) - عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص 310.

(4) - محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 65 .

(5) - نخبة من الخبراء المتخصصين: الإدارة و الجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص 34.

- الاعتماد على الوظائف المتخصصة professional functions والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ومن بينها اختيار المرشحين الأكفاء والأولية للمتقدم الأفضل، ويتعين الرجل المناسب في المكان المناسب، ويختلف هذه الوظائف بحسب فلسفة الإدارة العليا، حجمها والتكنولوجيا المستخدمة فيهما⁽¹⁾.

رابعاً: المعايير المعتمدة في الاختيار المهني:

قبل التطرق إلى مختلف المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد، نشير إلى بعض الأبعاد المشكّلة لموضوع دراستنا، و المتعلقة بمختلف الأبعاد المحددة للاختيار المهني وهي المعايير الموضوعية (الشهادة العلمية، الخبرة، الكفاءة...)، المعايير الشخصية، المستخدمة في مقابلة المرشحين (الرغبة في العمل، القدرة على العمل ضمن فريق، المرونة و روح المبادرة...).

- المعايير التي تناسب ثقافة المؤسسة (اختيار أبناء العاملون السابقون، اختيار العمال عن طريق المعرفة السابقة بالشخص، امتلاك معايير متنوعة...)

- المعايير غير الموضوعية ومنها: (الجهوية، صلة القرابة، تدخل أطراف خارجية، التمايز بين الجنسين...)

وتأسيساً على ما تقدم، وإن كانت معظم الأدبيات التي قمنا بتصفحها، تقرر بمدى اعتماد المؤسسات على هذه المعايير في اختيار الأفراد، إلا أن هناك بعض الأبعاد أو المؤشرات الدالة على تجسد معايير أخرى في الاختيار المهني، وبالتالي نعتقد أنه من الضرورة بمكان أن نشير إلى مختلف هذه المعايير التي قمنا بتجميعها من التراث النظري، المتوفر حول الموضوع ونلخص هذه المعايير كالتالي:

1- المعايير الموضوعية: وتشمل المؤهلات التالية:

- **المستوى العلمي (الأكاديمي):** فكل وظيفة مستوى تعليمي محدد، و تخصص يرتبطان بطبيعة القدرات الواجب توافرها لدى المرشحين

- **اللياقة البدنية (الجسمية):** ولأن بعض الوظائف يحتاج العمل بها، إلى توفر قوة جسمية للمتقدم للعمل، كقوة الذراعين، الطول، قوة التحمل... الخ، وذلك بحسب طبيعة العمل⁽²⁾ فمثلاً

(1) - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 81.

(2) - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2009 ص

العمل الصناعي، أصبح يتطلب خصائص فزيولوجية، من أجل إنجازه و تنفيذه، بحيث يجب على العامل الذي يشغل وظيفة، أن تتوفر فيه مواصفات مناسبة لطبيعة المنصب الذي يشغله حتى يتمكن من تحمل ظروف منصب عمله كالظروف الفيزيائية المحيطة مثلا⁽¹⁾.

- **المواصفات الشخصية:** و تشير إلى نمط شخصية الفرد، من حيث حالته الاجتماعية و علاقتها بالاستقرار النفسي في الوظيفة التي يشغلها، بحيث تقوم بعض المؤسسات بالاستقرار النفسي في الوظيفة التي يشغلها، بحيث تقوم بعض المؤسسات بإجراء الاختبارات الشخصية، والتي تكشف عن بعض هذه الخصائص⁽²⁾، وتكون هذه الخصائص داخلية كتحري الصدق والوضوح والشفافية، أو سمات خارجية كالمظهر الخارجي، التعاون، الابتسام⁽³⁾...وتشتمل كذلك هذه الجوانب الشخصية، على الخصائص الانفعالية كالانبساط والانطواء، والميولات ومستوى النضج الانفعالي والتفضيلات المهنية⁽⁴⁾.

- **الخبرات المتراكمة:** وتشير هذه الخبرات إلى مختلف المعارف الحياتية للفرد، ومستوى ثقافته العامة والخاصة، وعدد سنوات الخبرة التي عملها، في المجال الذي يتطلبه عمله الحالي⁽⁵⁾.

وضمن هذا الإطار، نستشف بأن هناك معايير تتطلب مجهودا ذهنيا، كالمعايير المتعلقة بالمستوى العلمي و الخبرة، وفي المقابل هناك وظائف تتطلب مجهودا جسديا، ولكن هناك أيضا بعض الوظائف، تحتاج إلى الجمع بين المعيارين (الذهني و العضلي) ومنها:

- **المهارة Skill :** تشير إلى مجموعة دقيقة نسبيا، من مختلف الأساليب الذهنية والبدنية التي يتم اكتسابها، عن طريق التدريب والدراسة⁽⁶⁾

- **الكفاءة Compétence :** ويعتبر هذا المعيار في العصر الحالي، مفهوم لا يمكن الاستغناء عنه في حقل العلوم الاجتماعية والإنسانية؛ لأن مصطلح الكفاءة أصبح مفهوما ارتكازيا في مختلف التخصصات الاجتماعية؛ حيث أصبح يقصد بهذا المفهوم في الوقت الحالي، تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية le savoir et le savoir faire في أي نشاط علمي، وهو ما يجعلها

(1) - محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم، من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مطبعة لمبابلاست، ط1 2010 ص 145.

(2) - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره، ص 156 .

(3) - مجلة البصائر، مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة البتراء، شركة المدنية لأعمال المطابع المجلد 13، العدد 01، جامعة البتراء، عمان، ص 170.

(4) - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي و التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 186 .

(5) - خضير حمود كاظم، ياسين كاسب الخرشة: المرجع نفسه، ص 113.

(6) - محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2011، ص 355 .

ناتجة عن الخبرة المهنية، والتي يمكن أن نلاحظها في منصب العمل بشكل مباشر وكيف تعمل على زيادة تحسين الأداء ولكن ما يلاحظ هنا؛ هو صعوبة إدراك الأسباب الحقيقية التي ساهمت، في تنمية مختلف القدرات الكامنة المتعلقة بالكفاءة وهو ما جعلنا، نقول مع جيتت Guitet " عن الكفاءات التي يمكن إدراكها مباشرة، في تحقيق نشاط معين لا يمثل إلا الجزء المرئي للجلب الجليدي العائم، في حين يمثل جزأه الثاني الشروط الضرورية لتحقيق وتطوير وتنمية هذه الكفاءات⁽¹⁾ وترتبط الكفاءة، بمجموعة من السلوكيات يتكلم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم، مما يجعلهم أكثر قدرة في بعض المواقف⁽²⁾، وعند حديثنا عن معيار الكفاءة نشير إلى بعض أنواعها و هي:

- **الكفاءة العلمية:** و يقصد بها الشهادات العلمية التي حصل عليها الفرد، خلال مساره الدراسي وغالبا ما يكون المحتوى العلمي، لهذه الشهادات محصور في تخصص محدد كالطب والقانون.

- **الكفاءة الفنية:** ويشير هذا المصطلح، إلى الخبرة أو الصفة التقنية Technicality في معرفة عمل أو حرفة معينة، أو القدرة المتقدمة في معرفة الأساليب المتطورة في أحد فروع المعرفة النظرية والعملية⁽³⁾ ، ونشير كذلك هنا إلى نقطة أساسية؛ وهي أن الكفاءة تأخذ معنيين، فالمعنى الأول، هو كما هو محدد في مفهومها، أما المعنى الثاني، فالكفاءة تعتبر كهدف في حد ذاته بمعنى أن أي منظمة أو إدارة تسعى إلى تحقيق هذه الكفاءة، والتي تعني وفق هذا المعنى: " الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة، والتي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية⁽⁴⁾ .

ومع التطور السريع الذي مسّ مختلف مناحي المنظمات الحديث، فقد تغيرت النظرة الحديثة في اختيار الأفراد، وأصبحت المؤسسات تعتمد معايير أخرى فنية وأكثر دقة ومنها:

- توافر المهارات الفكرية المطلوبة .

- التميز و القدرة على الإبداع و الابتكار.

(1) - فاطمة الزهراء بوكرمة: الكفاءة (مفاهيم و نظريات)، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 11 .

(2) - مقيح صابر: أسلوب القيادة الإدارية والكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، منشورات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، عدد 02 فيفري، 2008، ص 176.

(3) - منصور أحمد منصور: التخطيط لتطوير الموارد البشرية في دول الخليج، مؤسسة دار الكتاب للطباعة و النشر، الكويت، ط1، 1983، ص ص، 61-63 .

(4) - يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر 2013، ص 119.

- ضرورة توفر المهارات الإنسانية والتي تشتمل على التعاون، الثقة، الولاء، القدرة على الإبداع⁽¹⁾، هذا الأخير الذي يرتبط، بتنمية نشاط ذهني راقى و الناتج عن تفاعل عدة عوامل عقلية، اجتماعية، شخصية، بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى إنتاج حلول في مجال علمي محدد⁽²⁾.
- القدرة على إتقان المهنة، من خلال توفر الخبرات و السمات الشخصية.
- المعرفة الفعلية le savoir faire : بمعنى القدرة على تطبيق المعرفة النظرية ميدانيا وتقنيا... الخ⁽³⁾.

2- بعض المعايير غير الموضوعية في اختيار الأفراد:

- نشير في هذه الفقرة، إلى بعض الاعتبارات غير الموضوعية التي تتدخل في عملية الاختيار المهني، ونظرا لعدم توفر المادة العلمية، التي أشارت بصفة مباشرة إلى هذه المعايير بحسب اطلاعنا المتواضع، وبالتالي سوف نقوم بعرض بعض مؤشرات الفساد الإداري، التي تتضمن هذه المعايير غير الموضوعية، ونعتقد أنها تتدخل في عملية اختيار الأفراد ولعل أبرزها: ⁽⁴⁾
- **المحاباة Favoritism** : بمعنى تفضيل جهة على أخرى، من أجل الحصول على مصالح معينة بغير حق.
- **الرشوة Bribery** : بمعنى الحصول على أموال أو أي مصالح أخرى، من أجل القيام أو الإمتناع عن تنفيذ عمل ما مخالفة للأصول.
- **المحسوبية Nepotism** : بمعنى تنفيذ أعمال لصالح فرد، أو جهة معينة ينتمي لها الفرد كأن تكون هذه الجهة عائلة، منطقة، حزب... الخ على حساب آخرين، دون أن يكون هذا الفرد مستحقا لها.
- **الواسطة Wasta** : أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل اختيار و تعيين شخص، في منصب معين لاعتبارات شخصية كالقرباة والانتماء الحزبي دون أن يكون هذا الفرد مستحق أو تتوفر فيه الكفاءة اللازمة وضمن هذا

(1) - خضير كاظم محمود: مرجع سبق ذكره، ص 255.

(2) - غضبان مريم: مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل: سلسلة الدراسات الاجتماعية، مشكلات وقضايا المجتمع في عالم متغير، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة، 2007، ص 304.

(3) - Geneviève Madou : le recrutement et la gestion du personnel dans les petites entreprises, édition du puit fleuri, France, 2001, P 29 .

(4) - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2011، ص 284.

السياق، نعتقد أن جميع هذه المعايير الموضحة أعلاه، تدخل في عملية اختيار الأفراد، وهي متعددة بحسب بعض الباحثين، والذين يرون أنها ترجع إلى تعارض بعض الأشخاص مع مضمون هذه النصوص، سواء كان هؤلاء من داخل أو خارج المؤسسة، وهو الأمر الذي يجعلهم يكيفون هذه النصوص بحسب مصالحهم، فمثلا إذا كانت هذه النصوص تضع شروط موضوعية للاختيار، إلا أن هناك بعض الأطراف تتغاضى عنها ويضحي بالكثير من مقاييس التوظيف، ويلجأ إلى استخدام هذه الاعتبارات الشخصية، كالعقابة والجهوية⁽¹⁾ وكذلك التمييز بين الأفراد... هذا الأخير الذي تتسم به بعض البلدان العربية، وخاصة التمييز بين الجنس (ذكر أنثى). ويتجلى هذا التمييز خاصة في إعلانات التوظيف، من خلال التمييز بين الفرد المؤهل وغير المؤهل⁽²⁾.

وفي هذا السياق، نجد بعض الدراسات والبحوث في مجال الاختيار المهني، والتي أجريت في المؤسسات الصناعية الجزائرية، تؤكد على مدى تدخل هذه الاعتبارات غير الموضوعية نظرا لصعوبة ظروف الحياة، وقلة فرص العمل وهو ما أدى إلى تشكيل ذهنية الشطارة بحيث يبدلون هؤلاء كل ما في وسعهم، للحصول على منصب عمل عن طريق " المعارف " العلاقات الشخصية، الجهوية، الرشوة... الخ، ويوظف جميع هذه الاعتبارات في اختيار الأفراد ولكن بنسب متفاوتة⁽³⁾، كما أكدت بحوث أخرى، على أن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية، وعدم موضوعية الاختيار فالفرد الذي حصل على وظيفة معينة، وغيره أحق منه وشغل هذه الوظيفة، يكون ولاؤه ومحاباته، للشخص الذي ساعده في الحصول على وظيفته وليس للمنظمة التي يعمل بها، وهو ما يؤشر على نخر الفساد الإداري، في جسم هذه المؤسسات بالدول النامية⁽⁴⁾.

وبناء على ما تقدم، نعتقد أن تدخل مثل هذه الاعتبارات اللاموضوعية، في عملية الاختيار المهني، يؤثر سلبا على أهداف هذه المؤسسات، التي تشبعت ذهنياتها، بمثل هذه الطقوس المكيفيلية والانتهازية.

(1) - ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات (دراسات نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص

142.

(2) - باري كشوان: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، طه، 2014، ص 198 .

(3) - علي زكاز، نصر الدين بوشيشة: مرجع سبق ذكره، ص ص 101-102 .

(4) - نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص 82.

3- ثقافة المؤسسة كأحد العوامل الأساسية المؤثرة في اختيار الأفراد:

لقد أصبح التوجه الحديث، أو البعد المعاصر للاختيار المهني، كما أشرنا إليه في الفقرة السابقة، يمثل أحد الأبعاد الأساسية في تشكيل ثقافة المؤسسة، وفي المقابل نجد أن هذه الأخيرة كذلك (ثقافة المؤسسة)، تمثل كأحد العوامل الأساسية المؤثرة في تحديد معايير الاختيار المهني بمعنى، أن العلاقة بين الاختيار والثقافة تأخذ اتجاها تلامزيا ارتباطيا، وبالتالي فإن النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، تنطلق من محاولة توظيف عناصر بشرية تتوفر على الخصائص والمعايير التي تنسجم مع ثقافتها التنظيمية، حيث يتوقف اختيار الأفراد على تحديد سليم لمختلف المعايير، الواجب توافرها في طالب العمل، وأن هذا الأخير لا يخلو من هذه القيم والاعتقادات، وبالتالي وجب على المؤسسة أن تراعي وتدرس المحيط الخارجي و ما يعمله من خصائص سوسيو- ثقافية، تضم هؤلاء المرشحين الذين تسعى المؤسسة لتعيينهم⁽¹⁾ ومحاولة تكييف الفروقات الفردية لديهم، مع خصائصهم وقدراتهم العلمية والاجتماعية والنفسية مع الوظائف التي يشغلونها؛ من حيث أن هناك وظائف تحتاج إلى جهد عضلي و أخرى إلى جهد ذهني⁽²⁾ بمعنى على المنظمة، أن تعمل على إحداث التوفيق بين اختيار الأفراد وتعيينهم في الوظائف المناسبة لهم من حيث قدراتهم، و تنمية هذه القدرات عن طريق التدريب الإداري⁽³⁾ على اعتبار أن هذا المورد يتمتع بقدرات فيزيولوجية، وخصائص شخصية، قيم، اعتقادات دوافع... الخ وكلها مؤشرات لثقافة المؤسسة، وبالتالي وجب على القائم بالتدريب أن يأخذ في الاعتبار، اختيار المتدربين وفق معايير الخبرة والمستوى التعليمي... الخ⁽⁴⁾، حتى يكونوا قادرين على التأقلم، مع كل القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة بسهولة، و بالتالي سهولة التعامل مع الزملاء، فالتوجه الحديث كذلك للاختيار، مبني على رسالة المنظمة و ثقافتها التنظيمية، بمعنى أن عملية الاختيار المهني، يتم في ظل معايير انتقاء أفراد تتوفر على مختلف المواصفات التي تنسجم مع رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية، في الحاضر والمستقبل فاختيار موارد بشرية تمتلك كل المواصفات، التي أشرنا إليها يمكنها من التأقلم مع زملاء العمل، والتعايش السريع

(1) - محمد طنيب، محمد عبيدات: الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 08.

(2) - محمد محمود أبو خشبة: أساسيات الإدارة و الأعمال، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (ب، ط)، 2012، ص 208.

(3) - محمد يوسف عقلة: مرجع سبق ذكره، ص 27.

(4) - محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص

والسهل مع كل أعضاء المؤسسة، حاضرا ومستقبلا⁽¹⁾ وما يلاحظ كذلك في اعتبار ثقافة المؤسسة كأحد أم العوامل في تحديد معايير الاختيار، أن المؤسسات المتعددة الجنسيات أصبحت، تعتمد على اختيار أفراد قادرين على التأقلم مع جميع الثقافات والبيئات العالمية، و هذا لا يتأتى؛ إلا من خلال امتلاك هؤلاء الأفراد لقدرات ومؤهلات علمية وخبرات عالية، والجدير بالملاحظة أن معايير الاختيار التي تعتمد على الكفاءة الفنية فقط، لا تؤدي إلى النجاح في مثل هذه المؤسسات العالمية، وإنما تلعب الخصائص الشخصية، دورا هاما في زيادة فرص واحتمالات النجاح في العمل؛ والمالك لهذه الخصائص الشخصية طبعاً، سوف يتأقلم بسرعة مع الثقافة السائدة بالمنظمة، كقدرته على التكيف و المرونة، الصبر والمثابرة... الخ⁽²⁾، إضافة إلى معايير علمية وموضوعية، كتفضيل العنصر الذكوري على الأنثوي، اكتساب لغات مختلفة الخبرة تعدد الثقافات، الحالة الصحية والعائلية، المستوى العلمي⁽³⁾.

والمتمثل في واقع الدول العربية، يدرك أن الشركات الغربية تقوم باختيار الكفاءات المهاجرة من الدول العربية تماشياً مع ثقافتها، ولأنها أدركت أن إحداث التنمية والفعالية لا يكون إلا، باستقطاب الكفاءات المهاجرة وتحديد المعايير المناسبة لذلك⁽⁴⁾.

وتأسيساً على كل ما تقدم، فيمكن للمؤسسة أن تكون كأحد العوامل الأساسية في تخطيط ورسم ثقافتها التنظيمية، وتكييفها مع عملية اختيار الأفراد، وتحديد المعايير اللازمة لذلك عن طريق قيامها بالإجراءات التالية⁽⁵⁾:

- إعطاء المرشح للوظيفة في المنظمة، معلومات عن الوظيفة وعن قيم و اتجاهات المنظمة.
- التعرف على القيم، والاتجاهات الشخصية للمرشح.
- قبول المرشح لشغل الوظيفة، إذا أرادت المنظمة تطابق وانسجام بين ثقافته وثقافة المنظمة.
- توفر بعض المعايير في المتقدم للعمل، كقدرته على حل المشكلات، الانسجام مع أعضاء الفريق، الابتكار.. الخ وفي هذا الصدد، فإن شركة شركة كومباك كوبيتر تقوم باختيار موظفيها بحسب ثقافة الفريق والعمل الجماعي؛ ولذا يقول أحد المديرين بالشركة " نحن نستطيع تدبير

(1) - عمروصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 310.

(2) - علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص، 152.

(3) - سيد محمد جاد الرب: إدارة الأعمال الدولية، مطبعة العشري للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص ص، 296-298.

(4) - عبد القادر رزيق المخادمي: الكفاءات المهاجرة بين واقع الغربية وحلم العودة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص 140.

(5) - سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره، ص ص، 144-145.

عدد كبير من الأفراد المؤهلين، ولكن المشكل يكمن في إيجاد من له القدرة على التكيف في العمل معنا".

4- المعايير المنصوص عليها في قانون التوظيف العمومي الجزائري:

قبل الإشارة إلى مختلف المعايير المعتمدة في اختيار وتعيين الأفراد، وفقا لقانون الوظيفة العمومية الجزائري؛ نرى أنه من الأهمية بمكان، أن نُشير إلى النظام الداخلي للموارد البشرية و هو عبارة عن قانون للموارد البشرية؛ مكوّن من اثنين و ثمانين (82) مادة، تمثل في مجملها نظام داخلي لأي مؤسسة، مع مراعاة النشاط الذي تعمل به ويعتبر هذا النظام للموارد البشرية بمثابة، دليل الموظف في المنظمة، وسنكتفي بذكر بعض المواد المتعلقة بالمعايير المحددة في اختيار وتعيين المرشحين لطلب العمل، والمنصوص عليها في المادة 15، والتي تؤكد بأنه يشترط فيمن يعيّن في إحدى الوظائف⁽¹⁾:

- 1- ألا يقل عمره عن ثماني عشر سنة.
- 2- أن تتوفر لديه المؤهلات و الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة.
- 3- أن يجتاز الاختبارات والمسابقات، وبرامج التأهيل.
- 4- أن يكون بصحة جيدة، بشهادة من الجهة الطبية المختصة.
- 5- أن لا يكون قد سبق الحكم عليه نهائيا؛ بالحبس في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكون قد رد إليه اعتباره
- 6- أن يكون منتسب إلى الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM).

وضمن هذا المنظور، فقد نص قانون التوظيف العمومي في الباب الرابع، والمتعلق بتنظيم المسار المهني في الفصل الأول منه، والمتعلق بالتوظيف على ذكر مختلف المعايير والشروط الواجب توفرها، في طالب العمل والمحددة في المواد التالية:

المادة 74: يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية⁽²⁾، بحيث تنص المادة 51 من الدستور، على " تساوي جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة، دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون"، وهو ما نص عليه من قبل

(1) - السالم هاجم أبو قريش : قانون الموارد البشرية، الدليل العلمي للموارد البشرية في الشركات، دار هومه للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 19 .

(2) - قانون العمل في ضوء الممارسة القضائية، النصوص الكاملة للقوانين و تعديلاتها إلى غاية 23 فبراير 2008 مدعمة بالاجتهاد القضائي، منشورات بيرتي، ط4، 2009، ص 76 .

قانون الوظيفة العمومي، لسنة 1966 و كذا المرسوم رقم 85-59 الذي نص على الضمانات الكفيلة، باحترام وتطبيق قاعدة المساواة، في الالتحاق بالوظائف العامة⁽¹⁾

المادة 75: لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية، ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- أن يكون جزائري الجنسية .
- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.
- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية؛ ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط السن و القدرة البدنية، و الذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

المادة 76: يمكن الإدارة عند الاقتضاء، تنظيم الفحص الطبي للتوظيف، في بعض أسلاك الموظفين.

المادة 78: يحدد السن الدنيا للالتحاق، بوظيفة عمومية بثمانية عشر (18) سنة كاملة.

المادة 79: يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين.

المادة 80: يتم الالتحاق بالوظائف العمومية، عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات (le concours sur épreuves) والذي ينص، على أن المسابقة على أساس الاختبارات هي الطريقة المفضلة، من أجل انتقاء المترشحين، عن طريق الشهادات (le concours sur titres) ويكون التوظيف محدد بمعايير انتقاء المترشحين، في المسابقات على أساس الشهادة والمتطلبات أو المؤهلات المصاحبة لها⁽²⁾.

المادة 81: يعلن نجاح المترشحين في المسابقة على أساس الاختبارات، أو على أساس الشهادات أو الاختبار المهني، من طرف، لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق⁽³⁾ وبعدها يستلزم إبرام العقد، توافر مجموعة من الشروط في الفرد المرشح للعمل، على النحو

(1) - محمد الصغير بعلي: القانون الإداري (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، 2004، ص 222.

(2) - رشيد حبان: دليل الموظف و الوظيفة العمومية، دراسة تحليلية مقارنة لأحكام الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، دار النجاح للكتاب، 2006، ص 52.

(3) - قانون العمل في ضوء الممارسة القضائية: مرجع سبق ذكره، ص ص، 76-77 .

الذي يراعي فيه، مبدأ استقلالية المؤسسة دون إهمال للمصلحة العامة، وما تقتضيه من قيود وبالتالي يجب أن تتوفر جميع الشروط، المشار إليها آنفاً في طالب العمل⁽¹⁾.

⁽¹⁾ - محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر (القانون الاجتماعي)، مطبعة قالمية، الجزائر، 1995، ص ص، 48- 49.

خلاصة:

وتأسيسا على ما تقدم، ومن خلال إيماننا ببعض الجوانب المعرفية، حول موضوع الاختيار المهني؛ يتّضح لنا أن المنظمة الحديثة، قد أولت أهمية كبيرة لوظيفة الاختيار المهني ويتجلى ذلك خاصة، في سعيها لوضع خطط واستراتيجيات محكمة، لإنجاح هذه العملية ومن بينها إتباع إجراءات عملية صارمة، ومنظمة وضبط معايير أكثر كفاءة، في اختيار الأفراد والجدير بالذكر أن إستراتيجية الاختيار المهني؛ أصبحت تشكّل جزءا استراتيجيا من عمل المؤسسات خاصة مع التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل على المستوى الدولي، أين أصبح يتم اختيار الأفراد بناء على ثقافة المنظمة وخططها الإستراتيجية، وما تفرضه من مواصفات تراها مناسبة لاختيار الأفراد الذين سيعملون بها، والذين يتوقع منهم، تقديم أحسن مردود مقارنة بغيرهم وعليه؛ فمن خلال تفحصنا للكثير من الأدبيات التي عنيت بدراسة الاختيار المهني فضلا عن البحوث الميدانية التي أجريت حوله، نجدها تؤكد على أن وظيفة اختيار الأفراد، من أولويات الإدارة الحديثة.

الفصل الرابع

الفعالية التنظيمية، أبعادها

و محددات قياسها

أولاً: أساسيات الفعالية التنظيمية.

ثانياً: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ونماذجها.

ثالثاً: محددات قياس الفعالية التنظيمية.

رابعاً: البعد الإستراتيجي للفعالية التنظيمية.

تمهيد:

يعد موضوع الفعالية التنظيمية، من بين المواضيع التي شكّلت منعرجا حاسما في أعمال الباحثين والمنظرين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، الذين حاولوا تفسير ومعالجة هذا المفهوم، من جوانب عدة، وخاصة في كيفية تحديد أبعاده والمعايير المعتمدة في قياسه ويتجلى ذلك في المحاولات التنظيرية والبحوث الحقلية، التي قام بها هؤلاء، وبالرغم من أن الفعالية التنظيمية أخذت حيزا كبيرا، من اهتمام الفكر التنظيمي، وعُولجت بكثرة من طرف العديد من الباحثين في العلوم الاجتماعية، وخاصة منها علم اجتماع الموارد البشرية، وعلم اجتماع التنظيم، العلوم الاقتصادية... الخ، إلا أنها ما زالت مفهوما غامضا، ولم يتحدد بعد من جميع جوانبه، ولكن بتصفحنا لمختلف الأدبيات النظرية والبحوث الإمبريقية، التي كتبت حول الفعالية؛ لاحظنا أن معظم هذه الأطر النظرية والإمبريقية، أكدت على أنه بالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم دقيق للفعالية، أو المؤشرات والمقاييس الدالة على التنظيم الفعال، إلا أنهم يتفقون على أنه من الصعوبة بمكان، قبول أي نظرية في الفكر التنظيمي، لا تعالج موضوع الفعالية بكل دلالاتها وأبعادها.

ومن هذا المنظور، سنتناول في هذا الفصل مجموعة من العناصر الأساسية المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية، والتي نعتقد بأنها تغطي جانبا معرفيا هاما، طبعا في حدود المادة العلمية المتوفرة حوله.

أولاً: أساسيات الفعالية التنظيمية:

1- خصائص المؤسسة الفعالة: من خلال تصفحنا لبعض الأدبيات، التي تحدثت عن خصائص المؤسسات الفعالة، لاحظنا أن هذه الخصائص مرتبطة أساساً، ببعض العوامل والاستراتيجيات التي تؤثر فعلاً بدرجة كبيرة على فعاليتها، وتميزها عن غيرها (0) من المؤسسات غير الفعالة ولعل أهم هذه الخصائص، تتمحور بحسب الباحثان سعيد يس عامر، وعلي محمد عبد الوهاب فيما يلي:

- توفر هدف محدد و واضح، و العمل على تحقيقه بحشد كل التوجيهات اللازمة لذلك.
- تتحدد الخريطة التنظيمية، و أساليب العمل و طرق توزيع القرار، بناء على المعايير الموضوعية و ليس لاعتبارات شخصية.
- توفر عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازنات بين المكافآت المادية و المعنوية.
- النظرة الإيجابية للأفراد، و ذلك من خلال حسن توجيه طاقاتهم، والتعرف على رغباتهم و دوافعهم.
- ضرورة تشجيع التعاون بين الأفراد، والحد من حدة الصراعات والتوترات، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.
- القياس الدقيق للإنجازات، ومحاولة التطلع إلى فرص التطوير و التحسين وتشجيع روح المبادرة و الابتكار⁽¹⁾.

وإلى جانب هذه الخصائص؛ نجد كل من توم بيترز Tom Peters وروبرت وترمان Robert Waterman يضيفان ثماني خصائص، تتميز بها المؤسسات الفعالة في كتابهما المشهور " البحث عن الإبداع" وهي كالتالي:

- التأكيد على الإنجاز.
- الاهتمام بالمستفيدين، من خلال مشاركة العاملين.
- تفهم العمال لأهداف المؤسسة، و التفاعل معها.
- درجة الاستقلال الممنوحة، للموظفين في التصرف.
- وجود علاقات جيدة مع المؤسسات المشابهة.

(1) - صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 221.

- بساطة الهيكل التنظيمي، و انخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية.
- إعطاء حرية أكبر للتصرف و الإبداع⁽¹⁾.
- و هناك من يحرص هذه الخصائص في ثلاث عناصر أساسية⁽²⁾، ولعل أهمها:
- تكنولوجيا متطورة، وخاصة في ظل هذه التغيرات العالمية.
- موارد بشرية كفأه، وذلك من خلال اختيار أحسن الموارد التي تتوفر على جميع المعايير و المواصفات اللازمة.
- جودة الإنتاج الذي يتحقق بفعل التكنولوجيا والموارد المؤهلة.

2- العوامل المؤثرة على فعالية المؤسسة:

هناك بعض العوامل الأساسية، التي تؤثر بدرجات متفاوتة على فعالية المؤسسة، بل وتزيد من فعاليتها و قدرتها على البقاء والاستمرارية، والمتمعن في مضامين هذه العوامل يُلاحظ بأنها تعد هي الأخرى، بمثابة خصائص تميز المؤسسات الفعالة بحسب بعض الباحثين ويمكن إيجازها في العوامل التالية:⁽³⁾

أ- **النظام الاقتصادي:** والذي يشتمل على جميع الأنشطة والوظائف، التي تخص عملية الإنتاج بالمؤسسة، وتتحدد معايير فعالية المؤسسة وفق هذا العامل، بمدى توفر الخصائص التالية:

- إن المؤسسات التي توجد بها درجة عالية، من تقسيم العمل من الممكن، أن تكون أكثر فعالية من المؤسسات التي يكون فيها، تقسيم العمل منخفض.
- إن المؤسسات التي توجد بها، مجموعة من المتخصصين في التقسيم الإداري بدرجة عالية، تكون فعالة أكثر من المؤسسات التي توجد بها، درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم الإداري.
- أن المنظمات الفعالة تتميز، بدرجة عالية من الآلية Mechanization على عكس المنظمات التي تكون فيها الآلية ضعيفة.

(1) - محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 117.

(2) - بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية، وهران، دار القدس للنشر، ط1، 2010 ص ص 113 - 115.

(3) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 229 - 230.

- المؤسسات الفعالة تتميز، بدرجة كبيرة، من الإنتاج المستمر Production continuous، على اعتباره يؤدي إلى زيادة الإنتاج بالمؤسسة.

ب- النظام السياسي: ويشير إلى مختلف الجهات التي تقوم، باتخاذ القرارات و لكي تكون المؤسسة فعالة؛ يجب أن تكون هذه القرارات مرتبطة بحاجيات العاملين لديها، و أن تكون كذلك هذه القرارات منطقية مضبوطة، غير مشوهة و اعتباطية و كذلك فإن المؤسسات التي تكون فعالة وفقا لهذا البعد، يجب أن تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية، وتبتعد عن المحدودية في الحركة، كما يجب أن تخضع لإيديولوجية محددة، وواضحة ونابعة من طبيعة المؤسسة نفسها إذا أرادت زيادة فعاليتها.

ج- النظام الرقابي: والذي يشير إلى مختلف الإجراءات و الآليات، التي تدفع العاملين إلى التوافق و التشبث بأهداف المؤسسة، ووفقا لهذا البعد، فإن المؤسسات تكون فعالة إذا وجد بها أنظمة جزاءات صارمة و غير متساهلة، و أن تكون هذه الجزاءات متدرجة و لا تكون بصفة ردعية و للوهلة الأولى، ضف إلى أن المؤسسة الفعالة، تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين موضوعية و محددة، و تكون بذلك فعاليتها أكبر من المؤسسات، التي تكون فيها هذه العلاقات خاضعة لأهواء و مزاج الرئيس، و يأخذ كذلك عامل الاتصالات موقعا هاما في هذا البعد، إذ تزداد فعالية المؤسسة بمدى كثرة الاتصالات بين أعضائها، وفي كل الاتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية) .

د- النظام البيئي: و يشتمل على مختلف المحددات، التي تتعلق بالمحيط و السكان... الخ، عليه فإن فعالية المؤسسة، تتحدد في ضوء هذا البعد وفقا لكبر حجمها، فالمؤسسات الكبيرة الحجم تكون أكثر فعالية، من المؤسسات الصغيرة الحجم، بالإضافة إلى كون المؤسسات التي يكون تأثيرها في المحيط الذي تتعامل معه، ولها امتداد طبيعي واجتماعي، تكون أكثر فعالية من تلك المتوقعة على نفسها⁽¹⁾.

3- دور المورد البشري في تحقيق فعالية المؤسسة:

يشكل المورد البشري في عالمنا المعاصر، عاملا أساسيا ومطلبا حقيقيا لمؤسسات اليوم والذي بإمكانه، أن يزيد من فعالية المؤسسة بشكل أكبر من الموارد المادية الأخرى.

(1) - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص ص ، 200- 202.

وضمن هذا السياق، فإن تحقيق الفعالية بالمؤسسات الحديثة، وجب توفر بعض العوامل الأساسية و المتعلقة أساسا بالعنصر البشري؛ و التي منها ضرورة توفر علاقات إنسانية طيبة بين الأفراد داخل المؤسسة أو خارجها، على اعتبار أن جماعة العمل، هي التي تقوم بعملية العمل، وليس التكنولوجيا التي تتوفر عليها هذه المؤسسات، ففعالية المؤسسة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء العاملين، الذين يشتغلون بها، ولعل أكبر دليل على ذلك، هو ما حققته المؤسسات اليابانية، نتيجة إدراكها لدور جماعات العمل في دفع عملية التنمية، على اعتبار أن الفرد الياباني متمسك بقيمه مهما كلفه ذلك، ومن بين هذه القيم، حبه للعمل و تقديسه للإنسان المتقاني في عمله، وبذلك فإن هذه القيم والعلاقات الإنسانية، تعتبر كشرط أساسي في زيادة الإنتاج و تحسينه⁽¹⁾، لأن هذه القيم تعتبر بمثابة ثقافة المؤسسة، وتؤثر على الشعور الجماعي بالمسؤولية لجماعات العمل، لأن جو العمل السائد بالمنظمات اليابانية، وما يتصف به من انسجام وتآلف، من شأنه أن يوفر شعورا جماعيا بالمسؤولية، الأمر الذي يؤدي إلى تحويل المؤسسة إلى كيان اجتماعي متكامل، لأن الفرد الياباني أصلا يعمل من أجل اعتراف الجماعة به وإعجابها و تقديرها لعمله وشخصه؛ ولأن طبيعة العمل بهذه المؤسسات تعتمد على أسلوب الرقابة الذاتية، أين يراقب العامل نفسه بنفسه، بدلا من رقابة الرؤساء له فإن ذلك يؤثر على مدى فعالية، قيم و تقاليد وأعراف المنظمة اليابانية.⁽²⁾

وتأسيسا على ما تقدم، فإننا نلمس علاقة ارتباطية، بين ما يحمله الفرد من قيم وعادات وتقاليد كمؤشرات كثافة المؤسسة، وبين قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية، ونعتقد أن قدرة المؤسسة على اختيار أفراد، يتوفرون على خصائص معينة تناسب ثقافتها التنظيمية، من الممكن أن تزيد من فعاليتها، وفي هذا السياق تشير بعض الأدبيات، التي تحدثت عن البعد المعاصر لعملية الاختيار المهني إلى أن عملية اختيار الأفراد، أصبحت تتم في ظل معايير انتقاء أفراد تتوفر فيهم المواصفات، التي تنسجم مع رسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية وإستراتيجيتها المستقبلية؛ بمعنى أن عملية الاختيار تركز على المستقبل البعيد في تخطيط كيفية اختيار أفراد يتوفرون على خصائص معينة، وقادرون على تحقيق قدر كبير من التكيف

(1) - صالح بن نوار: المرجع نفسه، ص 217 .

(2) - محمد يوسف القاضي: مرجع سبق ذكره، ص 60.

والتعايش⁽¹⁾ وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، وبدرجة عالية من الفعالية والكفاءة في العمل فبالإضافة إلى كل ما يحمله المورد البشري، من قيم و أفكار وخصائص شخصية... الخ ومساهمة في فعالية المؤسسة، فيجب كذلك أن يتوفر هذا المورد الهام، على درجة كبيرة من الكفاءة و أن يوفر له الجو الملائم، الذي يحفز أكثر على زيادة الأداء و بفعالية أكبر، لأن فعالية الأداء الجيد لهذا العنصر البشري، يمثل المقياس الفعلي للحكم على فعالية المؤسسة⁽²⁾ وخاصة إذا ارتبط هذا الأداء، بالدافعية والرغبة اتجاه وتأدية العمل المرغوب فيه، والذي ينتج عنه تفجير كل الطاقات الفكرية، والإبداعية للعنصر البشري، من أجل تحسين و تطوير الأداء بالمؤسسة، لأن الفعالية تعتبر المؤشر الأكثر شمولاً في تقييم الأداء المؤسسي، حسب ما تناولته المداخل المختلفة لقياس الفعالية⁽³⁾، وأن هذا الأداء لا يتحقق إلا من خلال الاستثمار الصحيح في العنصر البشري، وجعله مورداً يشبع حاجات المنظمة، راضياً عن عمله ولا يتغيب كذلك عنه، هذا من جهة و من جهة أخرى، يجب تفعيل برامج تدريبية وهو ما يزيد من الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.⁽⁴⁾

وأخيراً يمكننا أن نتلمس بعض المظاهر أو الأنماط، لمدى تأثير المورد البشري ودوره في تحقيق فعالية المؤسسة والمتعلقة أساساً بالسلوك الإنساني ومنها:⁽⁵⁾

- سلوك معاون (إيجابي)، وهو ذلك السلوك، الذي يتناسب مع إيديولوجية وتوجهات المؤسسة ويدعمها في تحقيق أهدافها.
- سلوك مناقض (سلبي)، وهو على عكس السلوك المعاون فهو، يتعارض مع إيديولوجية وتوجهات المؤسسة، ويتسبب في تعطيل وعرقلة أعمالها، كما يساهم في إفشال أهدافها.
- سلوك محايد : ويتجسد هذا النمط من السلوك البشري، في أنه يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يوضح اتجاهه نحو الإيجابية أو السلبية وتكمن خطورة هذا النمط، في احتمال انحرافه إلى سلوك متناقض بسهولة.

(1) - عمرو صفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 310.

(2) - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 92.

(3) - وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 90.

(4) - عبد الرحمن توفيق: استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 61.

(5) - فتحي أحمد ذياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013 ص ص 95-96.

ثانياً: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية و نماذجها:

نظراً لعدم توصل البحوث التنظيرية و الإمبريقية التي قام بها المهتمين، بدراسة الفعالية إلى وضع تعريف شامل وجامع، يتفق عليه الباحثين، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المداخل النظرية المتعددة التي تهدف، إلى دراسة وقياس فعالية المؤسسة، ويمكن تصنيف هذه المداخل إلى مدخلين أساسيين وهما، المداخل التقليدية و المداخل المعاصرة.

1- المداخل التقليدية: لقد ركزت هذه المداخل على أجزاء مختلفة، فالمؤسسة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات ثم تعود إلى البيئة الخارجية (التغذية العكسية) بهدف، تعريف هذه المخرجات ومن هذه المداخل نذكر:

- **مدخل الأهداف أو مدخل تحقيق الهدف:** لقد قدم برنارد، أولى المحاولات التنظيرية لتحديد الفعالية حيث وصف النشاط فعالاً، إذا ما نجح في تحقيق الهدف المحدد له، وعليه فقد ركز Bernard على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي لتحقيق الفعالية وقد أيدته في هذا المنظور الكثير من الباحثين أمثال: إيتزيوني Etzioni و بريس Price، فريمان غوبسون Gobson الخ، وينطلق دعاء هذا المدخل لقياس الفعالية من، بناء افتراضين أساسيين هما:

- كل مؤسسة تسعى لتحقيق غاية نهائية.
- من الممكن تحديد الغاية النهائية لكل مؤسسة، وبالتالي القدرة على قياس مدى النجاح في تحقيقها.
- يستخدم أصحاب هذا المدخل، مجموعة من المحكات التي تعتمد، كمحددات لقياس الفعالية و منها: الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الربحية... الخ⁽¹⁾

وبناء على ما تقدم؛ فإن هذا المدخل يرى أن فعالية المؤسسات يجب أن تقوم من خلال تحقيقها لأهدافها، وليس من خلال وسائلها، ويؤكد على أن تكون هذه الأهداف واضحة وشرعية و قابلة للتحقيق، وبالإمكان قياسها⁽²⁾ في المقابل فإننا نجد، بعض المشكلات التي تعترض هذا المدخل ولعل أهمها تكمن فيما يلي:

(1) - كاظم نزار الركابي: مرجع سبق ذكره، ص 320.

(2) - مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص 44.

- صعوبة تحديد نوعية الأهداف، فهل تقاس الفعالية مثلا بالأهداف العامة أو بالأهداف التشغيلية أم الأهداف الواقعية (العملية)؟
- أهداف من ؟ لأن كل مؤسسة، تسعى بالضرورة إلى تحقيق أهداف و توقعات الكثير من الأفراد والجماعات وأصحاب المصالح، عند قيامها بنشاطها، بحيث يختلف حجم هذه الأطراف باختلاف وتنوع المؤسسات.
- كيف ترتب الأهداف، وتحدد أولوياتها بمعنى ترتيب الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- الأهداف أم الاستراتيجيات؟ فالأهداف تعبر، عن الغايات المرجو تحقيقها أما الإستراتيجيات، فهي الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الغايات.⁽¹⁾
- **مدخل النظم:** لقد تغيرت النظرة في أواخر الخمسينيات، من مدخل الأهداف إلى مدخل النظم في قياس الفعالية، بحيث برزت في العديد من الأدبيات الإدارية، بعض النماذج التي اعتمدت على نظرية النظم، ويهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المؤسسات، وبالتالي فهو يعتبر المنظمة فعالة، إذا استطاعت الحصول على ما تحتاج من موارد، والتعامل مع المؤثرات البيئية، ويعتمد هذا المدخل في تحديد فعالية المؤسسة؛ على عدد من المؤشرات ومن أبرزها:
- قدرة المؤسسة على التفاوض، في الحصول على مختلف مواردها الأساسية وقدرتها كذلك على الاستجابة، لمختلف التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، هذه الأخيرة التي يجب على أصحاب القرار بالمؤسسة، أن يفهموا ويحللوا خصائص هذه البيئة التي تحيط بالمؤسسة.
- وفي هذا السياق، فإن مدخل النظم يأخذ في اعتباره، كافة العوامل المؤثرة على فعالية المنظمة، سواء كانت داخلية أو خارجية، اقتصادية واجتماعية وبالتالي فإن هذا المدخل يعتبر مدخلا متكاملًا للفعالية كونه لديه:
- القدرة على إقامة علاقات حسنة، مع البيئة المحيطة تكفل الحصول، على المدخلات وتصريف المخرجات.

(1) - كاظم نزار الركابي: مرجع سبق ذكره، ص 321.

- المرونة في التجاوب مع المؤثرات البيئية.
- كفاءة العمليات التحويلية والإنتاجية، ووضوح العلاقات الاتصالية والقدرة على تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي، وجميع هذه المتغيرات تعتبر، بمثابة معايير إجرائية لفعالية أي منظمة وفق هذا المدخل.⁽¹⁾

وبالرغم من المحاسن التي تميز مدخل النظم، إلا أن هناك بعض الصعوبات و العيوب الذي تعترضه ومنها:⁽²⁾

- صعوبة قياس بعض المعايير، فكيف مثلا تستطيع، قياس معيار مرونة استجابة المؤسسة للمتغيرات البيئية.
- هناك كذلك مشكلة إعطاء نفس الأهمية، للوسائل مقارنة بالأهداف فالفعالية مثلا لدى فريق لكرة القدم، تتجسد في ربحه المباراة، وليس في طريقة لعبه.

- **مدخل العمليات الداخلية:** ويهتم هذا المدخل، بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية والتي تشمل على جودة المناخ النفسي والاجتماعي السائد، بين العمال بمعنى؛ تعتبر المؤسسة فعالة وفقا لهذا المدخل، إذا اتصفت عملياتها الداخلية بالوضوح واليسر، واستطاعت تحقيق مستويات مقبولة من الرضا الوظيفي لدى عمالها، شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين العمال فعالية علاقات الاتصال، بين الإدارة والعمال بجميع اتجاهاته، الرأسية والأفقية، زيادة درجة الولاء والانتماء للمؤسسة... الخ، وكلها مؤشرات تحدد مدى فعالية المؤسسة، بحسب توجه هذا المدخل وعموما، فإن اهتمامات هذا المدخل تصب، في الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبارها قوة فاعلة في رسم إستراتيجية المؤسسة، وكسابقيه من المداخل؛ فإنه تعترضه بعض العيوب والمتعلقة أساسا بتجاهله لعلاقة المؤسسة، بالمؤثرات البيئية الخارجية والمبالغة في الاهتمام فقط، بالعمليات الداخلية كما أن قياس المناخ النفسي للعاملين، يعتبر مسألة نسبية ويخضع لتأثير جملة من العوامل الشخصية والتنظيمية⁽³⁾.

(1) - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 203.

(2) - مؤيد سعيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص 45.

(3) - صالح بن نوار: المرجع نفسه، ص 204 .

2- **المدخل المعاصرة:** نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، فقد وجهت بعض الأدبيات الحديثة اهتماما، نحو محاولة تقديم مداخل أكثر شمولية واتساعا لتحديد فعالية المؤسسات، معترفة بمدى وجود عدة أطراف تتعامل مع المؤسسة، وعدة أهداف تطمح في الوصول إليها، فضلا عن تعدد العمليات التي تقوم بها ولعل أهم هذه المداخل:

- **مدخل أطراف التعامل:** ويركز هذا المدخل على مدى اهتمامه برغبات و أهداف أصحاب المصالح من المتعاملين مع المؤسسة بهدف استمرارها وبقائها، ومن هؤلاء المتعاملين:
 - **الموردون:** وهدفهم التزام المؤسسة، بسداد قيمة الموارد المباعة لها.
 - **المستهلكون:** وهدفهم هو الحصول، على أعلى جودة ممكنة وبأقل سعر.
 - **العمال:** هدفهم هو توفر الظروف المناخية الملائمة داخل التنظيم، والحصول على أعلى الأجور.

- **الملاك:** هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.
- **المديرون:** ويسعون إلى تحقيق أكبر قدر من النفوذ، وامتلاك السلطة وإمكانية الحصول على مرتبات ضخمة.
- **الحكومة:** وهدفهم يكمن في الالتزام، باللوائح والقوانين.
- **المجتمع:** وهدفهم يكمن في مشاركة المنظمة، في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة، من الإتلاف والتلوث، كما يسعون إلى زيادة رفاهية الفرد.

إن المشكلة الأساسية التي تعترض، هذا المدخل تتمحور أساسا في تعارض أهداف المصالح المختلفة، الشيء الذي يؤدي إلى صعوبة، قياس فعالية المنظمة، لذلك تسعى المنظمة إلى محاولة معرفة ما هو الطرف الذي يجب أن تحقق أهدافه أولا، ولقد قدم هذا المدخل بعض النماذج التي يمكن أن تساعد المؤسسة، على أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعة عملها وذلك كالآتي:

أ- **النموذج النسبي:** يرى هذا النموذج أنه؛ يتوجب على المؤسسة أن تعطي أوزان متساوية نسبيا لكل الأطراف للتعامل معها، بمعنى أنها لا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر وتعطي لهم نفس الأهمية⁽¹⁾.

ب- **نموذج القوة:** ويشير إلى أن المؤسسة، يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها، ثم تحاول أن تشجع أهدافه و احتياجاته أولا، وأقوى هذه الأطراف هو الذي يؤثر، بشكل مباشر على بقاء و استمرار المؤسسة و عليه؛ فإن هذا النموذج يرى أنه لا بد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى و لو على حساب الأطراف الأخرى.

ج- **نموذج العدالة الاجتماعية:** وهو عكس نموذج القوة، فالمؤسسة وفقا لهذا النموذج عليها أن تقوم بالتنقيب عن أقل الأطراف رضا، ثم تقوم بإشباع حاجاته و أهدافه أولا، لأن الهدف من هذا النموذج هو، تقليل عدم رضا مختلف الأطراف للتعامل، فإذا لم ترى المنظمة أي شكوى من طرف معين؛ فهذا يدل على أن هذا الطرف راض تماما عن المنظمة، والعكس ففي حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة، أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا، حتى تكسب وتضمن رضا جميع الأطراف.

د- **النموذج التطوري:** و يفترض هذا النموذج، أن أهمية الأطراف المتعاملين مع المؤسسة تعتبر مع مرور الزمن، وخلال كذلك تلك المراحل المختلفة من دورة حياة المؤسسة، فقد يكون مثلا المستهلكون في مرحلة النشأة، هم أهم أطراف التعامل وبالتالي على المنظمة إعطاء لهم عناية خاصة إلى أن تستطيع أن تثبت وجودها في السوق، وبعد فترة يمكن أن تغير المنظمة من اهتماماتها لطرف آخر، و ترى بأنه لا بد من الاهتمام بالمساهمين و الملاك بهدف تحقيق أكبر معدل من الربح، وبالتالي تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة... الخ، وهكذا تختلف أهمية المتعاملين من فترة لأخرى، وعبر فترات زمنية متعاقبة.

ونتيجة لما تقدم؛ فبإمكان المؤسسة أن تختار النموذج الذي تراه مناسبا لطبيعتها وظروف عملها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، وبعدها تقاس فعاليتها بحسب مدى إشباعها لحاجات هذا الطرف وتحقيق أهدافه، ويمكن الإشارة إلى أن مدخل أطراف التعامل يتميز بنظرة شمولية لمفهوم الفعالية، وأخذا في الاعتبار جملة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر

(1)- أسامة خيرى: التميز التنظيمي، دار الراية للنشر و التوزيع عمان، ط1، 2014، ص ص 203-204.

على الأداء العام للمنظمة، كما أنه يضع في الحسبان مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تتواجد وتعمل فيه⁽¹⁾.

وسنوضح تجليات هذا المدخل في الجدول رقم (5) والذي يبين قائمة بالجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم، ومختلف المعايير الممكن استخدامها لقياس الفعالية التنظيمية:

جدول رقم (5): يوضح معايير مختارة لجهات إستراتيجية مؤثرة:

الرقم	المؤثرون الإستراتيجيون	المعايير
1	المالكون	عائد الاستثمار، النمو في الأرباح
2	الموظفون	الأجور، الرضى عن العمل، المزايا الأخرى
3	العملاء	السعر المناسب، نوعية السلعة أو الخدمة
4	الموردون	الرضا عن الدفعات، إمكانية البيع المستقبلية
5	الدائنون	القدرة على دفع الديون
6	اتحادات العمال	أجور ومزايا عمل مناقشة ظروف عمل جيدة، الرغبة بالتفاوض العقلاني .
7	الموظفون المحليون	التفاعل والتعاون بشأن الشؤون المحلية، عدم الإضرار بالبيئة.
8	الجهات الحكومية	العمل وفق القانون، تجنب المخالفات .

المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 122.

- **مدخل القيم المتنافسة:** إن المبدأ الأساسي في هذا المدخل، يفترض أن المعيار المستخدم في قياس فعالية المؤسسة، التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت، وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها، بحسب ما ذهب إليه Stephen Robbins في كتابه - نظرية التنظيم- فليس غريباً إذن إن رأيت مالك المؤسسة، يقيم فعالية مؤسسته بأسلوب مختلف عن الأسلوب الذي يتم به عملية التقييم من قبل مدير الحسابات، أو مدير الإنتاج، أو مدير التسويق أو مدير العمال... الخ.

(1) - علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية تانيس سابقاً، الإسكندرية، 2002، ص 175 - 176.

وفي هذا السياق، فإن هذا المدخل ينطلق من افتراض، عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع، فليس هناك إجماع على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر، لأن معيار الفعالية هو معيار شخصي يعتمد بالدرجة الأولى على القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم، وعليه وجب ضرورة تحديد جميع الأولويات وترتيبها، في قائمة واحدة بحيث تشكل منها مجموعة من المعايير التي تخص أي مؤسسة، ووفقا لطبيعة العمل الذي تقوم به.

انطلاقا من هذه الرؤية الواقعية والدلالية التي قدمها هذا المدخل؛ يتضح لنا أن فعالية المؤسسة لا يمكن تقييمها من طرف الجميع بطرق متشابهة، نظرا لتدخل العوامل الذاتية التي تحدد بالضبط الهدف من العمل، وفي سياق آخر، فقد قام بعض الباحثين أمثال: كوين وروراباغ بدراسة توجهات المديرين في الكثير من المؤسسات، وتوصلوا إلى التمييز بين نوعين من التوجهات:

1- التوجه الداخلي: والذي يشير؛ إلى مدى اهتمام إدارة المؤسسة، باستقرار ورضا العمال والعمل على تشجيعهم، وزيادة قدراتهم و مهاراتهم في العمل.

2- التوجه الخارجي: والذي يشير إلى مدى اهتمام إدارة المؤسسة، بدعم مركز المؤسسة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، وتوطيد علاقاتها مع أطراف التعامل الخارجي، وفي ذات السياق فقد قدم هذان الباحثان، تمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية، التي تعكس عدة أنماط مختلفة لإدارة المؤسسة وهما:

- **الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام إدارة المنظمة، بأحكام الرقابة الصارمة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات و نظم العمل.

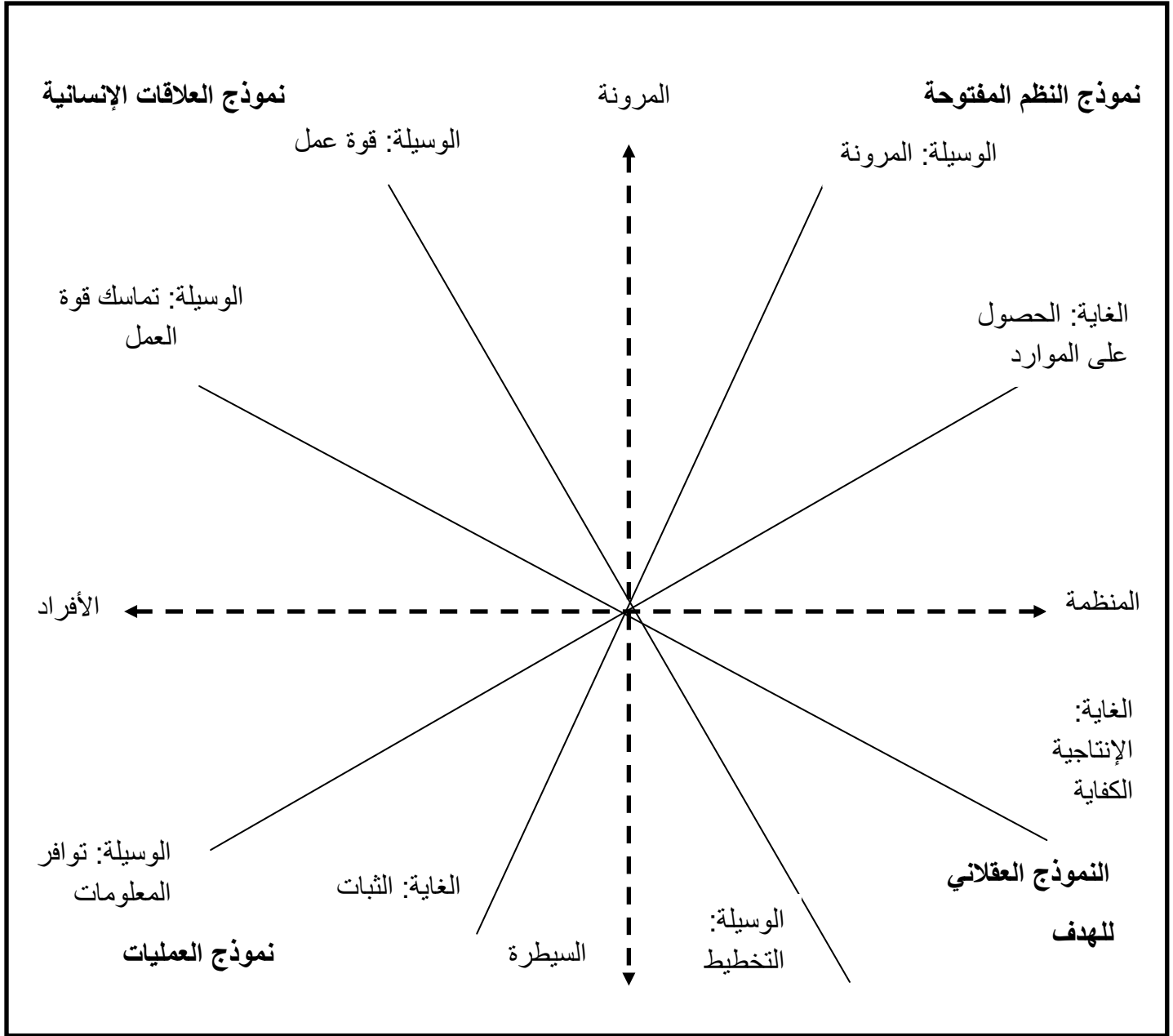
- **الهيكل المرن:** ويعكس هذا الهيكل اهتمام إدارة المؤسسة، بعمليات التغيير والتكيف مع المؤشرات الخارجية.

وفي ضوء التمييز بين هذين النوعين من الهياكل، و بعد توجهات المديرين؛ قدم هذا المدخل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يعكس كل نموذج منهما توجه مختلف لإدارة المؤسسة وهذه النماذج هي:

- أ- **نموذج العلاقات الإنسانية:** ويشير هذا النموذج، إلى التوجه الداخلي للإدارة والتي يكون هدفها وفقا لهذا النموذج، هو تحقيق الرضا والاستقرار لدى العمال و تنظيمهم وتطويرهم عن طريق الاهتمام بالتدريب، وتقديم الحوافز المالية لهم، ويتفق هذا النموذج مع الهيكل المرن.
- ب- **نموذج النظم المفتوحة:** ويعكس التوجه الخارجي لإدارة المنظمة، مع استخدام الهيكل المرن ويكون هدفها هنا؛ هو تحقيق النمو والحصول على مختلف الموارد البيئية الخارجية وإرضاء مختلف الأطراف المتعاملة معها.
- ج- **نموذج الهدف الرشيد:** يعكس التوجه الخارجي للإدارة، و لكن مع استخدام الهيكل الجامد وليس المرن، بحيث يكون هدف المنظمة وفقا لهذا النموذج هو، زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية عن طريق، وضع خطط إستراتيجية واضحة لتحقيق هذه الأهداف.
- د- **نموذج العلاقات الداخلية:** ويعكس التوجه الداخلي لإدارة المؤسسة مع استخدام الهيكل الجامد، ويكون هدف المؤسسة وفقا لهذا النموذج، هو تحقيق الاستقرار الداخلي عن طريق وضع وتحديد نظم جيدة للاتصال، وانسياب المعلومات.
- وتأسيسا على كل ما تقدم، فيما يخص هذا المدخل (القيم المتنافسة)، فإننا نجد أنه يؤكد على خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط؛ فمثلا قد تكون زيادة درجة المرونة في الهيكل كنموذج معتمد من طرف الإدارة، قد يؤدي إلى حدوث الفوضى، كما أن زيادة الاهتمام بالضبط الصارم و الرقابة اللصيقة، قد تنقلب إلى صرامة و تصلب داخلي، وهكذا كذلك بالنسبة لنموذج العلاقات الداخلية؛ فزيادة الاهتمام بالعاملين بطريقة مبالغ فيها، فقد يؤدي ذلك إلى بروز مظاهر الاستهتار واللامبالاة في التعامل معهم، وهكذا بالنسبة لبقية النماذج وعليه فإن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط، يؤدي إلى عدم فعالية المؤسسة⁽¹⁾، والشكل رقم (23) يوضح هذه النماذج الأربعة لتقييم الفعالية التنظيمية كما يلي:

(1) - صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 209- 210 .

الشكل رقم(23): يوضح النماذج الأربعة لتقييم الفعالية التنظيمية.



المصدر: مؤيد سعيد السالم : مرجع سبق ذكره، ص 51.

وفضلا عما سبق، ومن خلال عرضنا لمختلف المداخل التقليدية والمعاصرة للفعالية التنظيمية، يتضح أن اختيار المدخل المناسب لقياس فعالية المؤسسة، يتوقف على ثلاثة اعتبارات أساسية وهي:⁽¹⁾

(1) - علي عبد الهادي مسلم: مرجع سبق ذكره، ص 181-182.

- **تفضيلات الإدارة العليا للمؤسسة:** فالإدارة العليا، هي المسؤولة عن نتائج أعمال المؤسسة لأنها تمتلك النفوذ، والسلطة في تحديد ووضع الأهداف التنظيمية، وتحديد مختلف المعايير التي تقيم فعالية المؤسسة على أساسها.
- **مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي:** نقول أن الأهداف التنظيمية، تكون مناسبة لتقييم فعالية المؤسسة، عندما تكون قابلة للقياس الكمي الموضوعي؛ فيمكن مثلا أن هدف الربح يعتبر من بين الأهداف المعتمدة في قياس فعالية المؤسسات، نظرا لتوفير مؤشرات واقعية ومتعارف عليها، كدرجة ربح المؤسسة و بالتالي نستطيع الحكم على فعالية المؤسسة.
- **الظروف البيئية:** نجد الكثير من المؤسسات، تنشط في محيط أو بيئة تتميز بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها، لذلك نجدها غالبا ما تتجه إلى استخدام مدخل العمليات الداخلية لقياس فعاليتها، وفي المقابل نجد بعض المؤسسات، تتواجد في بيئات تتسم بالتغير والتعقيد وبالتالي هنا؛ فقد تصبح الكفاءة الداخلية غير مهمة، إذا ما قورنت بالقدرة على التكيف والمرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية، التي تعتبر كمعايير مناسبة لقياس فعالية المؤسسة.

3- نماذج الفعالية التنظيمية: بالاستناد إلى المداخل التقليدية والمعاصرة، التي حاولت دراسة الفعالية التنظيمية، من بعض جوانبها إلا أننا نجد بعض الأنماط الأخرى للفعالية، والتي كانت كذلك نتاجا للعديد من البحوث والدراسات، التي قام بها بعض الباحثين و الملاحظ أن بعض هذه النماذج، يتداخل في كثير من أبعادها مع بعض المداخل التي تطرقنا لها سابقا، كنموذج الأهداف، ونموذج رضا المشارك... الخ، لذلك سنكتفي هنا فقط، بذكر بعض النماذج الأخرى التي تختلف عموما عن تلك المداخل ولعل أبرزها: (1)

- **نموذج التطور التنظيمي:** ويعتبر دوغلاس ماغريغور رائد هذا النموذج، حيث قام بوضع نموذج للمؤسسة الفعالة وغير الفعالة، وذلك من خلال تبنيه لنظرية x و y وينظر ماغريغور للفعالية التنظيمية؛ على أنها إمكانية حل مشاكل المؤسسة وتجديد القدرات فيها، وفي هذا السياق، فقد قدم الباحثان بلاك وموتون Black et Mouton ورنسيس ليكرت R.Likert تصنيف للمؤسسات المثالية ضمن نموذجين:

(1)- نور الدين بشير تاوريريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، فهم المبادئ حل للمشكلات التنظيمية، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص ص، 2018- 220.

- النموذج الأول سلطوي مبني على الاستعمال، بينما الثاني النموذج التشاركي، يؤكد على مبدأ المشاركة، على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة، كشكل من أشكال التنظيم، ويعاب على هذا النموذج، أنه أغفل أثر العوامل البيئية واكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمة في تحقيق الفعالية.

- **نموذج الوظيفة الاجتماعية:** يرى هذا النموذج، أن الفعالية التنظيمية تتحقق بناء على النتائج المحققة من ممارسة المؤسسة، لمختلف الأنشطة التي تقوم بها، والخدمات التي تقدمها لأفراد المجتمع، ومن أكبر المساهمين في بلورة هذا النموذج، نجد تالكوت بارسونز T.Parsons وذلك من خلال تحليله للمنظمات، حيث يرى أنه على كل الأنظمة الاجتماعية أن تعمل على حل أربعة مشاكل أساسية:

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي، بهدف مواجهة التحديات السريعة.
 - مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها، وكيفية الحصول على الموارد و تسخيرها بفعالية.
 - مشكلة الدمج، بمعنى محاولة إنشاء ونسق من العلاقات بين مختلف وحدات التنظيم.
 - مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط ودوافع، وحوافز ثقافة النظام للمؤسسة.
- وبناء على هذه الأنظمة وحل مشاكلها، يرى بارسونز أن الفعالية التنظيمية، تتحقق بناء على مدى نجاح المؤسسات في حل هذه المشاكل.

● **نموذج المنظومة للفعالية:** يعكس هذا النموذج أبعاد المؤسسة ككل، وأساسا في المتغيرات الكمية والسلوكية وتركز على التوزيع الأمثل للموارد، كما أنه وفق هذا النموذج تنظر المؤسسة للأهداف كمخرجات وليس كمدخلات.

● **نموذج النسق:** ويركز هذا النموذج على دراسة العلاقات بين أفراد النسق، ومدى تساندها وظيفيا بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية، ويتكون هذا النموذج من:

- **نموذج البقاء:** ويركز على متطلبات النسق، ومدى توافرها بهدف مساعدة المؤسسة على استثمارها و بقائها؛ بمعنى يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المؤسسة على توفير جميع الميكانيزمات والمتطلبات الأساسية، لبلوغ الأهداف والتي تشمل على مدى توفر الخطط، الموارد، العمليات... الخ .

- نموذج الفاعلية: ويركز هذا النموذج على دراسة العلاقة المتبادلة، بين مختلف أجزاء النسق، وكيف تؤثر هذه العلاقة على فعالية المؤسسة في بلوغ الأهداف التنظيمية.

- ثالثا: محددات قياس الفعالية التنظيمية :

1- مقاييس الفعالية التنظيمية للمؤسسة:

كل عنصر من عناصر فعالية المؤسسة، له المقاييس اللازمة التي تمكنه من معرفة درجة فعالية هذا العنصر بالمؤسسة، وفي هذا السياق يشير بعض الباحثين، إلى بعض المقاييس المتعلقة بفعالية و كفاءة المؤسسة، ومنها مقاييس الإنتاجية، مقاييس الرضا الوظيفي، مقاييس الربح، مقاييس التطور... الخ، وتعتمد كذلك بعض المقاييس في الحكم فعالية المؤسسة، ككل وهي تلك المتعلقة بحجم إنتاجها، وربحها الصافي، والملاحظ أن هذا المقياس الكلي لا يمكن اعتماده لوحده فقط في الحكم على فعالية المؤسسة، ويجب استخدامه وإلى جانب المقاييس الأخرى للفعالية (وهي التي سنشير إليها في العنصر الثاني، والمتعلق بمعايير قياس الفعالية) وفي هذا السياق، يحدد بعض الباحثين كذلك اتجاهين، لتحديد عناصر فعالية المؤسسة يركز الاتجاه الأول، على الأهداف بمعنى يربط فعالية المؤسسة بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ويعاب على هذا الاتجاه، أنه يوجد اختلاف بين الأهداف وبين تنفيذها وهذا الاختلاف يمكن مرده؛ إلى الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة، وبالتالي فقد ظهر اتجاه ثاني يختلف في توجهه عن الاتجاه الأول، ويركز على درجة استفادة واستغلال وتكيف المؤسسة و تفاعلها مع الظروف المحيطة، وكيف تستطيع أن تؤثر المنظمة على هذه الظروف⁽¹⁾، لأن المؤسسة لا تعمل في فراغ، وإنما تتفاعل مع شبكة من العلاقات، والمؤثرات التنظيمية والمجتمعية.

وتطلعنا الأدبيات السوسيو- تنظيمية، ومختلف الشواهد الواقعية والبحوث الميدانية التي عنيت بدراسة وبحث موضوع الفعالية، أن البحث في مجال الفعالية بدء يزداد ويتطور في الثلث الأخير من القرن العشرين؛ بحيث ازدادت البحوث الامبريقية المعنية، بدراسة الفعالية وتحديد أدق لأبعادها و دلالاتها، وتحديدًا بعد سنة 1970 وذلك لأن مفهوم الفعالية، ما زال يحتاج إلى الدراسة والبحث حتى يتبلور بدقة أكثر، لأنه ما يعد مقياسا لفعالية مؤسسة معينة قد

(1)- المرجع نفسه، ص ص، 205-206.

لا يتلاءم مع مؤسسة أخرى، وهذا ما كشفت عنه مختلف الدراسات الإمبريقية، التي أجريت حول هذا الموضوع.

وقبل التطرق إلى مختلف المقاييس المعتمدة في مقياس الفعالية، نشير إلى الأبعاد التي اعتمدها في دراستنا هذه، والتي قمنا بتحديددها بناء على واقع المؤسسة الجزائرية، والتي تمحورت حول، الموارد البشرية المؤهلة، تحسين الخدمات المقدمة، تحقيق الأهداف، الاستقرار الوظيفي، زيادة معدلات الأداء.

وبناء على هذه الاعتبارات النظرية والإمبريقية، سنقوم بعرض مختلف المحددات الدالة على فعالية المؤسسة بناء على ما توصل إليه بعض الباحثين، وكذا ما توصلت إليه، نتائج العديد من البحوث التي إذا ما تفحصنا مضامينها، نجدتها تتفق إلى حد كبير على المعايير التالية:⁽¹⁾

- لقد حدد دوبرين De Brine أربعة عشر معيارا للفعالية، معتبرا أن هذا العدد الكبير ناتج عن غموض وتعقد مفهوم الفعالية وهذه المعايير هي: بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفاء لموارد إنتاج السلعة أو الخدمة أعدادها وأصنافها درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال، وأخيرا تكامل مجهود العاملين. أما عن سيلر Seller فقد اكتفى بتحديد ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية وهي:

- الإنتاجية: بمعنى استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفاء.
- الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات العاملين.
- التطوير: تدريب القوى العاملة والرقى بمهارتها و قدراتها.

و إذا أمعنا النظر في هذه المعايير، التي حددها سيلر نجدها، كذلك تتفق مع بعض المعايير التي حددها الكثير من الباحثين وركزوا عليها بشكل من التفصيل؛ معتبرين أياها معايير يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها إذا أرادت تحقيق أهدافها و بقاءها ومنها:

(1) - صالح لن نوار : مرجع سبق ذكره، ص 213.

- قدرة المنظمة على الإنتاج: بمعنى قدرة المنظمة، في استخدام مواردها المتاحة لإنتاج الخدمات أو مختلف المنتوجات، بالتنوع المطلوبة وبالكمية التي تلبي حاجيات ومتطلبات المحيط.
- الكفاية الإنتاجية: وتشير إلى نسبة المخرجات إلى عناصر المدخلات، والمجسدة في المكونات الأساسية للنظام، المدخلات والعمليات والمخرجات، والقدرة على التكيف والتي تتحدد في ضوء مستوى الأداء لكل مؤسسة.
- درجة الرضا: ويشير إلى درجة رضا العمال بالمؤسسة، وإشباع حاجاتهم الإنسانية والمادية كرضاهم عن الأجر، والظروف أو العلاقات السائدة في المنظمة، كما يتوجب على المنظمة، كذلك أن تحقق هذه الحاجيات لكافة المتعاملين مع المؤسسة.
- التطوير التنظيمي: ويقصد به استجابة المؤسسة، للتغيير الذي يمكن أن يحدث في مستوى معرفة وكفاءة و سلوك الأفراد، وكذلك الهيكل التنظيمي والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية⁽¹⁾.

أما ثورنديك Thorndike فقد أشار في مؤلف له؛ أن علماء النفس الصناعي، يستندون في قياسهم لفعالية ونجاح التنظيم، في أداء وظائفه إلى أربعة محكات وهي، حجم الإنتاج، صافي الأرباح، النجاح في عقد الصفقات التجارية، ثم القدرة على توسيع نطاق التنظيم والنهوض به⁽²⁾.

ومهما يكن الأمر، فإن المتفحص لمضامين مختلف البحوث والدراسات الامبريقية بنظرة مدققة وفاحصة، يجدها حددت المعايير المعتمدة في قياس فعالية المنظمة، وفقا لما توصل إليه جون كامبل John Campell والذي حدد ما يقارب ثلاثين معيارا لقياس الفعالية ومن بينها نذكر: ⁽³⁾

إجمالي الفاعلية Overall effectiveness ، الإنتاجية productivity ، الكفاية Efficiency
الربحية Profit ، النوعية Quality ، دوران العمل Turnover ، الحوادث Accidents
النمو Growth ، الغيابات Absenteesim ، الدافعية Motivation، المعنوية Morale

(1) - محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1990، ص ص، 27-30.
(2) - السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1994، ص، 178 .
(3) - مؤيد سعيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

السيطرة Control، التماسك/الصراع Conflit/Cohesion المرونة والتكيف، Adaptation، Flexibility، الإجماع على الهدف Goal Consensus، التخطيط على التدريب والتنمية Training، الثبات Stability، التأكيد على التدريب و التنمية Training، المهارات الإدارية الخاصة and Development Managerial Interpersonal Skills، إدارة المعلومات Information Management، توظيف والاستفادة من البيئة Values of Human Resources، قيمة الموارد البشرية Utilization of Environment، الخ... Resources.

ويمكن توضيح هذه المعايير أكثر، كما حددها جون كامبل في الجدول رقم (6) كما يلي:

الجدول رقم (6): يوضح معايير الفعالية التنظيمية:

01	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك / التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة / التكيف	29	التأكيد على الإنجاز
15	التخطيط / وتحديد الأهداف	30	الفعالية الشاملة

المصدر : محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

وبالاحتكام إلى كل ما تقدم، فإننا نجزم بأن المؤسسة الفعالة، هي القادرة على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، ومن ثم القدرة على تكييفها واستمرارها، وتطلعنا الأدبيات التنظيمية، بمدى تجسيد هذه المعايير في أي مؤسسة فعالة قادرة على: (1)

- تحقيق أهدافها
- إحداث المرونة في التكيف
- البقاء و النمو والاستمرارية

ونشير فقط في الأخير، إلى بعض العوامل التي من شأنها أن تعيق الفعالية، وهي تلك المرتبطة ببعض المعوقات، التي تخص مدير المنظمة ذاته أو نمطه القيادي؛ ومنهم من نجد من يصنف هذه المعوقات إلى، معوقات شخصية تنظيمية، وأخرى اجتماعية، وفي هذا السياق يشير **عبد الحميد محمد** إلى، بعض العناصر التي تعيق نجاح الإدارة، وتؤثر سلبا على درجة كفاءتها وفعاليتها ومنها، التقصير في تحديد مسؤولية الأفراد بالشكل المطلوب، وبالطريقة التي تناسب قدراتهم واستعدادهم، وكذلك التأخر في إنجاز العمل؛ ويرجع ذلك الباحث إلى جملة من العوامل ومنها:

- انخفاض درجة الأفراد بالمنظمة.
- العمل وفق أساليب خاطئة، نتيجة لسيادة اللامسؤولية، وعدم الانضباط في العمل، وهذا نتيجة لغياب التوجيه والإشراف الفعال، وعدم امتلاك الكفاءة اللازمة للأفراد اتجاه الأعمال التي يقومون بها.

وهكذا يتضح لنا بصورة جلية، أن موضوع الفعالية التنظيمية يبقى كذلك غامضا، وأن المقاييس المعتمدة في قياس فعالية أي مؤسسة، تبقى مرهونة بمدى توفر جملة من المؤشرات الدلالية العلمية المستخدمة في الحكم على فعالية المؤسسة، سنحاول عرضها في الفقرة الموالية :

(1) - سعيد بن يمينة: مرجع سبق ذكره، ص 97.

2- المؤشرات الدلالية المعتمدة في الحكم على فعالية التنظيم:

تقر الكثير من البحوث والشواهد الواقعية، المعنية بدراسة الفعالية التنظيمية، أن هناك تركيبة من المؤشرات الدلالية، التي استخدمت بهدف معرفة أو الحكم على فعالية التنظيم وتصنف إلى⁽¹⁾:

أ- **المؤشرات الخارجية:** وترتبط أساسا بالمنتجات، وبالعلاقة المؤسسة بالمتغيرات البيئية وهي:

1- إنتاج السلع والخدمات على اعتبارها مخرجات، تسعى المنظمة لتزويد البيئة الخارجية بها.

2- الجودة: بمعنى أن جودة مخرجات المنظمة يعبر عن فعاليتها.

3- تحقيق الأرباح: فكلما حققت المنظمة أرباحا في مجال عملها، كلما ساعد المنظمة على الاستمرار و البقاء.

4- القدرة على التكيف: فالمنظمة يجب أن تتمتع بالمرونة، حتى تستطيع أن تستجيب منح مختلف المستجدات البيئية المتغيرة.

5- التأهب للإنجاز: بمعنى استعداد المنظمة لإنجاز، مختلف المهام بصفة فورية.

6- البقاء : وهي مؤشر فعال على نجاح المنظمة، لأن المنظمة التي تستطيع الاستمرار والبقاء، فإن ذلك يؤشر على نجاعتها في التعامل مع كافة المتطلبات البيئية المحيطة بها.

ب- **المؤشرات الداخلية:** وتتعلق أساسا بمدخلات المنظمة، وظروفها الداخلية، وتتلخص في:

1- التخطيط وتحديد الأهداف: ويعتبر تحديد الأهداف، من بين المؤشرات الواقعية لتحقيق الفعالية.

2- المهارات العملية للمدير: يجب أن تتوفر شروط ومعايير موضوعية، كالخبرة والمهارة الفنية في المدراء والتي تكفل تحقيق الفعالية التنظيمية

3- المهارات الاجتماعية: يجب توفر المديرين على مهارات اجتماعية في التعامل مع المرؤوسين، تجعلهم قادرين على خلق الدافعية لديهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

(1) - نور الدين تاوريريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص، 210-214.

4- تدريب و تنمية العاملين: ويعتبر التدريب من بين المؤشرات اللازمة، لتنمية قدرات الأفراد و تطوير مهاراتها، وهو ما سيعكس إيجاباً على فعالية المنظمة.

5- الإدارة السليمة للصراع: إن الحد من الصراعات داخل المنظمة، بين مختلف الأفراد والمصالح و خاصة منها الصراعات السلبية، مؤشر دال على فعالية المنظمة.

6- الغياب: كلما انخفضت معدلات الغياب داخل المنظمة، كلما كان ذلك مؤشراً على فعاليتها و العكس.

7- الحوادث: كلما قلت الحوادث المهنية بالمنظمة، وتوفرت الوسائل اللازمة لذلك من إجراءات السلامة والأمن، كلما قلت نفقات المنظمة الشيء الذي يعزز من فعاليتها.

3- المحك الكمي والكيفي في قياس الفعالية التنظيمية:

في ضوء المراجعة التحليلية والانتقائية لمختلف الأدبيات، التي عنيت بدراسة الفعالية وبناء على ما تطرقنا له آنفاً في الفقرة السابقة، فإنه يمكن القول بأن فعالية أي مؤسسة تتحدد وفق محكات كمية ومحكات كيفية، أو تجمع بينهما، وتعد هذه المحكات من أهم المحددات والمرتكزات الأساسية التي تحدد لنا فعالية المؤسسة.

من هذه الزاوية، نحاول في هذه الفقرة الإشارة إلى هذه الاعتبارات، المحددة لفعالية المنظمة وفق ما طرحه بعض الباحثين، من جهة و بالاحتكام إلى ما أشارت إليه بعض المداخل النظرية، وفي هذا السياق فقد أشار ثورندايك Thorndike في مؤلف له، أن علماء النفس الصناعي يستندون في قياسهم لفعالية ونجاح التنظيم، في أداء وظائفه إلى أربعة محكات والملاحظ أن هذه المقاييس التي حددها ثورندايك؛ تبدو مقاييس كمية وقد جمعها في⁽¹⁾، حجم الإنتاج، صافي الأرباح، النجاح في عقد الصفقات التجارية، ثم القدرة على توسيع نطاق التنظيم والنهوض به.⁽²⁾

ونجد إلى جانب ذلك ما طرحه ثورندايك، البعض الآخر من يحدد هذه المقاييس بطريقة كمية، و يرون أن الفعالية يمكن قياسها على النحو التالي:

(1) - زيد منير عبودي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 167.

(2) - السيد الحسيني: مرجع سبق ذكره، ص، 178.

- تحقيق أقصى ربح ممكن، التوسيع والانتشار، الحصول على حصة معينة في السوق
عقد الصفقات التجارية، الإنتاج/الإنتاجية⁽¹⁾.

ومن جهة أخرى نجد بعض الباحثين، من يحدد فعالية المؤسسة بمقاييس كيفية بحيث يرى
كان Kahn بأن المحكات التي تعتمد في قياس الفعالية، هي: الروح المعنوية، الغياب ورضا
الأعضاء⁽²⁾ إلى جانبه يضيف كامبل Campbell معايير كيفية، كدرجة تحقيق التماسك
والتقليل من الصراعات، من خلال تحقيق التعاون والتنسيق، المرونة والتكيف، درجة
الاستقرار التحفيز، الرضا الوظيفي والروح المعنوية⁽³⁾، ويعتبر هذا الأخير الروح المعنوية
من بين أهم المقاييس الكيفية، في قياس مستوى فعالية المؤسسة، بحيث يوجه معظم المديرين
جهودهم للمحافظة على رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين؛ وذلك من خلال قيامهم بدراسات
دورية لاكتشاف مستويات الروح المعنوية، والعمل على تنميتها والحفاظ عليها ويرى بعض
المختصين، أن أفضل أسلوب للحفاظ على ارتفاع الروح المعنوية، يكمن في اعتماد هؤلاء
المديرين على نمط أبوي، بين المدراء والعاملين بحيث ينظر المديرين، إلى العمال داخل
المؤسسة نظرة الأب لابنه، وبالتالي تزيد درجة الفعالية⁽⁴⁾.

وفي سياق آخر، يرى بعض الباحثين أن مقاييس الفعالية، لا تتخذ في ضوء مقاييس كمية فقط
وإنما يجب الأخذ بعين الاعتبار الجانب المعنوي، بمعنى قياس الفعالية يتحدد في ضوء المقاييس
الكمية والكيفية معا، وفي هذا الصدد يرى علي السلمي، أن مفهوم الفعالية لا يقتصر على
الجانب المادي الملموس فقط، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الجانب المعنوي، ومثال ذلك أن
قياس فعالية تنظيم البيع بكمية المبيعات المحققة فحسب، بل أيضا لابد من تحليل أساليب البيع
المستخدمة، والآثار المترتبة عليها في السوق وفي علاقات التنظيم بالعملاء⁽⁵⁾، وفي نفس
السياق قدم دعاة مدخل الأهداف، عددا من المعايير الكمية والكيفية في قياسهم للفعالية، ومن
أكثرها شيوعا واستخداما: الإنتاجية، الرضا الوظيفي والربحية⁽⁶⁾.

(1) - سلاطية بلقاسم: قبيرة اسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص 51.

(2) - السيد الحسيني: مرجع سبق ذكره، ص 178.

(3) - زايد مراد: مرجع سبق ذكره، ص ص، 183 - 184 .

(4) - منصور فهمي: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، ط5، 1981، ص ص، 143 - 145.

(5) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 228 .

(6) - كاظم نزار الركابي: مرجع سبق ذكره، ص 320.

وبالاحتكام إلى كل هذه الدلائل والاعتبارات النظرية، التي أشرنا إليها أعلاه؛ فإننا نلاحظ أن المعايير المحددة في قياس الفعالية، تتنوع ما بين المقاييس الكمية والكيفية، ولكن بتصفحنا للتراث النظري والإمبريقي، المكتوب حول الفعالية يمكننا التوصل إلى نتيجة عامة مفادها، أن المقاييس المحددة لفعالية أي مؤسسة تكون تبعا لطبيعة عمل المؤسسة، و مثال ذلك أنه إذا كانت مؤسسة "أ" تغلب على عملها الطابع الإنتاجي (اقتصادي أو صناعي)، يمكن تحديد معايير كمية لقياس فعالية هذه المؤسسة، أما إذا كانت مؤسسة " ب " يغلب على عملها الطابع الخدماتي والاجتماعي، فيمكن تحديد معايير كيفية لقياس فعاليتها و في الأخير يبقى فقط، أن نشير إلى أن تحديد أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها تتجسد أكثر؛ من خلال الجمع بين المقاييس الكمي والكيفي.

رابعا: البعد الاستراتيجي للفعالية التنظيمية:

1- بعض المرتكزات الإستراتيجية المعتمدة في قياس الفعالية:

لقد توصلت مختلف البحوث والدراسات التي عنيت بدراسة الفعالية، إلى وضع جملة من المبادئ والمرتكزات الأساسية ذات البعد الاستراتيجي، والتي تعتمد عليها المنظمات الحديثة، بهدف تحقيق فعاليتها ولعل أهم هذه المرتكزات:

- **التخطيط الاستراتيجي:** ويعتبر من بين المرتكزات الإستراتيجية، في تحقيق فعالية المنظمة ويرتبط بالأهداف التي تحددها المؤسسة، ولذلك تقوم بتطوير السياسات والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف،، وتخصص مختلف الموارد لتنفيذ هذه السياسات والخطط⁽¹⁾ وعادة ما يكون هذا التخطيط، بعيد المدى بمعنى أن إستراتيجية المنظمة، لا تخضع للتغيير أو التعديل بشكل سريع وإنما تتعدى، العديد من السنوات في تعاملها مع المستقبل⁽²⁾.

- **اللامركزية والتفويض:** ويعتمد هذا المبدأ بهدف تحرير العمال، من الرقابة اللصيقة، وخاصة في المؤسسات الكلاسيكية، وذلك من خلال منح قسط من الحرية والاستقلالية والمسؤولية، وهو ما يزيد من درجة الإشباع النفسي والاجتماعي لحاجات العمال بالمنظمة.

(1) - سليم إبراهيم الحسنية: الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات القاهرة، 2009، ص ص 90-91.

(2) - نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 142.

- **توسيع العمل:** ويشير إلى إضفاء العمل نوع من المسؤولية والحرية في أدائه، مما يوفر الفرصة لإشباع حاجات الأفراد السيكو- اجتماعية بالمنظمة، ويقضي على الروتين والملل.

- **الإدارة بالمشاركة:** ويستخدم هذا الأسلوب، بهدف فسح المجال للعاملين بالمؤسسة، والسماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، التي تهمهم مما يخلق لديهم تفجير طاقاتهم الكامنة والخلاقة لخدمة أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

- **تسطير الأهداف:** وخاصة الأهداف الإستراتيجية، التي تصممها الإدارة العليا، وهي طويلة الأجل يقع مداها الزمني عادة؛ بين خمس إلى عشر سنوات وتصممها الإدارة العليا وتركز خاصة على مسائل واسعة وعريضة⁽²⁾.

2- الفعالية التنظيمية كبعد استراتيجي و أساسي من ثقافة المؤسسة:

تتطلب الفعالية التنظيمية، توافق الثقافة مع بعض الأبعاد الإستراتيجية التي تتعامل معها فزيادة الفعالية مرتبط؛ بمختلف المؤثرات البيئية و التكنولوجية فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات تعبر عن ثقافات مختلفة، ترتبط بأهداف المؤسسة في علاقتها بالبيئة الخارجية، وما تحمله من إرهابات وتغيرات ومخاطرة، تفرض على المؤسسة إعادة تشكيل ثقافة تتماشى وهذه التغيرات والتكنولوجيات، التي تتطلب درجة كبيرة من التكيف وتتنوع هذه الثقافات بحسب درجة تمسك والتزام العاملين بها؛ فإذا كانت مختلف القيم الأساسية للعمل مشتركة بين العاملين ومقبولة بدرجة كبيرة، يؤثر ذلك على قوة ثقافة المنظمة، ويؤثر على قوتها في التأثير على العمال وكسب ولائهم.⁽³⁾

وعلى هذا النحو، فإنه إذا كانت المؤسسة فعالة، بدرجة كبيرة وذات بعد استراتيجي في توجهاتها فإنها قادرة، على تشكيل ورسم ثقافة قوية وتمسكة لدى عملها، لرسم ثقافة المرنة الولاء، التماسك... الخ، كما هو مجسد في المنظمات اليابانية، التي استطاعت كسب ولاء عمالها وعموما فإن من أهم الخصائص الثقافية المتعلقة بالفعالية هي:⁽⁴⁾

- إرساء القيم الإيجابية و تحقيق الترابط والتجانس، بين القيم داخل كل المستويات التنظيمية

(1) - نور الدين بشير تاويريريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 226 - 227.

(2) - إبراهيم توهامي و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 116.

(3) - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 155 - 156 .

(4) - أمل مصطفى عصفور: قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2008، ص ص 156 - 157.

- تنمية و تطوير المهارات الشخصية للعاملين.
- التركيز على زرع ثقافة المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية، و خلق ضغوط اتصال فعالة للوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وتشكل جميع هذه الخصائص أو الأنماط الثقافية المصنوفة التي صممها كل من Quinn and Rohrbaugh والتي تشكل القيم، التي تتوافر أولاً تتوافر في المنظمات، ولكن توافرها يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

وفي الأخير نشير فقط، إلى أن العلاقة بين الفعالية التنظيمية و ثقافة المنظمة، هي علاقة متبادلة وعكسية، فكما أشرنا إليه آنفاً أنه إذا كانت المنظمة فعالة، يمكن أن تخلق ثقافة تنظيمية فعالة كما أنه كذلك يمكن لثقافة المنظمة، على اعتبارها أحد أهم المصادر الرئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية، من خلال غرس القيم التي تعمل على نجاح الأعمال، فهي تؤثر في مختلف أعمال وعمليات المؤسسة، وذلك من خلال هيكل وعمليات إدارية، تساعد على تحقيق القيم النهائية المتمثلة في ثقافة المنظمة، وبالتالي فإن تفاعل جميع هذه المتغيرات (العمليات، الهيكل الثقافة) يحدد لنا فعالية المنظمة.⁽¹⁾

3- أي مستقبل للمؤسسات غير الفعالة اليوم:

لقد أدى التطور التكنولوجي والمعرفي الحاصل على المستوى الدولي، اليوم إلى إعادة إنتاج موجة من التحديات العميقة والتغيرات الجوهرية، التي طالت مختلف مناحي الحياة المعاصرة بجميع، مظهراتها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية... الخ، والمتمعن في واقعنا يدرك أن هذا التطور، يحتم على المؤسسات اليوم تشكيل ثقافة جديدة للتعامل مع هذه الإرهاصات التي تمس التنظيم، بهدف تحقيق نوع من المرونة، في التعامل مع المتغيرات البيئية التي لا تسمح بالانغلاق والتفوق، وإنما تفرض و ترغم المنظمات على التعامل معها، إذا أرادت البقاء والاستمرارية.

ومن هذه الزاوية، نعتقد أنه إذا أرادت المنظمات في الوقت الراهن الاستمرار والبقاء في مواجهة هذه التطورات؛ يجب أن تعمل على توجيه كامل جهودها، لتحقيق كفاءتها وفعاليتها ومما لا يدع مجالاً للشك، أن تحقيق الفعالية التنظيمية متوقفاً على مدى قدرة المؤسسة على الاهتمام والاستثمار أكثر في الموارد البشرية؛ أين أكدت العديد من النظريات التنظيمية التي

(1) - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية)، 2011، ص ص

اهتمت بمسألة الفعالية، وخصوصا ما تعلق منها بالمداخل الحديثة على اعتماد المورد البشري كشريك اجتماعي فاعلا، في إحداث نقلة نوعية لمختلف العمليات التنظيمية، ورسم وتحديد الأهداف وفق أبعاد إستراتيجية قادرة على مجابهة، المنافسة الحادة في ظل عولمة الأسواق والاقتصاد، إذ أن هناك ثمة الكثير من المعطيات والشواهد الواقعية، ما يؤكد بأن المؤسسات غير الفعالة اليوم لا مكان لها في ظل بيئة؛ تتسم بالقلق والاضطراب وعدم التيقن وبالتالي فمن المنطقي أن تبقى هذه المؤسسات غير الفعالة، غارقة في أكوام لا حصر لها من المشكلات والتعرجات التنظيمية والتي من الممكن بحسب اعتقادنا، أن تجعلها تتجه نحو مستقبل غير واضح يعرقل استمرارها وبقاءها.

وفي هذا السياق، تشير بعض الأدبيات إلى أن تحقيق الفعالية في منظمات المستقبل يفرض عليها تبني إستراتيجية فعالة، في تنفيذ أعمالها كضرورة التحسين المستمر والإبداع وأن تكون لها خطة عمل واضحة المعالم، تستطيع من خلالها الاستجابة للمعرفة المتغيرة والسريعة التي تفرض عليها⁽¹⁾ ومع أن كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها، تبحث عن الفعالية بشتى الطرق والأساليب، وتسعى إلى التوسع والتكيف مع المستجدات البيئية المتغيرة؛ فبإمكاننا طرح التساؤل التالي:

- إلى أي مدى تبقى المؤسسات غير الفعالة اليوم، متفوقة على ذواتها وحبسية ثقافتها التنظيمية في وقت يتطلب إيجاد البدائل والحلول الملائمة، لهيكله نفسها وتكيفها مع المستجدات الخارجية و بالتالي بقائها واستمرارها؟

(1) - ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات: مرجع سبق ذكره، ص 254.

خلاصة:

تدفعنا الاعتبارات السابقة، والمتعلقة بإحاطتنا ببعض الجوانب المعرفية حول موضوع الفعالية التنظيمية؛ إلى القول بأن مفهوم الفعالية يرتبط بمدى القدرة على تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، كونها عاملا أساسيا في بقائها واستمرارها، وبالرغم من التراكم المعرفي حولها، إلا أنها ما زالت مفهوما غامضا في مجال البحوث العلمية، نظرا لاتساع مجالاتها البحثية وأطرها المعرفية، ونعتقد أن ذلك راجع إلى عدم اتفاق جامع بين الباحثين في تحديد مؤشراتها والمقاييس المعتمدة في تحديد دلالاتها وأبعادها، وكذا العوامل المؤثرة والمحيطة بها، وعليه فقد حاولنا في هذا الفصل، توضيح بعض المرتكزات الأساسية، لمفهوم الفعالية في سياق المراكمات النظرية، وكان هدفنا من ذلك هو محاولة الإحاطة ببعض الجوانب الهامة التي تؤثر على فعالية المنظمة، اعتقادا منا أنه لا يمكننا الحديث عن منظمة متطورة ومستمرة؛ دون أن نحدد بدقة درجة فعاليتها سواء من ناحية، الجوانب والمقاييس المادية أو الكيفية المعتمدة في قياسها، أو من ناحية قدرتها على تحقيق أهدافها، ليبقى البحث في موضوع الفعالية متروكا لاجتهادات الباحثين وتنظيراتهم الأكاديمية، حول بحث وتقصي هذا الموضوع أكثر وبصفة مستمرة.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية المتبعة

في الدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: نموذج الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة

رابعاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية

خامساً: أساليب تحليل البيانات

سادساً: العينة وخصائصها

تمهيد:

بعد التطرق في الخلفية النظرية للدراسة، إلى تحديد الموضوع ومناقشة مختلف الأطر المعرفية والنظرية، التي عالجت في الفكر السوسيولوجي- تنظيمي؛ نحاول في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة؛ والتي تشمل على العناصر التالية، تحديد مجالات الدراسة، نموذج الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات الميدانية والأساليب المستخدمة في تحليلها، وبعدها قمنا بتحديد عينة الدراسة وتبيين خصائصها، ولعلنا نستطيع، بإتباعنا لهذه التقنيات المنهجية والعلمية، التي يفرضها البحث العلمي وما يقتضيه من إرغامات، أن نقف على محك الواقع الإمبريقي بكل دلالاته وتجلياته، وبالتالي التوصل إلى فهم وتبيان العلاقة بين متغيري الدراسة، في ضوء التساؤلات والفرضيات المطروحة في البحث.

- **أولاً: مجالات الدراسة:** يعد تحديد مجالات الدراسة، من بين الخطوات الأساسية في البحوث الاجتماعية، وذلك على اعتبار أن النتائج التي تتوصل إليها الدراسات، تختلف في دلالاتها باختلاف الأطر الزمكانية، والمجتمعات البشرية التي أجريت عليها الدراسة؛ وبالتالي وجب علينا تحديد هذه المجالات، وتبيان نطاقاتها و تجلياتها المكانية، الزمانية والبشرية، ومن هذا المنطلق يمكن إيضاح هذه المجالات على النحو التالي:

1- المجال المكاني: لم يكن اختيارنا للمؤسسة المينائية سكيكدة، كمكان لإجراء الدراسة الميدانية اعتباطياً، وإنما هناك ثمة مؤشرات ودلائل علمية وواقعية، جعلتنا نختار هذه المؤسسة فقد سبق وأن أجرينا فيها دراسات ميدانية في وقت سابق، سواء بالنسبة لإعداد مذكرة تخرج ليسانس أو إعداد رسالة الماجستير وبالتالي فإننا على اطلاع بميدان الدراسة، من حيث هيكلها والمديريات المشكّلة لها، طبيعة الأنشطة والأعمال التي تقوم بها، وهو ما جعلنا نكمل دراستنا الحالية بهذه المؤسسة، خاصة وأنها تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية في ولاية سكيكدة التي تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، وهو ما تلمّسناه من خلال دراستنا السابقة، فالمؤسسة استطاعت الحصول على عدد من الشهادات المتعلقة بمتطلبات الجودة الشاملة، كشهادة البيئة (9014) سنة 2004، وشهادة الأمن و الوقاية (1801) سنة 2007 وشهادة الخدمات، (9001) سنة 2000، هذا وقد توصلنا إلى نتائج من خلال الدراسات السابقة؛ تفر بمدى توفر المؤسسة المينائية على مؤشرات واقعية يمكن مشاهدتها على أرض الواقع، والمتعلقة بموضوع دراستنا الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، خاصة وأن هذه المؤسسة بالمنطقة، تقوم بعملية التوظيف

للأفراد بصفة مستمرة طيلة السنة، ويتجلى ذلك في تكاثر طلبات التوظيف بالمؤسسة، وتوافد الأعداد الهائلة من طالبي العمل يوميا، نظرا للامتيازات والأجور العالية التي تقدمها؛ الأمر الذي جعلها تضع شروط وإجراءات صارمة لتوظيف هؤلاء، هادفة بذلك، إلى الحصول على قوة بشرية قادرة على تحقيق الفعالية التنظيمية، وفيما يلي نقوم بتحديد المجال المكاني أكثر من خلال التعرض إلى المحددات التالية:

- **التعريف بالمؤسسة:** أجريت الدراسة الراهنة بمؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي، وهي المؤسسة المينائية سكيكدة (E.P.S)، وتعتبر هذه المؤسسة بمثابة الركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي في الجهة الشرقية للبلاد، وذلك لمساهمتها الفعالة في إمداد وتطوير التبادلات التجارية، وربط علاقات تجارية مع متعاملين اقتصاديين، والعمل على توسيع رقعة هذه المبادلات، وتحثل المؤسسة المرتبة الثانية بالنسبة لاستيراد السلع، والمرتبة الثالثة في تصدير المحروقات، مما يؤهلها لامتلاك مكانة هامة، في الحياة الاقتصادية على المستوى الوطني.

- **هوية المؤسسة المينائية سكيكدة:**

- **التسمية:** المؤسسة المينائية سكيكدة EPS.

- **الشكل القانوني:** مؤسسة عمومية اقتصادية، مؤسسة ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين ونظم الاستقلالية للمؤسسات.

- **تاريخ الإنشاء:** بموجب القرار رقم 82/284، وتعديل النظام لشركة ذات أسهم في 1989/03/21م.

- **المقر الاجتماعي:** نهج زروقي رحال، صندوق رقم 65 سكيكدة 21000 الجزائر.

- **نظام التسيير:** مؤسسة منظمة لمديرية عامة أحادية الوحدة.

- **المساهمون:** شركة تسيير مشاركات الدولة (الموائى).

- **الرأسمال الاجتماعي:** 800 مليون دينار جزائري.

- **شهادة النوعية:** المؤسسة حاصلة على شهادة بموجب متطلبات النظام ISO 9001

2000 V. - رأس المال: 350 مليار دج.

4- **نظرة مختصرة عن مهام وأهداف المؤسسة:** باعتبار المؤسسة المينائية ذات طابع خدماتي بالدرجة الأولى، فيمكن حصر خدماتها في:

- حفظ الأمن داخل الممتلكات المينائية البحرية أو البرية، عن طريق خلية الأمن الداخلي والوقاية وذلك في إطار حماية الحدود الجغرافية للوطن.
- استقبال البواخر المحملة بالبضائع و السلع كمواد الصوجا، الخشب، وغيرها على مستوى الميناء والذي تقع وسط المدينة.
- إجراء أشغال الصيانة، التهيئة و تحديث البنية العلوية للميناء.
- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية ووضعها، في خدمة العملاء والمستخدمين والقيام بعملية الشحن و التفريغ.
- الأهداف: تسعى المؤسسة لتحقيق الأهداف التالية:
- تحسين صورتها لدى الزبائن والمجتمع.
- تقديم الخدمات للعملاء في أحسن الظروف وبأقل تكلفة ومدة زمنية ممكنة.
- تنويع الخدمات وتحسين النوعية.
- المساهمة في النهوض بالمبادلات التجارية.
- تدعيم المؤسسة الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير.
- المصالح أو المديرية المركزية للمؤسسة:
- تتكون المؤسسة المينائية من المصالح أو المديرية التالية: (للإطلاع على الهيكل التنظيمي أكثر أنظر الملحق رقم (02).
- المديرية العاملة (DG) : وتقوم هذه المديرية بالإشراف، على إدارة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من خلال مديرياتها الفرعية، وخاصة التنسيق بين جميع الأعمال وتوجيه المديرية الفرعية قانونيا و إداريا.
- مديرية قيادة الميناء: و هي المسؤولة عن النشاطات المتعلقة، بالملاحة، القيادة، الإرشاد ورؤساء السفن، كما تسهر أيضا على أمن الأشخاص.
- مديرية الشحن و التفريغ: وتقوم بعملية الشحن و التفريغ، وتوفير الوسائل اللازمة للزبائن والتسيير التجاري لأملاك الميناء.
- مديرية السحب البحري: هذه المديرية حديثة النشأة، ولها دور تجاري تقوم بمساعدة السفن وإرشادها أثناء الدخول و الخروج.

- مديرية الصيانة: مكلفة بصيانة وحفظ التجهيزات المستعملة، من طرف المؤسسة، كما تقوم بعملية التموين وتسيير المخزون.
 - مديرية الأشغال: تقوم بالحفاظ على أملاك الميناء، ومتابعة وتنفيذ أشغال البنى التحتية والفرعية للميناء.
 - مديرية الإدارة العامة: وهي مكلفة بتسيير المستخدمين، الشؤون والمنازعات القضائية ومتابعة برامج التكوين المهني وإعادة التأهيل.
 - مديرية المالية والمحاسبة: تقوم بضمان تسيير المعلومات المالية والمحاسبة للمؤسسة، كما تقوم بإنجاز الوثائق المالية و المحاسبية التي يتطلبها القانون.
 - مديرية الدراسات والتسويق والاتصالات: تقوم بإدارة العمليات المتعلقة، بالدراسات ومراقبة التسيير و التسويق والإعلام والاتصال.
 - مديرية الأمن: وتقوم بتوفير الأمن داخل ميدان العمل، خصوصا أنها تحتل موقعا استراتيجيا قريبا من القاعدة البترولية لسوناطراك.
 - مديرية أملاك الدولة: وهي مديرية حديثة أنشئت مؤخرا، تقوم بترتيب و تصنيف و تسوية الملفات ذات الصلة ببعض المصالح كمديرية الاستثمار والتسويق، والمتعلقة بالملكية والمداخل المالية.. الخ.
- وبناء على هذا العرض المختصر، لأهم أنشطة وأهداف المؤسسة المينائية، والمديريات التي تتكون منها، يتضح لنا أن المؤسسة تسعى، إلى دعم الاقتصاد الوطني، من خلال السهر على تقديم أحسن الخدمات للعملاء، والتوسط بين المؤسسات الوطنية والأجنبية في عملية الاستيراد والتصدير وكذا تنظيم النشاطات التجارية، والمساهمة في تطوير الموانئ والاستثمار مستقبلا في، مختلف الخدمات المينائية التي تسعى لتطويرها.
- 2- المجال الزمني للدراسة:** ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة، في جانبيها النظري والميداني، ويمكننا توضيح تجليات هذه المدة الزمنية في فترتين أساسيتين:
- (1) الفترة الممتدة من 2012 إلى غاية 2015،** أين تم فيها جمع المراجع، وتصنيف المعلومات وترتيبها وإعداد بطاقات القراءة حولها، بهدف إعداد الجانب النظري من الدراسة وما تضمنه من أطر معرفية وسوسيو- تنظيمية، إضافة إلى الاتفاق مع الأستاذ المشرف، على كيفية بناء خطة البحث المعتمدة في إنجاز هذه الدراسة.

(2) الفترة الممتدة من 2016 إلى غاية 2018، أين تم فيها التحضير لإعداد الدراسة، بالمؤسسة المينائية سكيكدة، بحيث قمنا بتقسيمها إلى المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: وقمنا من خلالها بـ:

- الدراسة الاستطلاعية: إن اكتشاف ميدان الدراسة والإطلاع عليه، والتقرب أكثر من فهم دلالات وأبعاد الموضوع قيد البحث، قبل القيام بإجراء الدراسة الفعلية لهو الإجراء المنهجي الأول بحسب اعتقادنا في أي دراسة ميدانية، وذلك بهدف تحديد مختلف الجوانب الممكنة دراستها، وإعادة صياغة أو تكيف بعض المعطيات المنهجية، وفقا لما تمليه مقتضيات هذه الجولة الاستطلاعية، ولعل أهم ما يمكن استخلاصه فيما يتعلق بهذه الدراسة الاستطلاعية؛ أنها كانت نقطة البداية للبحث الميداني حيث سمحت لنا، بمقابلة بعض المسؤولين العاملين بالمديرية العامة، والذين قدموا لنا بعض المعلومات حول موضوع دراستنا والتي كانت دون توقعاتنا وخاصة الإطارات الشابة، حيث أكدوا لنا أن الرهان الأساسي القائم اليوم في تحقيق الفعالية مرهون بمدى الاهتمام المتزايد بالموارد البشري، وخاصة في هذا العصر المعولم، ويتجلى هذا الاهتمام بحسب ما أقرروا به لنا، أن عملية اختيار الأفراد يخضع في أغلبها إلى إجراءات تتسم بالطابع التقليدي وغير العلمي، في أغلب المؤسسات والمؤسسة المينائية كغيرها من مثيلاتها تشهد هي الأخرى مشاكل تنظيمية، تعتري عملية الاختيار والمتعلقة أساسا بفشل السياسات المعتمدة في اختيار الأفراد بالمؤسسة، وافتقادها إلى الطابع العلمي، وعليه فقد أبدى لنا مسؤول التكوين، مدى إعجابه بدراسة مثل هكذا مواضيع، وضرورة إخضاعها للبحث الميداني بهدف إفادة المؤسسة، الأمر الذي زاد من تحفيزنا على إجراء الدراسة الميدانية بهذه المؤسسة فضلا عن توفر المؤشرات الواقعية التي تخدم موضوع دراستنا، وقد كانت هذه الزيارة الميدانية بداية من 10 جانفي 2016.

- المرحلة الثانية: بعد الدراسة الاستطلاعية، قمنا بزيارة المؤسسة للمرة الثانية يوم 20 فيفري 2016، بهدف توزيع الاستمارة التجريبية، والتي بلغ عددها 30 استمارة تم توزيعها على بعض أفراد مجتمع البحث بهدف معرفة مدى ملائمة أسئلتها مع ثقافة المبحوثين، ومدى توافر المؤشرات المتعلقة بالاختيار المهني والفعالية التنظيمية، في مختلف محاورها، كما قمنا بعدها بإرجاع الاستمارات التجريبية، وإعادة تفحصها وصياغتها بالشكل المطلوب.

- **المرحلة الثالثة:** نظرا لبعض الظروف والصعوبات التي صاحبت هذه الفترة، في إعدادنا لتوزيع الاستمارة في صيغها النهائية، بحيث تزامنت هذه الفترة الممتدة من شهر أبريل 2016 إلى جوان 2016 مع فترة إجراء البحوث الميدانية، من قبل طلبة الليسانس والماستر ومعاهد التكوين المهني بحسب ما أفادنا به رئيس مصلحة التكوين، الأمر الذي جعلنا نؤجل فترة توزيع الاستمارة النهائية إلى بداية شهر جويلية؛ تفاديا للعراقيل التي قد تصادفنا في هذه الفترة والتي نعتقد أنها غير مناسبة؛ كون المبحوثين في حالة غير مستقرة، نتيجة كثرة عدد الطلبة المتربصين والذين يقومون بتعبئة الاستمارة، هذه الأخيرة التي تصبح عرضة للامبالاة والتلف وعدم الجدية في الإجابة على أسئلتها، وبالتالي عدم الحصول على المعلومات اللازمة، التي تخدم موضوعنا بالشكل المطلوب.

- **المرحلة الرابعة:** مع بداية منتصف شهر جويلية 2016 استأنفنا زيارتنا الميدانية، بهدف توزيع الاستمارة النهائية، وذلك بعد أخذنا الوقت الكافي، لإعادة صياغة بعض أسئلتها وعرضها على أساتذة من جامعات مختلفة بهدف تحكيمها قبل توزيعها.

- **المرحلة الخامسة:** في الوقت الذي قمنا به بتوزيع الاستمارة في شكلها النهائي، قمنا بإجراء المقابلات مع بعض المسؤولين بالإدارة العامة، كما اختير لنا مشرف يعمل بمصلحة التكوين والذي أفادنا ببعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث: طرق التوظيف والمعايير المعتمدة في اختيار العمال بالمؤسسة المينائية، نشأتها، طبيعة نشاطها، أهدافها وخاصة سعيها لتحقيق الفعالية، هيكلها التنظيمي.. الخ، وامتدت هذه المرحلة من بداية شهر سبتمبر 2016 إلى أكتوبر 2016.

- **المرحلة السادسة:** خصصنا هذه المرحلة لاسترجاع الاستمارات النهائية، الموزعة على عينة البحث، بعد منحهم الوقت الكافي لاستيفائها، ولكننا اضطررنا في هذه المرحلة، إلى توضيح بعض الأسئلة وتقريب الفهم لعدد من المبحوثين، الذين لم يقوموا بملأ الاستمارة بكاملها نظرا لتكوينهم باللغة الفرنسية ولمحدودية المستوى التعليمي لديهم، وتجدر الإشارة هنا، إلى أننا لم نوفق في استرجاع جميع الاستمارات، بحيث برر لنا المبحوثين الذين لم يقدموا لنا الاستمارات ذلك بانشغالهم المهنية الكثيرة، التي لم تسمح لهم بملأ الاستمارات، وأمام هذا الموقف - الصعب - تبادرت إلى أذهاننا فكرة، إعادة توزيع الاستمارات بدون إحراج

المبوهين، مع اعتقادنا الجازم بأن التبريرات التي قدموها لنا، تبريرات واهية وغير منطقية لأننا تأكدنا فيما بعد أن هذه الاستثمارات تعرضت للضياع، لا غير.

- المرحلة السابعة: أمام هذا الموقف، - كما أسلفنا منذ قليل- فقد تحتم علينا في هذه المرحلة إعادة توزيع الاستثمارات الضائعة، وغير المملوءة على مبعوهين آخرين بلغ عددهم 20 مبعوه، مراعين في ذلك الاختيار العشوائي المتبع في الطريقة الأولى، من خلال اختيار أسماء مبعوهين لم يكونوا ضمن القوائم الاسمية، التي اعتمدها في اختيار العينة، ولكن بنفس الترتيب والمنهجية المعتمدة في اختيار العينة، ولقد امتدت هذه الفترة من 20 نوفمبر إلى غاية 5 ديسمبر معتمدين على بعض معارفنا الشخصية، حتى لا تتعرض الاستثمارات التي قمنا بتوزيعها إلى الضياع مرة أخرى، و بهذه الطريقة تم استرجاع جميع الاستثمارات التي وزعت.

- المرحلة الثامنة: بعد استرجاع الاستثمارات بصفة نهائية، قمنا في هذه المرحلة التي تزامنت مع عطلة الشتاء 18 ديسمبر 2016، بتفريغ الاستثمارات يدويا - رغم صعوبة هذه الطريقة - وإخضاعها لعملية، التصنيف الترتيب والتبويب في جداول إحصائية، وبعدها قمنا بتحليل هذه المعطيات الميدانية، وإخضاعها للقراءة السوسولوجية (التحليل السوسولوجي) علاوة على ربطها بالجانب النظري؛ وذلك وفق مبدأ التقاطع النظري والميداني في البحث السوسولوجي وبعدها تم استخلاص النتائج، وكتابة البحث في شكله النهائي.

3- المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية والذين بلغ عددهم 1278 عامل مقسمون إلى ثلاثة فئات سوسيو- مهنية، عمال التنفيذ « Exécutions » عمال التحكم « Maitrises »، إدارات « Cadres »، موزعون على إحدى عشر مديرية كما هو موضح في الجدول رقم (7) كما يلي:

- الجدول رقم (7): يوضح توزيع العمال حسب المديرية .

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الفئات السوسيوولوجية	المديرية
32	04	50	23		المديرية العامة
164	74	51	39		مديرية قيادة الميناء
481	257	198	26		مديرية الأشغال و الشحن والتفريغ
154	61	15	78		مديرية السحب
54	33	11	10		مديرية الأشغال
81	43	17	21		مديرية الصيانة
25	04	06	15		مديرية المالية والمحاسبة
99	39	23	37		مديرية الإدارة العامة
22	06	40	12		مديرية الدراسات و التسويق والاتصال
117	98	16	03		مديرية الأمن
49	41	00	08		مديرية أملاك الدولة
1278	660	346	272		المجموع

المصدر: الوثائق المتحصّل عليها من طرف المؤسسة المينائية.

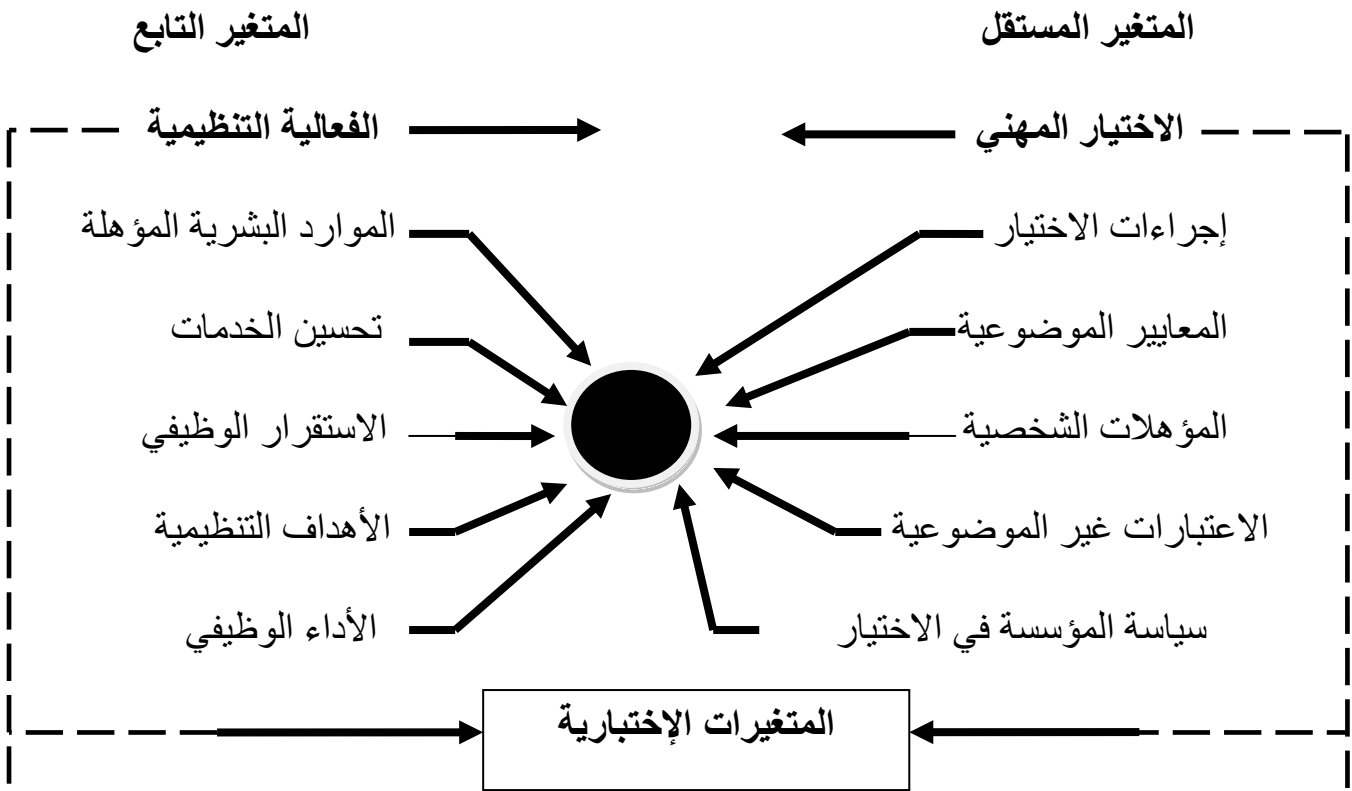
ثانيا: نموذج الدراسة:

يرتبط النموذج الموجه لدراستنا الراهنة، بمدى وجود ارتباطات تجاذبية احتمالية بين مختلف الأبعاد المحددة لطرفي الفرضية الرئيسية، والتي مفادها: يرتبط تحقيق الفعالية التنظيمية بمدى موضوعية المعايير المعتمدة في الاختيار المهني، والتي ترجمت إلى مؤشرات واقعية لهذين المتغيرين يمكن تلمّس تجلياتها في الواقع الميداني (المؤسسة مجال البحث)، والتي تحتاج إلى اختبار وتقص ميداني؛ والهدف من طرح هذا النموذج الافتراضي هو محاولة إعطاء صورة واضحة ودقيقة قدر الإمكان عن طرفي الفرضية الرئيسية، التي تحتاج إلى الاختبار الميداني في هذا الجانب التطبيقي من الدراسة، ويتجلى هذا النموذج أكثر في

التداخل والتفاعل بين مؤشرات الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، دون إغفال ارتباطها بمكونات البناء التنظيمي وتأثيرات البيئة الخارجية، ونعتقد أن هذه النظرة المتعددة الجوانب تمكننا، من فهم أعمق لطبيعة الارتباطات التجاذبية بين متغيري الدراسة.

وضمن هذا المنظور الواقعي والدلالي، وحتى نوضح الصورة جيدا، نعرض هذا النموذج كما هو موضح في الشكل رقم (24) الذي يعكس الإطار التصوري للدراسة من خلال العلاقات التبادلية بين أبعاد ودلالات الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، وترتبط هذه العلاقات بطبيعة البناء التنظيمي السائد بالمؤسسة.

- الشكل رقم (24) يوضح نموذج الدراسة:



- 1- تساهم الإجراءات الحديثة للاختيار المهني، في الحصول على موارد بشرية مؤهلة.
- 2- تساهم المعايير الموضوعية للاختيار المهني، في تحسين مستوى الخدمات المقدمة .
- 3- يرتبط زيادة مستوى الاستقرار الوظيفي بمدى اختيار الأفراد وفقا للمؤهلات الشخصية.
- 4- يؤثر الاعتبارات غير الموضوعية في الاختيار المهني على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية
- 5- يرتبط زيادة مستوى الأداء الوظيفي، بمدى اختيار الأفراد وفقا لثقافة بالمؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة:

وفقا لما تقتضيه الضرورة البحثية، وما تشترطه الدراسات في البحوث الاجتماعية، كان لزاما علينا إتباع منهج معين، يرسم لنا الطريق المنهجي والمنطقي، الذي نتبعه في معالجة هذه الدراسة، وبتصفحنا المدقق والمتواضع لبعض الأدبيات المتخصصة في المنهجية، أدركنا أن اختيارنا لمنهج معين لا يكون بصفة اعتباطية، وإنما طبيعة الموضوع هو الذي يحدد لنا المنهج الملائم.

ووفق هذه الرؤية، وفي ضوء طبيعة دراستنا الراهنة وما طرحته من تساؤلات وما صاغته من فرضيات، يرجى اختبارها على محك الواقع الإمبريقي، فضلا عن الأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة دراستنا الراهنة، واتبعنا طريقة المسح بالعينة كأحدى طرائق هذا المنهج؛ وذلك بهدف إعطاء وصف دقيق ومعظم، لمختلف المفاصل الأساسية للبحث والتي تشكل، التصميم المنطقي والمنهجي له، من حيث دقة اختيار الأدوات المناسبة، وذلك من خلال الاعتماد على جمع المعلومات، تصنيفها، تحليلها وتصويرها كميًا وكيفيًا، ثم إخضاعها إلى أسلوب التحليل والتفسير، بهدف الوصول إلى نتائج علمية وموضوعية، وبما أننا قمنا بصياغة فرضية رئيسية وعدد من الفرضيات الجزئية، فإننا نسعى إلى اختبارها من خلال اعتماد هذه الأدوات وأساليب التحليل المناسبة، وخاصة اعتمادنا بالدرجة الأولى، على تقنية الاستمارة- أكثر من غيرها- على اعتبارها الوسيلة الأكثر تحليلا وتدقيقا وتجزئة في البحث العلمي، وبالتالي نعتقد أنه يمكننا التوصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة للدراسة، واستخلاص نتائج دقيقة ومُعبرة عن الواقع.

رابعا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

من المعلوم علميا ومنهجيا، ووفقا لما تقتضيه الضرورة البحثية في العلوم الاجتماعية، أن طبيعة الموضوع، هو الذي يحدد ويفرض علينا نوع المنهج والأدوات المناسبة في جمع البيانات، كما أشرنا إليه في الفقرة السابقة، وبما أننا اعتمدنا على المنهج الوصفي، كان لزاما علينا، الاعتماد على أدوات بحثية تناسب طبيعة هذا المنهج، وتتجلى هذه الأدوات في: الملاحظة، المقابلة والاستمارة، الوثائق و السجلات، وعليه سنحاول في الفقرة الموالية توضيح كيف تم استخدامنا وتوظيفنا لهذه الأدوات البحثية، في جمع المعطيات الميدانية واستقراء الواقع الميداني.

1- الملاحظة: لم نعتمد على أداة الملاحظة بدرجة كبيرة، في جمع المعلومات والبيانات المستقاة من الميدان، لذلك اقتصرنا فقط على بعض الملاحظات البسيطة، التي قمنا برصدها منذ بداية الدراسة الميدانية واستمرت إلى نهايتها، وتمت هذه الملاحظات في مواقع العمل خاصة لدى أعوان التنفيذ الذين تم اختيارهم، على أساس توفرهم على بعض الخصائص الجسمية (كالقوة البدنية) وهم يقومون بعملية الشحن والتفريغ، علاوة على ملاحظتنا لعمال نقل البضائع عبر الرافعات والحاويات (Les grues portuaires et conteneur) والذين تم اختيارهم بناء على أساس الخبرة المهنية في هذا المجال، وكذا بناء على توفرهم على قوة البصر لتفادي الوقوع في الحوادث المهنية، بحسب المعلومات التي أفادنا بها مسؤول مصلحة التكوين ومحاولة منّا في رصد بعض الملاحظات، حول مدى توفر بعض المؤشرات الواقعية التي يمكن ملاحظتها، والمتعلقة بالفعالية التنظيمية، فقد حاولنا رصدها عن طريق قيامنا بالملاحظات التالية:

- 1- تأكدنا عن طريق الملاحظة، عن مدى وجود ديناميكية في طريقة أداء العمل وتقديم الخدمات للعمال بحرفية عالية من طرف كوادر بشرية مؤهلة.
- 2- ملاحظة ما إذا كان هناك تفاعل ورضا، بين العمال في أداء مهامهم.
- 3- ملاحظة العمال وهم يقومون بعملهم في إطار جماعي - فرق العمل -
- 5- ملاحظة العمال وهم يقومون، بتقديم الخدمات اللازمة للعمال في الوقت الذي ترسو فيه البواخر الأجنبية.

وبالتالي فقد ساعدتنا الملاحظة، في توضيح وتأكيد بعض البيانات التي اعتمدناها كمؤشرات لمتغيرات الدراسة، والمجسدة في أسئلة الاستمارة، كما تمت الاستفادة منها كذلك في تبيان مدى صدقية إجابات المبحوثين في بعض أسئلتها.

- 2- **المقابلة:** قمنا بالاعتماد على أداة المقابلة، في جمع المعطيات الميدانية، اعتقاداً منّا أنها تساعدنا في إمكانية إفادتنا، في جمع المعلومات التي تخدم موضوع دراستنا، وتجدر الإشارة هنا إلى أننا عند استخدام هذه الوسيلة؛ تعمدنا مقابلة أطراف معينة وخاصة الذين يُعتقد فيهم إمكانية إمدادنا بالمعلومات التي نخدم بحثنا بمختلف أبعاده و تجلياته، فضلا عن مختلف المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين من مختلف الفئات المهنية خلال إجرائنا للدراسة الميدانية.

وبناء على هذا التوضيح، فقد أجرينا المقابلة مع الأطراف التالية: رئيس قسم الموارد البشرية، مسؤول التكوين، إطاران يعملان بالإدارة العامة؛ ويمكننا توضيح الجوانب المثارة في حوار المقابلة وفق الجدول رقم (8) كالتالي:

- جدول رقم (8): يوضح الأطراف التي أجريت معها المقابلة:

المجالات التي دار الحوار حولها .	الأطراف التي أجريت معها المقابلة
<p>- مساءلته عن ثقافة وسياسة المؤسسة في اختيار الأفراد.</p> <p>- ما مفهوم الفعالية التنظيمية من منظور إطارات المؤسسة ؟</p> <p>- مساءلته عن مدى إمكانية وجود علاقة بين الاختيار المهني و الفعالية .</p> <p>- الأساليب العلمية المعتمدة في اختيار الأفراد.</p> <p>- مساءلته عن مدى إمكانية اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد على معايير أخرى غير المعتمدة في خضم التطورات الحاصلة.</p> <p>- الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في اختيار الأفراد</p> <p>- سياسة المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.</p>	<p>رئيس قسم الموارد البشرية</p>
<p>- مساءلتهما عن طرق التوظيف بالمؤسسة .</p> <p>- رأيهما في المعايير المطبقة في استقطاب و اختيار الأفراد.</p> <p>- رأيهما في الاختبارات النفسية المطبقة في اختيار الأفراد وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي.</p> <p>- مساءلتهما عن مدى وجود علاقة بين طرق و معايير الاختيار وتحقيق الفعالية.</p> <p>- مساءلتهما عن مدى اعتماد المؤسسة على عملية</p>	<p>إطاران يعملان بالإدارة العامة.</p>

<p>تتبعها في اختيار خطوات تساعد في الحصول على الكوادر البشرية المؤهلة .</p>	
<p>- مساءلته عن علاقة بالاختيار المهني بعملية التكوين. - مساءلته عن الفترة التجريبية التي يخضع لها العمال الجدد و إكسابهم خبرات عملية. - رأيه في طبيعة الاختبارات الأدائية التي يقوم بها العمال بالمؤسسة. - رأيه في المعايير المعتمدة في اختيار العمال وعلاقتها بإمكانية النجاح في العمل مستقبلا (تحقيق الفعالية).</p>	<p>مسؤول التكوين</p>

جدول من تصميم الباحث.

3- الاستثمار: وهي التقنية الأساسية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات الميدانية على اعتبارها؛ الأداة الأكثر تحليلا وتدقيقا في البحث العلمي، - كما أسلفنا- علاوة على أنها تتميز بأنها تعطي الحرية التامة للمبحوث في الإجابة عن الأسئلة، بدون ضغط مثلما قد يحدث في المقابلة وقد تم صياغة أسئلة الاستثمار؛ بالاستناد إلى مؤشرات وأبعاد الفرضيات، مع مراعاة تجليات المفهوم الإجرائي لمتغيري الدراسة، الذي قمنا بصياغته من الواقع الميداني والجدير بالذكر أننا ركزنا في أسئلة الاستثمار، على نمط الأسئلة المغلقة المفتوحة، لأننا نعتقد أن موضوع بحثنا معقد نوعا ما، بحيث يصعب ربط مؤشرات الاختيار المهني بمؤشرات الفعالية التنظيمية من الناحية العملية؛ الأمر الذي يحتاج إلى طرح أسئلة واسعة وعميقة، علاوة على أن هذا النوع من الأسئلة (المغلقة المفتوحة) في الاستثمار يتميز، بأنه أكثر كفاءة في الحصول على المعلومات كما يعطي للمبحوث فرصة لإبداء رأيه⁽¹⁾، وقد احتوت الاستثمار على ستة (06) محاور المحور الأول، تضمّن البيانات الشخصية، وخمسة (05) محاور قسمت بحسب عدد الفرضيات الإجرائية، و كل بعد من الفرضيات يتكون من مجموعة من المؤشرات

(1)- عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2007، ص 69 .

ومن هذه المؤشرات تم طرح أسئلة الاستمارة، وقد قمنا بإدراج هذه المحاور في الاستمارة بالاحتكام إلى فرضيات البحث، بهدف اختبار هذه الفرضيات ووضعها على محك الواقع الميداني.

وفي هذا السياق، فقد احتوت الاستمارة على 77 سؤالاً موزعاً على ستة محاور كالتالي:

- **المحور الأول:** متعلق بالبيانات الشخصية، ويحتوي على ثمانية (08) أسئلة، وتشمل هذه البيانات على (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني، مكان الإقامة، طبيعة العمل، الحالة المدنية، الأقدمية في العمل).

- **المحور الثاني:** متعلق بالإجراءات الحديثة في الاختيار المهني والموارد البشرية، و يضم 19 سؤالاً من السؤال رقم (09) إلى السؤال رقم (27).

- **المحور الثالث:** متعلق بالمعايير الموضوعية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، و يضم 12 سؤالاً، من السؤال (28) إلى السؤال رقم (39).

- **المحور الرابع:** متعلق بالخصائص الشخصية والاستقرار الوظيفي ويتضمن 18 سؤالاً، من السؤال رقم 40 إلى السؤال (57).

- **المحور الخامس:** متعلق بالاعتبارات غير الموضوعية وتأثيرها على الأهداف التنظيمية و يضم 09 أسئلة من السؤال (58) إلى السؤال (66).

- **المحور السادس:** متعلق بثقافة المؤسسة في الاختيار المهني وزيادة معدل الأداء الوظيفي ويتضمن 11 سؤالاً، من السؤال (67) إلى السؤال رقم (77).

- **صدق الاستمارة:** بهدف التحقق من صدق الاستمارة، فقد اعتمدنا إلى صدق المحكمين (صدق المحتوى)، بحيث تم توزيعها في صيغتها الأولى، على عدد من الأساتذة المحكمين (أنظر الملاحق) من جامعة سكيكدة، جامعة عنابة والمركز الجامعي بتيبازة، محاولين بذلك الاستفادة من آرائهم، وتخصصهم العلمي وخاصة حول العناصر التالية:

- مدى احتوائها على الأسئلة التي تغطي الجوانب التي يتم البحث عنها.

- مدى وضوح صياغة العبارات من ناحية الصياغة اللغوية و اللفظية.

- من ناحية البساطة و الإيجاز، و باللغة التي يفهمها المبحوث.

- مدى علاقتها بالمؤشرات المشكّلة لأبعاد الدراسة.

- من حيث تسلسلها وتتابعها المنطقي، المتّبع في فرضيات البحث.

- مدى توفرها على المؤشرات الواقعية، التي اعتمدها في البحث، والتي يمكن تلمسها وملاحظتها على أرض الواقع، بالمؤسسة ميدان البحث (المؤسسة المينائية سكيكدة E.P.S).
- وبالتالي فقد اقترحوا لنا ما يمكن حذفه إضافته أو تعديله.

ووفقا لهذه التوضيحات، فقد قدم لنا المحكمين مجموعة من الملاحظات، و التوجيهات، إضافة إلى الملاحظات والتوجيهات التي أمدتنا بها الدراسة الاستطلاعية من قبل الإطارات والمبجوثين الذين تم تطبيق الاستمارة التجريبية معهم، وقد تمحورت هذه التنقيحات والتعديلات في ثلاثة نقاط أساسية كالتالي:

1- الحذف: تم حذف السؤال رقم (04) من الاستمارة في صيغتها الأولى، والمتعلق بالوضعية المهنية (دائم، مؤقت، متعاقد)، وهذا لأن العمال المؤقتين و المتعاقدين، يحتمل عدم اجتيازهم لمراحل وإجراءات الاختيار المهني، بحسب ما أدلوه لنا بعض الإطارات في الدراسة الاستطلاعية.

- حذف السؤال رقم 24 بعدما كان هل تعتقد أن الهدف، من الفحص الطبي للمتريشحين هو التأكد من خلوهم من الأمراض المزمنة، و ثم حذفه لأنه، لا وجود قانون يمنع هؤلاء المرضى من العمل بحسب توجيهات المحكمين والمعلومات التي أمدتنا بها الجولة الاستطلاعية.

- تم حذف السؤال رقم (03) بعدما كان الوضعية التعليمية، وتعويضه بالمستوى التعليمي لأن الوضعية التعليمية، لا تؤثر فعلا عن المستوى التعليمي وتشير أكثر إلى ممن هم دون مستوى.

- حذف السؤال رقم (69) بعدما كان، هل تقوم المؤسسة بإعادة اختيار العمال الذين أحيلوا على التقاعد؟ وتم تعويضه بالسؤال التالي:

- هل تقوم المؤسسة باختيار أبناء العاملين السابقين و تعيينهم مباشرة بالمؤسسة؟، على اعتبار أن المؤسسة لا تقوم بإعادة توظيف العمال، الذين أحيلوا على التقاعد وإنما تقوم باستشارتهم في بعض القضايا الأساسية، المتعلقة بإستراتيجية العمل، وتعطي الأولوية لأبنائهم في التوظيف بالمؤسسة.

- حذف بعض الاحتمالات المقترحة في السؤال رقم 58 مثل: الرشوة، تدخّل رجال الضغط والسياسة على اعتبارها أسئلة محرجة، يمكن أن تعرقل عملية البحث، وتثير المخاوف لدى بعض القائمين بعملية التوظيف، في الإجابة عليها من قبل المبجوثين وتم الإبقاء على الاقتراحات الأخرى مثل: المحاباة، صلة القرابة، الجهوية... الخ.

2- **الإضافة:** تم إضافة احتمال ثالث للسؤال رقم (19) و المتعلق بالاختبارات الأدائية إلى جانب الاختبارات الكتابية والسيكو- تقنية، وخاصة عند مقابلتنا لرئيس مصلحة الموارد البشرية والذي أكد لنا تطبيق هذا النوع من الاختبارات بدرجة كبيرة، في الكثير من المديريات والمصالح المتواجدة بالمؤسسة.

- إضافة احتمال ثالث إلى السؤال رقم (22) والمتعلق بإجراء الاختبار في ظروف غير ملائمة وهو ما أشار إليه جميع المحكمين؛ مؤكدين أن الظروف الفيزيائية غير مناسبة لإجراء الاختبارات في معظم المؤسسات.

- إضافة احتمالين للسؤال رقم (36) والمتعلق، باللغة التي سيتعامل بها بعض المصالح مع الأجانب، حيث تم إضافة اللغة الإسبانية والإيطالية إلى جانب اللغة الفرنسية والانجليزية، وهو ما أكدته لنا، بعض المسؤولين على البواخر بقيادة الميناء.

- إضافة احتمال ثالث للسؤال رقم (34) والمتعلق بالخصائص الجسمية في اختيار الأفراد والذي يخص، دقة و قوة البصر وخاصة لدى عمال رفع الحاويات لتفادي الحوادث المهنية.

- إضافة احتمال ثالث للسؤال رقم (40) و الخاص، ب الأسئلة الشخصية المطروحة في المقابلة.

- إضافة احتمالين للسؤال رقم (14) إلى جانب الاحتمالات الأخرى كالتالي:

- المخاطر المهنية المرتبطة بالوظيفة.

- علاقتها بالوظائف الأخرى.

3- **تعديل الصياغة:** تعديل صياغة السؤال رقم (12) من: هل قدم لك، طلب التوظيف لتعبئته بالمؤسسة إلى:

- هل قدم لك طلب التوظيف، لاستيفائه عند اتصالك بالوكالة الولائية للتشغيل ANEM ؟

- تعديل صياغة السؤال رقم (04) من المستوى المهني إلى الفئة الوظيفية.

- تعديل الصياغة في السؤال رقم (59) من:

هل أنت قادر على تحمل المسؤولية إلى:

هل تتحمل ما يترتب على توليك مهام أية مسؤولية؟

- تعديل الصياغة في السؤال رقم (65) من:

- هل هناك تمييز في التوظيف بين الرجل والمرأة؟ إلى السؤال:

- هل هناك تمييز في التوظيف بين الجنسين؟

- عدلت صياغة السؤال رقم (42) من: هل لرغبتك علاقة بالارتباط بالعمل؟ إلى الصياغة:
- هل تساهم حقا رغبتك اتجاه العمل الذي تمارسه في زيادة ارتباطك بالعمل؟
- عدلت صياغة السؤال (المخرج) رقم (60) من:
- هل تقبل الهدية المادية، مقابل قيامك بتوظيف شخص معين؟ إلى الصياغة:
- هل سبق وأن نفذت طلبات غير قانونية، لصالح توظيف أشخاص دون أن يكونوا مستحقين لها؟

- تعديل صياغة السؤال رقم (73) من:

- هل تعتقد أن امتلاك الفرد لمؤهلات عديدة تؤهله للقيام بإثراء العمل وإغنائه؟
إلى الصياغة التالية:

- هل تعتقد أن امتلاك الفرد لمؤهلات عديدة، تؤهله لأن يعمل في أكثر من منصب؟ وذلك في نظر المحكمين راجع؛ إلى أن مصطلح إغناء وإثراء العمل؛ يعتبر من المصطلحات العلمية المتخصصة وبالتالي يجب الابتعاد، عن هذه المصطلحات لعدم فهمها من طرف المبحوثين.
وبالاحتكام إلى هذه التوضيحات ، فقد قمنا بتطبيق الاستمارة من جديد، على عينة احتمالية قدرت بـ (20) فرد بهدف معرفة قابلية المبحوثين لفهم أسئلتها، وقدرتها على جمع البيانات بالشكل المطلوب بناء على التنقيحات والتعديلات التي أشرنا إليها، وبعدها قمنا بكتابة الصيغة النهائية للاستمارة.

4- الوثائق والسجلات: تعتبر السجلات والوثائق، من الأدوات الهامة والمساعدة، في جمع البيانات الميدانية فمن خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة، تحصلنا على وثائق كانت بمثابة الموجه لنا في التعرف على السجلات التي قربت اطلاعنا أكثر، على مختلف مصالحها وهيكلها التنظيمية، نشأتها وأهدافها... الخ، كما تمكنا من الحصول، على بعض الوثائق الخاصة بطرق و إجراءات التوظيف.

خامسا: أساليب تحليل البيانات:

- 1- **الأسلوب الكمي:** ويتجلى استخدامه في محاولتنا، القيام بترتيب وتصنيف البيانات المتحصل عليها من الميدان، حساب التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها في جداول بسيطة ومركبة.

2- الأسلوب الكيفي: ويتجلى استخدام هذا النوع من التحليل؛ في تحويل الأرقام والنسب المحسوبة إلى قراءات وقضايا لها مدلولاتها السوسيو- تنظيمية، عن طريق استنطاقها من خلال:

- التعليق عليها.
- محاولة تحليلها تحليلاً سوسيوولوجياً.
- محاولة تفسيرها وربطها بالواقع المدروس، في ضوء الطروحات النظرية والمشاهدات الواقعية وقراءة واستكشاف ما خفي، من المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين.

3- أسلوب المعالجة الإحصائية: تم تبويب ومعالجة المعطيات والبيانات الميدانية، المتحصّل عليها، من خلال الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية ومنها:

- حساب التكرارات والنسب المئوية.
- اعتمادنا على حساب معامل التوافق C وقمنا بحسابه، بهدف التأكد من وجود علاقة بين المتغيرين أو عدم وجودها، ويحسب من قيم K^2 وقمنا بحسابه وفق المعادلة التالية: (1)

$$C = \sqrt{\frac{K^2}{K^2 + N}}$$

وقد اعتمادنا على حساب معامل التوافق C بالاستناد، إلى ملائمته لفرضيات الدراسة ذات المتغيرات الإسمية، والتي يعبر عنها بالنسب والتكرارات، وبما أن معامل التوافق يُحسب من خلال نتائج كاي تربيع، فقد قمنا أولاً بحساب K^2 وفق المعادلة الرياضية التالية:

$$K^2 = \frac{\text{مج (ك م - ك ن)}^2}{ك ن}$$

بحيث: ك م: ترمز إلى قيم توزيعات التكرارات المشاهدة (الواقعية)

(1) - المختار محمد إبراهيم: أسس تحليل البيانات في علم الاجتماع، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2005، ص126.

ك ن: ترمز إلى قيم توزيعات التكرارات غير المشاهدة (غير الواقعية)

سادسا: العينة و خصائصها:

1- طريقة اختيار العينة ونوعها: يشير الباحث علي غربي، في كتابه أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية أنه؛ بإمكان الباحث أن يعتمد في اختيار الحجم الأمثل للعينة على بعض المعادلات الرياضية، أو الطرق الإحصائية⁽¹⁾ خاصة وأن حجم العينة باعتقادنا، يخضع لعدة اعتبارات واقعية وعلمية، نظرا لطبيعة البحث في العلوم الاجتماعية، ومنها درجة تجانس وتباين مجتمع البحث، درجة الخطأ ومستوى الثقة، وهامش الخطأ فضلا عن ضرورة توفر الدقة الإحصائية المناسبة، وبناءا على هذا التوضيح، فقد اعتمدنا على تطبيق إحدى الطرق الإحصائية في استخراج حجم العينة، عن طريق تطبيقنا لعدة مراحل، ووفق القانون التالي⁽²⁾:

- المرحلة الأولى: تحديد حجم العينة.

$$n = \frac{Z^2 N}{Z^2 + (2e)^2 (N-1)}$$

- مستوى ثقة: 95% - قيمة ثابتة $Z = 1.96$

- هامش الخطأ $e = 0.05$

- مجتمع البحث $N = 1278$

يتكون مجتمع البحث الكلي، لدراستنا الراهنة من 1278 عامل.

وبالتعويض نجد:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 1278}{(1.96)^2 + (2 \times 0.05)^2 \times 1277}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 1278}{(1.96)^2 + (2 \times 0.05)^2 \times 1277}$$

(1) - علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مرجع سبق ذكره، ص 131.

(2) - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي: أساليب البحث العلمي و التحليل الإحصائي، دار الشروق، عمان، ط1، 2007، ص56.

$$n = \frac{4909}{16.61} = 295$$

وبعد تطبيق هذه العملية الرياضية وجدنا حجم العينة = 295 وبعدها، قمنا باستخراج النسبة المئوية، المعتمدة في البحث والتي بلغت 23 % من حجم العينة المختارة 295 مفردة وفق القانون التالي:

$$\left\{ \begin{array}{l} 100 \leftarrow 1278 \\ x \leftarrow 295 \end{array} \right.$$

$$\%23 = \frac{100 \times 295}{1278} = x$$

- المرحلة الثانية: تحديد حجم العينة في كل طبقة.

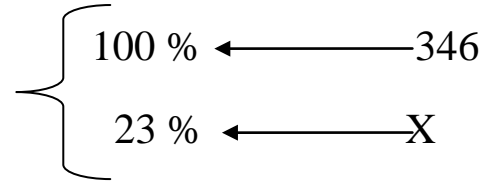
قمنا بتقسيم مجتمع البحث إلى ثلاثة طبقات رئيسية، وبعدها استخرجنا حجم العينة من كل طبقة، بالاعتماد على نفس النسبة المختارة (23 %) كالآتي:

الإطارات:

$$\left\{ \begin{array}{l} \%100 \leftarrow 272 \\ \%23 \leftarrow X \end{array} \right.$$

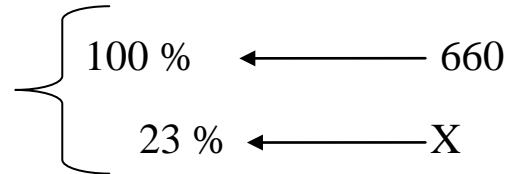
$$63 = \frac{\% 23 \times 272}{100}$$

أعوان التحكم:



$$80 = \frac{\% 23 \times 346}{100}$$

أعوان التنفيذ:



$$152 = \frac{\% 23 \times 660}{100}$$

- المرحلة الثالثة: تحديد نوع العينة وكيفية اختيارها.

قمنا بتطبيق العينة العشوائية الطبقية حيث تتجلى الطبقية؛ في تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات رئيسية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) بحسب المديريات، التي تتكون منها المؤسسة، أما العشوائية فتتمثل في اختيار المفردات في كل طبقة بشكل عشوائي، أين قمنا بأخذ

القوائم الاسمية من كل طبقة، وبحسب كل مديرية وإعطاء رقم لكل اسم، وبعدها قمنا باختيار المفردات عشوائياً بما يتناسب مع العدد المحدد من كل طبقة، وبالاعتماد كذلك على نفس النسبة في استخراج العينة 23 % والجدول رقم (9) يوضح كيفية اختيار العينة.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الطبقات المديريات
العينة	العدد	العينة	العدد	العينة	العدد	العينة	العدد	
07	32	01	04	01	05	05	23	المديرية العامة
38	164	17	74	12	51	09	39	مديرية قيادة الميناء
111	481	59	257	46	198	06	26	مديرية الأشغال و الشحن والتفريغ
35	154	14	61	03	15	18	78	مديرية السحب
13	54	08	33	03	11	02	10	مديرية الأشغال
19	81	10	43	04	17	05	21	مديرية الصيانة
06	25	01	04	01	06	04	15	مديرية المالية و المحاسبة
23	99	09	39	05	23	09	37	مديرية الإدارة العامة
05	22	01	06	01	04	03	12	مديرية الدراسات و التسويق و الاتصال
27	117	23	98	04	16	00	03	مديرية الأمن
11	49	09	41	00	00	02	08	مديرية أملاك الدولة
295	1278	152	660	80	346	63	272	المجموع

الجدول من إعداد الباحث.

2- خصائص العينة:

تشكّل خصائص العينة؛ الخلفية المرجعية والدلالية التي نعتمد عليها في توضيح وتفسير العلاقات القائمة، بين متغيرات الدراسة على اعتبارها تشكل، تركيبة من الأبعاد الاجتماعية والنفسية والتعليمية والمهنية، التي من الممكن أن تساعدنا في تفسير وفهم الكثير من القضايا

المطروحة في الأسئلة، لذلك وجب علينا إخضاعها، إلى القراءة السوسولوجية والتحليلية والتي من الممكن أن تكشف لنا، عن الكثير من الوقائع والحقائق العلمية المتعلقة، بموضوع الدراسة وتعطينا نظرة شاملة عن مدى تجانس مجتمع البحث، أو تباينه وتشتمل هذه الخصائص الشخصية، على المتغيرات التالية:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حول متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
73.9	218	ذكور
26.1	77	إناث
% 100	295	المجموع

يتضح لنا من خلال الشواهد الكمية، لهذا الجدول أن أغلب المبحوثين من أفراد عينة البحث هم من فئة، الذكور بحيث بلغت نسبتهم 73.9% من عينة البحث الإجمالية، بينما بلغت نسبة الإناث 26.1% ويمكننا تفسير وإرجاع هذا التفاوت بين الذكور والإناث؛ إلى طبيعة العمل و المهام و الأنشطة الممارسة بالمؤسسة، فعلى اعتبارها مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي و ينحصر عملها خاصة في حفظ الأمن داخل الممتلكات المينائية، واستقبال البواخر المحملة بالبضائع، القيام بعملية الشحن والتفريغ و تعبئة حاملات المحروقات... الخ، وهذا ما يجعل الطابع الغالب لممارسة مهامها وأنشطتها، يركز أساسا على مهارات تقنية وخبرات فنية متخصصة، علاوة على توفر الجهد العضلي اللازم لتأدية هذه المهام، فمعظم المصالح بالمؤسسة، تضع شروط معينة لتوظيف الأفراد، الذين يشغلون مناصب تناسب متطلبات هذه المهام والأنشطة، وأغلب هذه المصالح تعطي الأولوية للعنصر الذكوري في عملية التوظيف وهذا أمر طبيعي، لأن أغلب الشروط المعلن عنها، من قبل المؤسسات نجدها تناسب، فئة الذكور، وغير محبذة لدى فئة الإناث، لأنها لا تناسب تركيبتهن الأنثوية وبنيتهن المورفولوجية ما يجعل، ترشح أنثى لشغل منصب بهذه المصالح، قليل جدا وهذا بحسب ما أمدتنا به بعض القرارات الخاصة بطرق وشروط التوظيف بالمؤسسة، فاختيار الأفراد بالمؤسسة يكون عن طريق وكالات التوظيف، وتحدد المؤسسة عدة تخصصات تقنية، لاحتياجاتها من اليد العاملة

كالإلكترونيك، الصيانة، الأمن الصناعي، الملاحة البحرية، قيادة حاملات الحاويات التدقيق.. الخ، وكلها وظائف تشترط فيها المؤسسة فئة الذكور، لما في هذه الوظائف من متطلبات صارمة لشغلها؛ ومنها المداومة الليلية، والتنقلات الطارئة، المخاطر المهنية المحيطة بها الظروف الفيزيائية الصعبة وارتكازيتها على بدل الجهد العضلي... الخ، وهي مهام تكون أكثر ملائمة للذكور، وتتنافى مع عمل المرأة، فمن خلال مقابلتنا للكثير من المبحوثين وخاصة من فئة التنفيذ، فقد اقرروا لنا بأنهم يعملون وفق نظام (OST)، ولكن بدون معرفتهم للمعنى الدلالي والمفهومي لهذا النظام، ولعل هذا ما يفسر أن المؤسسة، تعتمد في اختيارها للعمال وخاصة التنفيذيين على النموذج التايلوري (OST) المستمد من نظرية الإدارة العلمية، والذي يعتمد على القوة البدنية و التخصص الدقيق في العمل.

وبالنظر إلى طبيعة هذه المهام و الأعمال، نجدها كما أشرنا إليه أعلاه، لا تناسب عمل المرأة والتي غالبا ما يقتصر عملها فقط، في ممارسة الوظائف الإدارية كعمل السكرتارية ومختلف الأعمال الإدارية الأخرى، فمن خلال معاشتنا للواقع الميداني واحتكاكنا ببعض العمال من ذوي الخبرة الطويلة، أقرروا لنا بأنه صحيح أن أغلب الأعمال الممارسة بالمؤسسة لا تناسب مورفولوجية وتركيبية المرأة الأنثوية، ولكن هناك ثمة تراكمات سوسيو- تاريخية أفرزتها مرحلة الاشتراكية في سنوات السبعينات من القرن المنصرم، فضلا عن تنامي الكثير من القيم و الأعراف التقليدية بالجزائر، في تلك الفترة والتي ترفض عمل المرأة وتعتبرها من الطابوهات نظرا لانغراس هذه القيم، في المخيال الفكري والجماعي للعائلات بهذه الولاية وهو ما قلل من نسبة عمل المرأة بالمؤسسة، ولكن هذه النظرة تلاشت مؤخرا مع التطورات العالمية الحاصلة و أصبحت المرأة تحتل، مراكز وأعداد معتبرة في عالم الشغل بالمؤسسة ولكن نجدهم يحبذن العمل في الأعمال التي تتسم بالمرونة وملائمة ظروف العمل، على عكس الرجال الذين نجدهم لا يبالون بطبيعة المنصب الذي يشغلونه، وإنما يبحثون فقط على ارتفاع الأجور ونوع المؤسسة، وهو ما أكدته بعض الدراسات الميدانية، عندما أشارت إلى أن الحاجات التي يسعى إليها الفرد، تختلف بين الجنسين ففي الوقت، الذي نجد الرجال يحبذون الجوانب المادية كالعلاوات والأجور المرتفعة، نوع المؤسسة وحجمها، نجد الإناث يحبذن العمل في البيئات التنظيمية الملائمة من حيث توفر الظروف الفيزيائية، سهولة العمل والاهتمام بالجوانب

الاجتماعية وقلة ساعات العمل؛ وهذا ما تؤكدته الكثير من الدلائل والشواهد الواقعية في ميدان العمل ومنها المؤسسة مجال البحث، بحسب ما أمدته بنا المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع المبحوثين حول متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
11.9	35	أقل من 20 سنة
7.5	22	26-20
28.1	83	33-27
20.7	61	40-34
3.4	10	47-41
22	65	54-48
6.4	19	أكثر من 54
% 100	295	المجموع

توضح المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (11)، المتعلق بمتغير السن أن 83 مبحوث بنسبة 28.1 % يندرجون ضمن الفئة العمرية من 33-27، و 22 % من أفراد العينة تتوسط أعمارهم بين 54-48 سنة، و تكاد تقترب هذه النسبة، مع الفئة العمرية 40-34 التي بلغت 20.7 % ، في حين أقر 35 مبحوث بنسبة 11.9 % بأن أعمارهم تقل عن 20 سنة وإلى جانبهم نجد 22 آخرين بنسبة 7.5 % تنحصر أعمارهم، بين الفئة العمرية 26-20 سنة فيما لم نسجل إلا 6.4 % فقط من العمال، الذين تزيد أعمارهم عن 54 سنة و 3.4 % من العمال الذين تنحصر أعمارهم ما بين 47-41 سنة.

وبقراءة هذه المعطيات التي تضمنها هذا الجدول، نلاحظ أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على فئة الشباب، لسد حاجياتها من اليد العاملة، ويمكن تفسير ذلك بالسياسة التي تعتمدها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية، والذين يتوفرون على المعايير المناسبة، لشغل المناصب التي تتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية والبدنية، ويمكننا الاستدلال على هذا من خلال

المعايير التي تحددها المؤسسة في اختيار الأفراد، كضرورة توفرهم على شهادات في تخصصات معينة كما أشرنا إليه في الجدول السابق، المتعلق بالجنس كالصيانة والأمن الصناعي، الإلكترونيك، القوة البدنية، قوة البصر... الخ، ولعل هذا ما يفسر أن هذه التخصصات تكون متوفرة في فئة الشباب فمن جهة؛ لأنها تتسم بالتغيير في الأنماط التكنولوجية والتقنية فضلا عن أن شغلها يتطلب بدل جهد عضلي، هذا الأخير الذي يجب توفره، فيمن يتم توظيفه من فئة الشباب، فالمتجول في مصالح المؤسسة وورشاتها يمكنه ملاحظة، أعداد كبيرة من العمال الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-33 سنة، وهم يزاولون الأعمال الشاقة، ولكن عند مساءلتنا أحد الإطارات المكلفة بالتوظيف، عن سبب تزايد فئة الشباب بدرجة كبيرة جدا أكد لنا أن هؤلاء هم، عمال مؤقتين يعملون في إطار عقود ما قبل التشغيل، وبعضهم عمال متربصين بالمؤسسة، وليسوا موظفين بشكل دائم، ولكن المؤسسة تعتمد عليهم في القيام بالأنشطة التي تتطلب بذل جهد بدني، و توفر التخصص والمهارة التقنية، ومن يثبت جدارته وكفاءته في عمله سيوظف بصفة نهائية، وبالنظر إلى ازدياد فئة الشباب وتغليبها، نلاحظ كذلك توفر المؤسسة على عدد معتبر من العمال، من فئتي الأربعينيات والخمسينيات والذين يملكون الخبرة الكافية، ما جعلهم يستقرون بالمؤسسة منذ توظيفهم، بحسب ما أدلوا لنا البعض منهم وتعتمد عليهم المؤسسة في تقديم الدورات التدريبية للعمال الجدد، علاوة على أن أغلبهم إطارات شابة تدرجوا في مناصبهم، عن طريق الترقية بالرغم من أنهم ليسوا جامعيين، وإلى جانبهم فإننا نلاحظ، قلة فئة كبار السن نظرا للسياسة التي تعتمدها المؤسسة، في عملية التقاعد الإجباري للذين بلغوا سن 60 سنة، وأغلبهم تم توظيفهم في سبعينات القرن المنصرم، وبالتالي فبالرغم من عمل المؤسسة، على الاستفادة من خبراتهم الطويلة التي اكتسبوها، إلا أنها في الوقت الراهن، فإنها ليست بحاجة لهذه الكفاءات التي اصطدمت بالتطور التكنولوجي، الذي اتسم به هذا العالم المتغير و المتسارع، هذا الأخير الذي أدى، إلى صناعة الإحباط لدى هؤلاء ويمكننا تفسير ذلك بأن فئة كبار السن، مازالت تحبذ الإبقاء على نمط الإدارة الكلاسيكية (الورقية)، على حساب نمط الإدارة الحديثة، التي يعتمد العمل فيها على التكنولوجيات الحديثة وبالتالي فإن هؤلاء، يفتقدون لإنغراس ثقافة التغيير التكنولوجي في مخيالهم الفكري، ويعتبرونه من الطابوهات التي تعيق مسارهم المهني.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع المبحوثين حول متغير المستوى التعليمي:

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
أمي	07	2.37	
ابتدائي	10	3.38	
متوسط	55	18.64	
ثانوي	92	31.18	
جامعي	131	44.40	
المجموع	295	100 %	

تؤكد الدلائل الكمية الواردة في الجدول رقم (12) والمتعلق بمتغير المستوى التعليمي، أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على توظيف الأفراد، الحاصلين على المستوى الجامعي وهو ما أكدته نسبة الجامعيين التي بلغت 44.40 % تلاها مباشرة في الترتيب مستوى ثانوي بنسبة 31.18 %، ثم مستوى متوسط بنسبة 18.64 % والابتدائي بنسبة، 3.38 % وأخيرا سجلنا أضعف نسبة بالنسبة للأميين التي لم تتعدى نسبة 2.37 % .

ولعل ما يفسر غالبية حاملي المستوى الجامعي، هو اعتماد المؤسسة في الوقت الحالي على توظيف الحاصلين على المستوى الجامعي، بهدف قدرتها على المنافسة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، فالمؤسسة أصبحت تضع معيار المستوى الجامعي من أولوياتها في اختيار الأفراد، كما تشترط نوع التخصص الجامعي المطلوب فيمن يتم توظيفه، بما يتلاءم مع الوظيفة التي يشغلها، بحسب ما أمدتنا به بعض قرارات وشروط التوظيف، لاسيما في التخصصات التقنية، ولكن بمجرد مقابلتنا لبعض المبحوثين من حملة الشهادات الجامعية، أقرروا لنا بأن المناصب التي يشغلونها لا تتناسب والشهادات الجامعية التي يحملونها، الأمر الذي أجبرهم على القيام ببعض الدورات التدريبية، بهدف إعادة تأهيلهم و رسكتهم مع المناصب التي يشغلونها وخاصة الإطارات الجامعية حديثة التوظيف، والذين تلمسنا في أقوالهم امتلاكهم لثقافة التغيير والرغبة في العمل بجدية، ولعل هذا ما يفسر أنهم لم يدخلوا بعد في قائمة الروتين كما يسميها

ميشال كروزي* ولم يتأثروا بعد بالتقاليد والأعراف السائدة في محيط العمل، وهم لديهم طموح يتماشى مع أهداف المؤسسة، كهدف إحداث التغيير وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة، الأمر الذي جعلهم يحظون بمكانة اجتماعية، واحترام من قبل زملائهم في العمل، كونهم ينتمون إلى فئة الجامعيين، وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية عندما ربطت امتلاك العامل للشهادة الجامعية، بمدى حصوله على مكانة اجتماعية، داخل التنظيم البيروقراطي؛ ولعل كذلك ما يفسر هذا الاحترام هو، تشبع العمال من ذوي المستوى المحدود بقيم و عادات، اكتسبوا عبر مختلف مراحل تنشئتهم الاجتماعية، جعلتهم يكون الاحترام والتقدير، لأصحاب الشهادات الجامعية ويعتبرونهم نخبة المجتمع.

وأمام ارتفاع نسبة الجامعيين، فقد سجلنا كذلك ارتفاع، لدى فئة حاملي مستوى الثانوي ومعظمهم، من العمال القدامى الذين وظفوا في الوقت، الذي كان المستوى الثانوي هو المؤهل العلمي المطلوب في أغلب المؤسسات؛ نظرا لقلة الجامعات ونقص فئة الجامعيين الذين كانوا يعدون على الأصابع، وتتضاءل نسبة حملة مستوى المتوسط والابتدائي، ومعظمهم من العمال التنفيذيين، حيث نجد تأهيلهم بسيط يتعلق بالتأهيل المطلوب في الورشات، كأداء بعض الأنشطة والمهام التي لا تحتاج إلى تأهيل علمي مثل، الأمن الداخلي وصيانة الآلات، تحميل البضائع وغيرها من الوظائف البسيطة.

ومن خلال قيامنا بالدراسة الاستطلاعية، اتضح لنا أن اعتماد المؤسسة في اختيارها للأفراد على أساس الشهادات الجامعية، أنتج كوادر بشرية مؤهلة، تتوفر على المؤهلات والكفاءات اللازمة لشغل مناصبهم، الأمر الذي أدى إلى ظهور بوادر الصراعات التنظيمية بين حاملي الشهادات الجامعية، وأصحاب المستوى الثانوي الذين يحتلون رتب مرموقة ويشرفون على فئة الجامعيين بحكم أقدميتهم بالمؤسسة، ويمكن تفسير ذلك؛ بالتفاوت بين الفئتين في المستوى التعليمي والرتبة السوسيو مهنية، فبالنسبة لأصحاب المستوى الثانوي نجدهم من فئة الإطارات ويحتلون مراكز إشرافية، بالرغم من عدم حصولهم على شهادات جامعية، ودائما تتم ترقيتهم عن طريق الأقدمية، وفي المقابل نجد أصحاب الشهادات الجامعية

*قائمة الروتين من منظور ميشال كروزي تشير إلى أن الموظف الجديد عندما يأتي للعمل يواجه تقاليد و أعراف اتفقت عليها جماعة العمل منذ وقت طويل فيحاول التغيير وعدم الانصياع لهذه التقاليد في بداية عمله، ولكن في الأخير يخضع لتقاليد جماعة العمل و يدخل في قائمة الروتين، عن مرجع علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

وخاصة الإطارات الشابة تحمل أفكار وقيم مغايرة، لقيم أصحاب المستوى الثانوي، كما أشرنا إليه في مضامين الجدول السابق وهو ما يزيد من حدة هذه الصراعات.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع المبحوثين حول متغير الفئة الوظيفية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
21.35	63	إطار
27.11	80	عون تحكم
51.52	152	عون تنفيذ
% 100	295	المجموع

بالتمعن فيما أمدته بنا الشواهد الكمية، الموضحة في هذا الجدول رقم (13) المتعلق بالفئة الوظيفية يتضح لنا، أن أكبر نسبة مسجلة هي فئة أعوان التنفيذ، والتي بلغت 51.52 % من العينة الإجمالية، تلتها مباشرة فئة أعوان التحكم بنسبة 27.11 % فيما سجلنا 21.35 % من فئة الإطارات.

ويمكننا إرجاع التواجد الكبير لعمال التنفيذ؛ بمدى طبيعة الأنشطة الممارسة بالمؤسسة مجال الدراسة، والذي يغلب على معظم مصالحتها الطابع العضلي، كما أشرنا إليه في مضامين الجدول رقم (10)، إذ نجد أغلب هؤلاء العمال التنفيذيين وبدرجة أقل أعوان التحكم، يعملون في مديرية الأشغال، مديرية الشحن والتفريغ، مديرية الصيانة ومديرية السحب، نظرا لطبيعة العمل بهذه المديرية والذي يفرض على المؤسسة، توظيف عمال تنفيذيين يتوفرون على مهارات تقنية وكفاءة تخصصية عالية، فضلا عن توفرهم على القوة البدنية، بهدف القيام بعملية الشحن والتفريغ وتسهيل حركية تنقل البضائع، لأن وظيفتهم الأساسية كما يقول بارسونز تمثل القاعدة الفنية، و الذين يقومون بوظيفة الانهماك، في تنفيذ المهام المطلوبة منهم أما بالنسبة لفئة الإطارات، فإنها الفئة المعول عليها في مراقبة و متابعة سيرورة العمل، والعمل على تسيير وتنسيق جميع أعمال المؤسسة، وكذا متابعة التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة وذلك عن طريق الإشراف المباشر على مختلف المديرية، وخاصة مديرية قيادة الميناء ومديرية الإدارة العامة ولا يكتفي عملها فقط، بالتنسيق بين العمليات الداخلية للمؤسسة، ولكن يتحتم عليها التعامل

والإتصال مع الأطراف البيئية الخارجية، التي تخص عملية التنسيق مع مختلف المؤسسات المينائية عبر الوطن، ومختلف الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين كمديرية التجارة ومديرية الجمارك وغيرها، وهو ما يزيد من فعاليتها، وهو ما أكده كذلك **بارسونز** عندما أشار إلى أنه يتعين على المستوى الأعلى في التنظيم أن يكون مفتوحا على البيئة حتى يضمن النجاح، ويزيد من درجة تحقيق الفعالية، ولعل هذا كذلك ما يفسر لنا و يدفعنا للقول بأن فئة الإطارات، يجب أن يتوفرون على المؤهلات والكفاءات اللازمة، لتحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة، لذلك نجد المؤسسة بحسب ما أمدتنا به من، معطيات ومعلومات من الإدارة العامة تسهر، على توفير جميع الإمكانيات لهم من خلال إخضاعهم، لإجراء دورات تدريبية بالخارج سواء بالنسبة للإطارات الجامعية، أو الإطارات التي حصلت على رتبة إطار عن طريق الترقية* بهدف إكسابهم الخبرات والمؤهلات اللازمة في مجال تسيير الموانئ وفق أحدث الوسائل التكنولوجية وبالتالي إكسابهم الخطط اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة و السير الحسن لعملية العمل.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع المبحوثين حول متغير مكان الإقامة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة / المتغيرات
10.16	30	ريف
16.94	50	ضواحي المدينة
72.88	215	المدينة
% 100	295	المجموع

تفصح الدلائل الإحصائية المدونة، في الجدول رقم (14) والمتعلقة بمكان إقامة أفراد العينة على أن أكبر نسبة من المبحوثين، يقطنون بالمدينة والبالغ عددهم 215 فرد وبنسبة وصلت إلى 72.88 %، في حين سجلنا نسبة 16.94 % بالنسبة للمبحوثين الذين يقيمون بضواحي المدينة ونسبة قليلة جدا للمبحوثين الذين أقروا بإقامتهم في الريف و بنسبة 10.16 %.

* لأن فئة الإطارات بالمؤسسة المينائية نوعين، توجد فئة الإطارات من خريجي الجامعة و تم توظيفهم مباشرة برتبة إطار، أما الفئة الثانية فقد تحصلوا على رتبة إطار عن طريق التدرج في الترقيات، وهم ليس من خريجي الجامعة.

يمكننا اعتبار هذه النتائج الكمية معقولة جداً، إذا ربطناها بالتبريرات الواقعية التي تؤثر على أن غالبية المبحوثين يقطنون بالمدينة، ولعل أهم هذه التبريرات بحسب مقابلة بعض المبحوثين تؤكد بأن هؤلاء المبحوثين، الذين يقطنون بالمدينة أغلبهم تحصلوا على سكنات وظيفية بالمدينة أو هم من النساء المتزوجات و القاطنات بمدينة سكيكدة مع أزواجهم، أو هم من الذين يقطنون بالمدينة أصلاً، أما بالنسبة للمقيمين بالريف وضواحي المدينة و الذين لم تتعدى نسبتهم 16.94 % و 10.16 % على التوالي، فقد أكدوا لنا، من خلال المقابلات أن المؤسسة تعطي الأولوية في الاختيار المهني، للعمال الذين يقطنون بالمدينة متحججين في ذلك بأن طلباتهم في العمل، يشترط فيها شهادة الإقامة ويرونها إجراءات بيروقراطية، لا تعطي الفرصة للذين يسكنون بالضواحي والأرياف، في الترشح لشغل المناصب المفتوحة بالمؤسسة وهذا ما يفسر؛ تصاعد بعض الدهنيات التي ترجح معيار الجهوية في التوظيف، ولكن بالتمعن في أقوال هؤلاء المبحوثين، واستقراء ما خفي من إدلائهم بهذه التصريحات، نجد واقع التوظيف قد يتنافى مع هذا الطرح؛ لأن العمل حق لكل مواطن جزائري بالمؤسسة، وأن معيار الكفاءة، هو الفاصل في اختيار العمال بغض النظر عن انتماءاتهم الجغرافية، وهو ما تلمسناه من خلال ما أدلى لنا به المسؤول الأول، على عملية التوظيف بالإدارة العامة، ولكن تنامي هذه الدهنيات بالمؤسسة يؤشر من الناحية الواقعية، على وجود الصراعات القبلية والعشائرية* التي تكلم عليها ابن خلدون، بين الحضر والبدو والتي تبدوا معالمها واضحة، خاصة في الصراعات الاجتماعية والخلفيات الدهنية، التي تغذي دهنيات بعض العمال في مجال التوظيف، كالأصل الجغرافي ومكان الإقامة أو الانتماء السياسي والديني.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين حول متغير طبيعة العمل الممارس:

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
44.40	131	فكري
50.50	149	بدني
5.08	15	الاثنين معا
% 100	295	المجموع

* نقصد بهذه الصراعات العشائرية والقبلية تلك الانتماءات القبلية والجهوية في التوظيف الهدف منها تكوين تكتلات عشائرية والنتيجة عن تشكل ذهنية العصبية بالمفهوم الخلدوني.

تشير الشواهد الكمية المتعلقة بهذا الجدول، إلى أن 149 مبحوثا من مجمل أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 50.50 % يغلب على طبيعة عملهم الجهد البدني، فيما أشار 131 مبحوث بنسبة 44.40 % أن طبيعة النشاط الذي يمارسونه، هو نشاط فكري و أخيرا أقر 15 مبحوث بأن طبيعة عملهم يتطلب بدل كلا الجهدين معا.

وباستنتاجنا لهذه المعطيات الكمية، نجدها نسب منطقية على اعتبار أن طبيعة النشاط السائد بالمؤسسة كما أشرنا إليه في الجداول السابقة، فمعظم المصالح يتطلب العمل بها بدل الجهد العضلي وبالتالي يجب أن يتوفر شاغل الوظيفة بها، على معيار القوة الجسمية التي تعتبر كأحد المعايير الأساسية في اختيار العمال التنفيذيين، ومن جنس الذكور وخاصة بمصلحة الأشغال و الاستغلال والشحن والتفريغ؛ فالمتجول في هذه المصالح وورشاتها يلاحظ أعدادا هائلة من العمال التنفيذيين يقومون بأعمال شاقة طيلة أيام العمل، وتفرض عليهم الرقابة الصارمة مع عدم استفادتهم من فترات الراحة بالشكل الكافي، كما صرحوا لنا بعض عمال هذه الورشات ويمكن تفسير ذلك؛ بأن طرق الإشراف والتسيير ببعض المصالح بالمؤسسة، ما زالت قابلة في الاعتماد على الطرق التقليدية المستمدة من **نظرية الإدارة العلمية (OST)** التي تركز على التنميط والتقسيم الدقيق للعمل، وعدم توفر فترات الراحة، علاوة على الاستغلال غير المنظم للجهد البدني للعمال، خاصة في رفع الكتل الحديدية ومختلف اللوازم، إلى الحاويات بدل الاعتماد على الآلات المخصصة لذلك، وهو ما يؤدي إلى الإجهاد وصناعة الإحباط لدى العمال، وهذا ما يشير إلى الطرق التقليدية التي كانت سائدة في سيادة الإدارة العلمية، حيث يرى تايلور أنه لكي يستطيع العامل رفع كتلة معدنية كبيرة؛ يجب أن يماثل الثور في تكوينه العقلي- مع تحفظنا على هذا الوصف المؤتمت والفزيولوجي للعامل من وجهة نظر تايلور- في المؤسسة مجال البحث، لأن المشرفين على العمال يفرضون الرقابة الصارمة عليهم فقط، من دون النظر إليهم نظرة ميكانيكية ومجردة من الجوانب الإنسانية، أما فيما يخص العمال الذين يغلب على طبيعة عملهم، الجهد الفكري فنجدها مرتفعة كذلك وهم يعملون في المديريات، التي يتسم عملها بالطابع الإداري، كمديرية الإدارة العامة ومديرية المالية وغيرها، ومعظمهم من فئة الجامعيين حيث يكاد عددهم يتساوى أو يفوق عدد الجامعيين كما أقرته معطيات الجدول رقم (12)، تم توظيفهم على أساس الشهادات العلمية والاختبارات الكتابية، أما فئة المبحوثين الذين يتسم طبيعة عملهم، ببذل الجهد العضلي والفكري فنجدهم خاصة، من عمال التحكم والتنفيذ ويمكننا تفسير

ذلك؛ بأن هؤلاء يقومون ببذل جهد فكري خاصة في مكاتبهم وإعدادهم للمخططات الخاصة بعمل المؤسسة، ولكن في نفس الوقت يفرض عليهم عملهم النزول للميدان، وتطبيق هذه المخططات الخاصة بطرق العمل ميدانيا وأغلبهم، متحصلون على شهادة مهندس في الميكانيك أو شهادة تقني سامي وينحصر عملهم في الميدان من خلال، إعادة تشغيل بعض الآلات المعطلة القديمة، وممارسة تقنيات التركيب والحل والفك والتي تمس خاصة، بعض ناقلات الحاويات والآلات الميكانيكية وخاصة بمديرية الأشغال والشحن والتفريغ.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع المبحوثين حول متغير الحالة المدنية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
31.18	92	أعزب
65.43	193	متزوج
2.37	07	أرمل
1.01	03	مطلق
% 100	295	المجموع

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (16) والمتعلق، بمتغير الحالة المدنية والتي تعتبر من بين أهم المتغيرات الديموغرافية التي تؤثر، على سلوك الأفراد إلى أن 193 مبحوث بنسبة 65.43 % متزوجون وهو ما يؤشر باعتقادنا على بعدين أساسيين لهذه الفئة فالبعد الأول إيجابي؛ ويشير إلى أن المتزوجون يعيشون نوعا من الاستقرار النفسي والاجتماعي في عملهم، وهذا لشعورهم بروح المسؤولية، فكثيرا ما يكونون متفهمين لوضعية المؤسسة، والنظر إليها على أنها المصدر الرئيسي لتحصيل رزقهم و إعالة عائلاتهم، وهو ما يساعد المؤسسة في تطوير خدماتها وزيادة فعاليتها، أما البعد الثاني فمن خلال معاشتنا وإجرائنا للمقابلات مع فئة المتزوجون، تلمسنا نوعا من التذمر والاستياء، لدى هذه الفئة في أداء عملهم، فمعظمهم أقرروا لنا بمدى صعوبة ظروفهم المعيشية والعائلية، كعدم حصولهم على السكن، وبعد المؤسسة من مكان إقامتهم، إيجار السكن، عمل الزوجين يؤثر على تربية أبنائهم.. الخ، خاصة إذا علمنا أن العامل الجزائري، ينقل مشاكله الأسرية و الشخصية إلى مكان

عمله، وكلها عوامل يمكن أن تؤثر على مردود هؤلاء المتزوجين وتجعلهم يتقاعسون ويتماطلون في أداء عملهم، وهو ما يؤثر بحسب اعتقادنا على مستوى استقرارهم الوظيفي وفي المقابل نجد فئة العزاب مرتفعة نوعا ما، إذا ما قورنت بفئة الأرامل والمطلقين، ومعظمهم حديثي التوظيف ومن فئة الشباب الصغار في السن، والذين ينحصر سنهم بين 20 و 33 سنة كما أشرنا إليه في الجدول رقم (11) ويمكن تفسير ارتفاع نسبة العزاب، بارتفاع الحاجات التي يسعون إلى تحقيقها، وخاصة في خضم هذه الظروف المعيشية الصعبة، لم يعد الزواج هو هدفهم وإنما تدرجت حاجاتهم، نحو توفير سكن لائق وسيارة نفعية، نظرا للامتيازات والأجور العالية التي يتقاضونها، ويبحثون عن إيجاد مكانة اجتماعية، واحترام من قبل زملاء العمل الشيء الذي يخلق لهم الدافعية أكثر في تحقيق ذواتهم؛ ولعل هذا راجع لقلة ارتباطهم بالمشاكل الأسرية والاجتماعية، التي تؤرق فئة المتزوجين، وبالتمعن بنظرة مدققة في دلالة هذه الاستجابات التي أدلى بها العزاب، نجدها تتفق مع ما أقره أبراهام ماسلو في نظرية، الحاجات التي تتدرج بشكل تصاعدي من الحاجات المادية (السيارة، السكن) إلى الحاجات المعنوية والاجتماعية وصولا إلى تحقيق الذات، ولو أن حاجات تحقيق الذات من الصعب تحقيقها، في خضم الظروف المحيطة بالعمل، فضلا عن الظروف العائلية والشخصية التي تمثل العائق الأكبر في تحقيقها؛ وهنا نشير فقط إلى أن أغلب العمال بالمؤسسة قد يستطيعون تحقيق الحاجات الفزيولوجية، ولكن من الصعب جدا تحقيق الحاجات الأخرى- كما أسلفنا في سلم الحاجات- والتي تبقى رهينة فئات معينة تشغل مناصب مرموقة، ومحترمة بحسب ما أدلوه لنا المبحوثين، وأخيرا فقد تضاءلت نسبة الأرامل والمطلقين، والتي بلغت 1.01 و 2.37 % على التوالي وأقروا لنا، بعدم شعورهم بالاستقرار المهني والاجتماعي، نظرا للظروف المهنية التي يمرون بها، والتهميش والتحرش الذي يلاقونه من قبل المشرفين كما صرحوا لنا مستغلين حالتهم الاجتماعية، وهن من فئة النساء العاملات ومن الأمور التي تعطينا دليلا قويا على هذا التهميش هو تعرضهن للكثير من المساومات والإبتزازات في مجال عملهن؛ وهو ما يفسر تأثير الظروف الشخصية والاجتماعية على الاستقرار المهني، وبالتالي نعتقد أن توظيف مثل هكذا حالات قد يؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم (17): يوضح توزيع المبحوثين حول متغير الأقدمية في العمل :

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
32.20	95	أقل من 05 سنوات
12.88	38	11-06
6.78	20	17-12
18.30	54	23-18
22.71	67	29-24
7.12	21	أكثر من 30 سنة
% 100	295	المجموع

توضح الشواهد الكمية المدونة في الجدول رقم (17) والمتعلق بمتغير الأقدمية، أن أكبر نسبة سجلت من أفراد العينة الإجمالية، بلغت 32.20 % للذين تقل مدة أقدميتهم عن 05 سنوات، ثم فئة ما بين 29-24 سنة تليها نسبة المبحوثين الذين تتراوح مدة أقدميتهم ما بين 18-23 سنة بنسبة قدرت بـ 18.30 %، و أخيراً، فقد توزعت باقي النسب المئوية على العمال الذين تتراوح مدة أقدميتهم ما بين 11-06 سنة بنسبة، 12.88 % و العمال الذين فاقت مدة عملهم 30 سنة، بنسبة 7.12 %.

وبقراءة مدققة، لما ورد في هذه المعطيات الكمية، فإننا نلاحظ أن أغلب المبحوثين يمتلكون خبرة مهنية تقل عن خمس سنوات، ولعل هذا ما يفسر أن هؤلاء المبحوثين هم من حديثي التوظيف، وهذا ربط منطقي إذا ما قورن بالمعدل العمري، حسب ما ورد في الجدول رقم (11) والذي أشرنا فيه، إلى أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 27-33 سنة، بلغ 83 مبحوث بنسبة 28.1 % ، من العينة الإجمالية، وعلى هذا الأساس فإننا نعتبر هذه النتائج منطقية إلى حد كبير، إذا نظرنا إلى سن هؤلاء عند تخرجهم على اعتبارهم من فئة الجامعيين إضافة إلى أدائهم لواجب الخدمة الوطنية، وبعدها حصلوا على مناصب تعاقدية في إطار عقود ما قبل التشغيل، قبل أن يتم توظيفهم بصفة نهائية بالمؤسسة المينائية، في سن يزيد على 27

سنة، وهو ما يشير كذلك إلى سعي المؤسسة، لتجديد و تعويض العمال المحالون عن التقاعد أما فئة الذين يفوق مدة أقدميتهم 24 سنة، فنجدهم كذلك من فئة الشباب والكهول و لعل ذلك راجع؛ إلى أنه تم توظيفهم في سن 19 و 23 سنة، وبالتالي توظيفهم في سن مبكرة أكسبهم خبرة طويلة، وبإجراءنا لبعض المقابلات معهم أكدوا لنا، أن خبرتهم الطويلة في العمل أكسبتهم بعض المؤهلات والقدرات التي مكنتهم، من إفادة المؤسسة بأرائهم واقتراحاتهم لأنهم متفهمين لوضعية المؤسسة، عند حدوث بعض المشكلات التنظيمية، التي تحتاج إلى حلول سريعة إضافة إلى استشارتهم من قبل مسؤول قسم الموارد البشرية، في عملية توظيف العمال الجدد وخاصة لإجراء معهم المقابلات وتطبيق الاختبارات السيكو- تقنية Tests Psychotechniques والأدائية بحكم، خبرة بعضهم في هذا المجال، فضلا عن الاستعانة بهم في عملية التأهيل التطبيقي للموظفين الجدد، وإمدادهم بالخبرة الميدانية اللازمة وتدريبهم وفق متطلبات الوظيفة التي سيشغلونها.

إن هذه الفئات العمالية ذات الخبرة الطويلة، ضمت كذلك عمال ولو بنسبة قليلة من فئة العمال الذين فاقت مدة أقدميتهم 30 سنة، ومعظمهم كبار السن ولا شك، أن طول مدة عملهم مكنتهم من التكيف مع المستجدات الحديثة، في عملية العمل عن طريق مشاركتهم في البرامج التكوينية داخل و خارج المؤسسة؛ وبالتالي إمكانية إكسابهم لمهارات ومؤهلات جديدة تساعدهم في تطوير معارفهم، و لا يمكن للمؤسسة الاستغناء على خدماتهم، في عملية العمل نظرا لاملاكهم لخبرات طويلة، يفتقدها أصحاب الشهادات الجامعية من حديثي التوظيف، والتي تقل مدة عملهم عن 05 سنوات، كما أشرنا له آنفا، هذا الفارق في الخبرة المهنية بين العمال الجامعيين الجدد، وكبار السن بحسب المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين، من فئة الجامعيين ولّد نوع من الصراع بين الفئتين، حيث أكد لنا المبحوثين من فئة الجامعيين بأن أصحاب الخبرة الطويلة، لا يمدون لهم يد المساعدة إطلاقا، و ينظرون إليهم وكأنهم كائنات غريبة تم توظيفها في المؤسسة، من دون تكوين وخبرة عملية؛ ويمكننا تفسير هذا بواقع التوظيف في أغلب بلدان العالم الثالث، بحسب ما أمدتنا به الكثير من الأدبيات النظرية، والشواهد الميدانية في مجال الاختيار المهني؛ والتي أكدت بأن الموظف الجديد ببلدان العالم الثالث ينظر إليه نظرة مريبة وكأنه كائن غريب نزل من السماء، ويعملون على عرقلة و دحره في عمله، هذا من جهة ومن جهة أخرى، فنعتقد أن كبار السن ما زالوا يحبذون الإبقاء على نمط الإدارة الورقية، على

حساب الإدارة الحديثة (التكنولوجية)، التي فرضت عليهم والمحبذة من قبل الجامعيين، وهو ما يزيد من حدة هذا الصراع، كما أشرنا له في التحاليل السوسولوجية و الواقعية، المتعلقة بالجدول رقم (11) المتعلق بمتغير بالسن.

خلاصة:

عالجنا في هذا الفصل، مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تعتبر بمثابة الموجه الرئيسي لنا، في تصميم وهندسة الدراسة الميدانية، وفقا لمبدأ التقاطع النظري و الميداني في البحث العلمي، كما أوضحنا الإستراتيجية المنهجية أو الأسلوب الفني المتبني في الدراسة، بمختلف عناصره والذي أشرنا إليه في الفصل الأول، وهدفنا من توظيف هذه الإجراءات المنهجية، هو توضيح معالم الدراسة الميدانية وتجلياتها في الواقع الميداني، إين قمنا بتقديم نظرة موجزة عن المؤسسة مجال البحث، من حيث نشأتها و مختلف الهياكل المشكلة لها مجالات الدراسة، نموذج الدراسة، المنهج المستخدم و أدوات جمع المعلومات لنصل في الأخير إلى توضيح كيفية اختيارنا للعينة، وبيئنا خصائصها من خلال تحليلنا وتفسيرنا للشواهد والدلائل الكمية المتعلقة بمحور البيانات الشخصية.

الفصل السادس

تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات
الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار
وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

أولاً: الإجراءات الحديثة المطبقة في الاختيار المهني والموارد البشرية المؤهلة .

ثانياً: المعايير الموضوعية في الاختيار المهني وعلاقتها بتحسين مستوى الخدمات المقدمة .

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

تمهيد:

بعد جمع المعطيات الميدانية، وتوضيح طبيعة العينة بمختلف خصائصها، وتركيبها الاجتماعية، المهنية، الثقافية والتعليمية، نحاول في هذا الفصل تحليل المعطيات الكمية الخاصة بالمحورين الثاني والثالث من الاستمارة، وذلك بعد تبويبها في جداول إحصائية وحساب تكراراتها ونسبها المئوية، ويكون تحليل هذه البيانات في ضوء معطيات ومؤشرات مستقاة من ميدان الدراسة (المؤسسة المينائية سكيكدة)، نحاول من خلالها، الربط بين هذه المؤشرات والأبعاد المتعلقة بهذين المحورين، وتحليلها وتفسيرها عن طريق إخضاعها للتحليل الواقعي المستمد من الشواهد الواقعية والمقابلات التي أمدتنا بها الدراسة الميدانية، ويمكن توضيح المحاور التي يتم تناولها في هذا الفصل كما يلي:

أولاً: الإجراءات الحديثة المطبقة في الاختيار المهني و الموارد البشرية المؤهلة.

ثانياً: المعايير الموضوعية في الاختيار المهني وعلاقتها بتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

أولاً: الإجراءات الحديثة في الاختيار المهني والموارد البشرية المؤهلة:
جدول رقم (18): مصادر إعلانات التوظيف:

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
13.55	40	الجراند اليومية
44.06	130	وكالات التشغيل
23.72	70	مواقع الانترنت
18.64	55	اتصالك المباشر بالمؤسسة
% 100	295	المجموع

تقر الشواهد الإحصائية المدونة في الجدول رقم (18) والمتعلقة، بمدى علم طالبي العمل بوجود مناصب شغل بالمؤسسة، أن 130 مبحوث من أفراد العينة الإجمالية بنسبة 44.06 % أدلوا بأنهم تحصلوا على إعلان التوظيف بالمؤسسة المينائية، عن طريق وكالات التشغيل في حين أقر 70 مبحوث بنسبة 23.72 % ، بأنهم تحصلوا على إعلان التوظيف عن طريق مواقع الانترنت فيما عبر 55 مبحوث بنسبة بلغت 18.64 % عن اتصالحهم مباشرة بالمؤسسة و 40 مبحوث بنسبة 13.55 % تحصلوا على الإعلان في الجرائد اليومية.

وبقراءتنا المدققة لهذه الشواهد الكمية، نجد أن معظم المبحوثين تحصلوا على إعلان التوظيف عن طريق وكالات التشغيل، وهو ما يشير إلى أن هناك ثمة إجراءات قانونية سنتها الدولة الجزائرية في مجال التوظيف؛ وهي تلك المتعلقة بإنشاء الوكالة الوطنية للتشغيل التي تعمل تحت وصاية وزارة العمل و الضمان الاجتماعي، و تلعب دور الوساطة بين طالبي العمل و عروض العمل، وقد أكد لنا البعض ممن تم مقابلتهم، أنه منذ بداية 2006 بدأت المؤسسة تعلن عن وظائفها الشاغرة عن طريق هذه الوكالة (ANEM) بهدف تنظيم، معرفة وضعية السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة، وأقروا لنا بأن هذه الإجراءات فرضتها الدولة على المؤسسات من خلال، النصوص التشريعية الخاصة بتنظيم عروض و طلبات العمل وفق الاتفاقات الدولية

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

في مجال التشغيل، بهدف الحد من البطالة و إتاحة الفرصة لجميع طالبي العمل المسجلين على مستوى الوكالات المحلية، و بالتالي التقليل، من بعض التلاعبات غير العادلة في اختيار الأفراد. وتأسسها على هذا، فقد اعتمدت المؤسسة المينائية هي الأخرى، على الوكالة الوطنية للتشغيل بالولاية، بهدف استقطاب الأفراد الذين يتوفرون على الشروط اللازمة لتوظيفهم، وهو ما تؤكد نسبة 44.06 % ، بحيث تشترط المؤسسة المينائية التسجيل في الوكالة المحلية للتشغيل بالولاية لطالبي العمل، هؤلاء الذين يحصلون على بطاقات العمل وبعدها ينتظرون الإعلانات المقدمة من طرف المؤسسة، ولقد عبر لنا مجموع المبحوثين الذين تم إعلامهم عن طريق الوكالة المحلية للتشغيل، بأنهم قاموا بالتسجيل في الوكالة، وبعد مدة معينة تم الاتصال بهم مباشرة لشغل المناصب، لتوفرهم على الشروط اللازمة، ولعل ما يفسر أن أغلبية المبحوثين علموا بالمناصب المفتوحة عن طريق الوكالة معظمهم من فئة الشباب، و تم توظيفهم منذ بداية 2006 منذ أن بدأ العمل بالتنسيق مع هذه الوكالة، علما أن تطبيق هذه الإجراءات في التوظيف عبر وكالات التشغيل، يعتبر حديثا نوعا ما في الجزائر إذا ما قورن، بمصادر الإعلان الأخرى وفي المقابل، فقد عبر المبحوثين الذين تم إعلامهم عن طريق مواقع الانترنت، ولعل ذلك راجع لتطور الوسائل التكنولوجية الحديثة، أو ما يُعرف بالتوظيف الإلكتروني، وأرجع لنا بعض المبحوثين الذين تم إعلامهم، عن طريق مواقع الانترنت أن المؤسسة تضع مواقع متخصصة في مجال التوظيف؛ كمحرك البحث Google ، أو على موقع المؤسسة الإلكتروني على شبكة الأنترنت، وهو ما جعلهم على علم بالمناصب المفتوحة بالمؤسسة المينائية وما تتضمنه من شروط، ولعل ما يفسر اعتماد المؤسسة على المواقع الإلكترونية في استقطاب و توظيف الأفراد بشكل متزايد في الآونة الأخيرة، هو لما تقدمه هذه الإجراءات من سهولة في عملية التوظيف، تخص الجهد والتكاليف وتسريع عملية التوظيف بالمؤسسة.

وبالتمعن في استجابات المبحوثين، الذين أقروا بحصولهم على إعلان التوظيف عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة؛ نجد أن معظمهم من ذوي الخبرة الطويلة ووظفوا قبل إنشاء وكالات التشغيل وتم إعلامهم عن طريق اتصالهم المباشر بالمؤسسة ، حيث عبر لنا أحد المبحوثين بأنه في ثمانينيات القرن المنصرم، لم يتسنى للكثيرين من طالبي العمل أن يعلموا

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

بإعلانات التوظيف التي كانت تقوم بها المؤسسة المينائية، والتي كانت غالبا لا تتعدى خارج المؤسسة، وعليه فقد كانوا يزورون المؤسسة بين الفينة والأخرى، بهدف الاستعلام عن المناصب الشاغرة لأن المؤسسة لم تكن تعتمد بدرجة كبيرة، الإعلان عن الوظائف في الجرائد اليومية، بالرغم من صدور إجراءات قانونية تلزمها على إتباع طريقة الإعلان في الجرائد الرسمية، وتضع جميع الشروط اللازمة لشغل المنصب الشاغر، و هو ما أقره 44 مبحوث من الذين علموا عن فتح المناصب عن طريق الجرائد اليومية، وبما أن طريقة الإعلان عن طريق الجرائد لم يعد يعمل بها حاليا، نظرا للتطورات التكنولوجية في مجال التوظيف، فقد سجلنا النسبة الأضعف بين هذه النسب خاصة، وأنا نعيش في عصر المعلوماتية، وبالتالي يمكننا الاستدلال بفرضية مفادها: التطور التكنولوجي في مجال إعلانات التوظيف، يساهم في التقليل من إعلانات التوظيف بالجرائد الورقية.

الجدول رقم (19): الشروط المتضمنة في إعلان التوظيف

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
السن		50	13.51
المستوى التعليمي		170	45.94
الخبرات المهنية		90	24.32
الصحة الذهنية و البدنية		60	16.21
المجموع		370*	100 %

وبالنظر لما أسفرت عليه المعطيات الكمية والقراءات التحليلية، للجدول السابق والذي أقر فيه المبحوثين، بمختلف مصادر إعلانات التوظيف، فقد صرحوا لنا في هذا الجدول كذلك على أهم الشروط المتضمنة في الإعلانات، التي تدونها المؤسسة بمختلف مصادرها، بحيث أقر أغلب المبحوثين بنسبة 45.94 % بأن المؤسسة المينائية، تضع شرط المستوى التعليمي من

* نلاحظ تضخم في حجم العينة نظرا لاختيار المبحوثين أكثر من إجابة واحدة

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

أولوياتها في الإعلان، وهذا راجع باعتقادنا إلى أهمية المستوى التعليمي في التوظيف، وهناك ثمة أسباب لذلك، بحسب ما أفادنا به بعض الإطارات بمديرة الإدارة العامة، بحيث أكدوا لنا أن المؤسسة، تسعى لاستقطاب أفراد لديهم مستوى تعليمي مقبول، حيث تقوم المؤسسة المينائية بتحديد المستوى التعليمي المطلوب، قبل الإعلان عن شغل المناصب الشاغرة كما أنها تقوم بتجديد نوعية ومجال التخصص المطلوب، بحسب متطلبات الوظيفة، وفي المقابل فقد أقر مبحثين قدرت نسبتهم بـ 24.32 % بأن شرط الكفاءة كذلك، من بين أهم الشروط المتضمنة في الإعلان، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تفضل اختيار أفراد يمتلكون الخبرة الكافية كونها تسهل من ممارسة العمل، وتعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح العامل واستقراره في عمله، وبتمعنا في إجابات بعض المبحثين ممن تم استجوابهم، والذين يتمتعون بخبرة طويلة، نجد أن معيار الخبرة، قد يفوق معيار المستوى التعليمي بحسب ما أدلوا به، ولعل ذلك راجع إلى أن المؤسسات الحديثة، أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على شرط الخبرة، على اعتبارها تقنيات ومعارف يكتسبها الفرد في الميدان، ولأن أغلب المبحثين الذين أقروا بتغليب شرط الخبرة كانوا قد اكتسبوا خبرات عملية، في إطار عقود ما قبل التشغيل قبل أن يوظفوا بصفة دائمة بالمؤسسة المينائية، فكما أشرنا في الجدول السابق، فيما يخص طريقة التسجيل بوكالة التشغيل المحلية بالولاية، فقد كان بعض العمال يعملون بموجب هذه الصيغة (عقود ما قبل التشغيل) والتي أتاحت لهم الفرصة للاستفادة من عقود عمل متجددة كل سنتين، يعملون من خلالها في إحدى المؤسسات وحتى بالمؤسسة مجال البحث نفسها، ويستفيدون كغيرهم من العمال الدائمين من جميع العلاوات والامتيازات، التي تدفع لهم من طرف صاحب العمل، بهدف مساعدتهم على اكتساب الخبرات اللازمة و رسكلتهم ميدانيا، من خلال إعادة تأهيلهم و صقل مهاراتهم بالتكوين المستمر، وهو ما يكسبهم خبرة، تزيد من حظوظهم في فرص الحصول على العمل بالمؤسسة المينائية، هذه الأخيرة التي تشترط معيار الخبرة، لأحد أهم الشروط الواجب توافرها فيمن يتم توظيفه بصفة دائمة، هذا وقد أقر عدد من المبحثين أن من أهم الشروط المدونة في إعلان التوظيف، هو مراعاة الصحة الذهنية و البدنية والذين بلغت نسبتهم 16.21 % ، وهذا راجع باعتقادنا؛ إلى أن المؤسسة تراعي بعض الجوانب المتعلقة بالصحة العقلية والذهنية، طبقا لقانون التوظيف العمومي الجزائري، والذي ينص في أحد مواده، على أن يتوفر المترشح للعمل

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

على شرط القدرة البدنية والذهنية، لشغل الوظيفة المراد الالتحاق بها، ولعل ما يفسر هذا أن المؤسسة تضم بعض الأعمال، التي يحتاج العمل بها إلى بعض الخصائص الجسمية والذهنية (كما نشير إليه في الجداول اللاحقة)، وأخيراً فقد عبر عدد من المبحوثين على أن شرط السن من بين الشروط الهامة المدونة في إعلان التوظيف بالمؤسسة، والذين قدرت نسبتهم بـ 13.51%، وهذا ما يفسر أن المؤسسة المينائية، تشترط عامل السن في توظيف الأفراد وخاصة فيما يتعلق ببعض المناصب المحدودة، مثل منصب ملازم ميكانيكي يشترط، أن يكون مثلاً أقل من 50 سنة، ومنصب بحار عبور، يجب أن يقل عن 48 سنة، ولعل ذلك راجع، إلى أن طبيعة العمل بهذه المناصب يحتاج العمل بها، إلى تحديد السن وخاصة بمصلحة قيادة الميناء والأشغال كون هذه المناصب، تحتاج إلى خبرة معينة في الميدان، و بالتالي فمن المنطقي أن يكون العامل الموظف على أساس السن، يكون من أصحاب الخبرة الطويلة في التخصصات المشار إليها آنفاً.

وبالتعمن في النسب المدونة في الجدول أعلاه، نجد أن هناك تضخم في حجم العينة وهذا راجع إلى أن بعض المبحوثين، جمعوا بين تقديم أكثر من شرط مدون في إعلان التوظيف، لأن غالباً المؤسسة تجمع بين أكثر من شرط واحد، في إعلاناتها و لكن تضع أولويات لهذه الشروط وعموماً تكون هذه الشروط و المعلومات، مطلوب توافرها في طالب العمل، هذا الأخير الذي يقوم بإيداع ملفه، مصحوباً بسيرته الذاتية (CV) والتي تتضمن العديد من المعلومات التي توضح الصورة الأولية، عن مؤهلات و خبرات المترشح، ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (20): المعلومات المدونة في السيرة الذاتية CV:

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	النسبة المنوية	التكرار	العينة الاحتمالات
33.73	140	الشهادات العلمية	88.13	260	نعم
24.09	100	الخبرات المكتسبة			
8.43	35	المعرفة باللغات			
2.40	10	المعرفة بأبجديات الإعلام الآلي			
21.68	90	القدرة على العمل ضمن فريق			
4.81	20	التمتع بروح المسؤولية			
4.81	20	التمتع بروح المبادرة			
% 100	415	المجموع الجزئي			
			07.77	35	لا
			% 100	295	المجموع

يقوم معظم طالبي العمل عند إيداع ملفات توظيفهم، باستيفاء سيرتهم الذاتية (CV) بهدف رسم صورة واضحة، عن المترشح كما أشرنا إليه في الجدول أعلاه، و تضم هذه السيرة الذاتية جملة من الخصائص الشخصية، و أهم المعلومات المتعلقة بالمؤهلات والمستويات التعليمية والخبرات المهنية التي تتلاءم مع متطلبات الوظائف التي يتم شغلها بالمؤسسة المينائية، وفي هذا السياق فقد أقر عدد من المبحوثين، قدرت نسبتهم 33.73 % بأنهم دونوا في سيرتهم الذاتية معلومات، تخص أكثر المستوى التعليمي؛ وخاصة الشهادات العلمية المتحصل عليها، سواء كانت شهادات جامعية، أو شهادات مسلمة من معاهد التكوين المتخصصة، تليها مباشرة الكفاءة بنسبة 24.09 % ، ثم القدرة على العمل ضمن فريق بنسبة 21.68 %، المعرفة باللغات بنسبة 8.43 %، المعرفة بأبجديات الإعلام الآلي بنسبة 2.40 %، وأخيرا التمتع بروح المسؤولية وروح المبادرة قدرت نسبتها بـ 4.81 % على التوالي.

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

إذ المتمعن في مدلولات هذه القيم الإحصائية، والتي تعدت في مجموع نسبها، العدد المحدد لحجم العينة، يلاحظ إعطاء المبحوثين لأكثر من إجابة، وبالتالي اختيار أكثر من احتمال وهذا ما يفسر؛ أن أغلب طالبي العمل عند استيفائهم للسيرة الذاتية، لا يكتفون بتدوين مؤهل أو معيار واحد، وإنما يجمعون بين الكثير من المؤهلات العلمية، والخصائص الشخصية، بحيث يحاول المترشحون إعطاء بطاقة تعريفية لحياتهم المهنية والعملية، من خلال توضيح واستعراض عضلاتهم الفكرية - إن صح القول- في ثنايا هذه السيرة، بهدف قبولهم لإجراء المقابلة الشخصية الأولية، ومعظمهم لا يقدم هذه المعلومات بمصادقية، بل يريدون رسم نظرة افتراضية تؤشر على إعطاء أكبر قدر من المعلومات والبيانات، التي تخص المترشح، وفي هذا السياق فقد أكد لنا بعض الإطارات، القائمين على عملية التوظيف بالمؤسسة، بأن معظم المترشحين للعمل بالمؤسسة، يدلون بمعلومات خاطئة وغير واقعية في سيرهم الذاتية، تشمل مهارات وشهادات أكاديمية ومهنية عالية، ولكن بمجرد توظيفهم وإجراء المقابلة الأولية، يصدمون القائمون على تنفيذ هذه العملية، بالمؤهلات الواقعية للمترشح، وهذا ما يفسر بأن المعلومات، التي تخص المؤهلات والقدرات الشخصية المختلفة، التي يدونها طالبي العمل في السيرة الذاتية في أغلبها غير واقعية، فبمجرد توظيف الفرد و تعيينه بصفة نهائية، يكتشف بأن المؤهلات والمهارات التي دونها في سيرته الذاتية، تتنافى كلياً مع المنصب الذي يشغله كونها معلومات وهمية وغير واقعية، وهو ما أكدته لنا بعض الإطارات، حين أشاروا لنا بأن هناك ثمة عدد من الأفراد، الذين تم توظيفهم بالمؤسسة المينائية، يفتقدون إلى جميع المؤهلات التي دونوها في سيرتهم الذاتية، واطلعونا على بعض السير الذاتية، للكثير من العمال يُقرون فيها بأنهم يتوفرون على الشروط و المؤهلات التالية:

- القدرة على العمل ضمن فريق.

- التمتع بروح المسؤولية.

- التمتع بروح المبادرة .

- إتقان أبجديات الإعلام الآلي.

- إتقان اللغات الأجنبية... الخ، ولكن واقعيًا عند اختيارهم، على محك الواقع الميداني لم

يتلمس فيهم كل هذه المؤهلات الوهمية، بحسب تصريح بعض الإطارات، ولعل هذا ما يفسر

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

بأن المؤسسة، لا تقوم باختبارات قبلية قبل التوظيف النهائي للعمال، تختبرهم عن مدى توفرهم على هذه القدرات قبل تعيينهم بصفة نهائية و هو ما يؤشر عن عدم الدراسة التحليلية و التفصيلية المعمقة لمؤهلات المترشح للعمل بالشكل الذي يمكنه إمكانية تعيينه في المكان الذي يناسبه، أما بالنسبة للمبحوثين الذين لم يدونوا معلوماتهم في السير الذاتية، فمعظمهم وظفوا قديما قبل بداية العمل بطلب السيرة الذاتية، علاوة على أنهم يجهلون أصلا معنى السيرة الذاتية (CV) بحسب ما أدلوه لنا عند مقابلتهم.

الجدول رقم(21): استيفاء أفراد العينة لطلبات التوظيف بالوكالة الوطنية للتشغيل ANEM:

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
34.28	120	المؤهل العلمي	84.74	250	نعم
31.42	110	الخبرة المهنية المكتسبة			
17.15	60	الحالة الصحية العامة			
14.28	50	عدد اللغات التي تتقنها			
2.85	10	أخرى تذكر			
% 100	350	المجموع الجزئي			
			15.26	45	لا
			% 100	295	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (21) والمتعلق بالمعلومات المدونة في طلب التوظيف المقدم للوكالة الوطنية للتشغيل أن أغلب المبحوثين قاموا باستيفاء طلباتهم، و المقدره نسبتهم بـ 84.74 % ، حيث أقر هؤلاء بأنهم قاموا بتعبئة نموذج الطلب الذي أعدته إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية، وهو مكون من نموذج ورقي يشمل على معلومات واستفسارات، قاموا باستيفائه شخصيا وبخط أيديهم بدون تدوينه آليا عن طريق الإعلام الآلي و لعل ذلك ما يفسر أن المؤسسة، تريد معرفة الانطباع الأولي عن نمط شخصية

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

المتقدم للعمل من خلال نوعية خطه، وكذا معرفة مدى مقدرته على الكتابة والصياغة السليمة للجمل من خلال تعبيره عن نفسه،- ولو أننا نتحفظ على هذا التفسير كون المؤسسة بحسب اعتقادنا لا تعمل على مراعاة هذا الجانب إطلاقاً في التوظيف- لأننا عند مقابلتنا مع أحد الإطارات المكلف بإدارة المقابلة الأولية للمرشحين أدلى لنا بأن المعلومات الواردة في طلبات التوظيف تُقيّم وتحلّل من قبل بعض الأخصائيين النفسانيين، من دون تعمق في تحليل لغة وكتابة طالب العمل، ولكن فبالرغم من قلة هذه الطريقة؛ إلا أن المؤسسة تحاول معرفة على الأقل مدى قبول المترشح مبدئياً لإجراء المراحل اللاحقة للاختيار، والتأكد من مدى مصداقية إجاباتهم في هذه الطلبات وهذا ما يفسر كذلك كما أشرنا إليه في الجدول السابق، المتعلق بالمعلومات المدونة في السيرة الذاتية، أن بعض المترشحين يدلون بمعلومات غير صحيحة عند استيفاء طلباتهم مما يجعل طلباتهم تقبل من اللجنة المكلفة باستلام الملفات وهي لا تستحق القبول أصلاً، لأنها غير خاضعة للمراجعة و التدقيق اللازم، الذي يمكن المؤسسة من استبعاد المترشحين الذين لا يتوفرون على المعايير المطلوبة لشغل المنصب شاغر.

ومن خلال هذه التوضيحات، يمكننا تفسير أن أغلب المبحوثين، قاموا بملاً طلبات توظيفهم، لأنه في عام 1990 كانت المؤسسة تجبر طالبي العمل، على ملاً طلب التوظيف بهدف جمع المعلومات و البيانات عن المترشح، أما في سنوات السبعينيات وأواخر الثمانينات كانت المؤسسة، تكشف فقط عن الشروط الواجب توفرها في المترشحين عن طريق جمع المعلومات و البيانات، من خلال ملف التوظيف الذي يقوم بإيداعه المترشح مباشرة، خاصة وأن تلك الفترة ضمنت المؤسسة أفراد غالباً، ما يدلون فقط بمعلومات بسيطة تتعلق بالمعلومات الشخصية و الحالة الصحية، لأن أغلبهم غير حاصلين على شهادات جامعية و مؤهلات تكوينية متخصصة و معظمهم من عمال التنفيذ و التحكم، الذين تزيد فترة عملهم عن 37 سنة فضلاً على أن تلك الفترة لم تكن تتسم بالتعدد في إجراءات التوظيف، و إنما كانت تسير وفق الإدارة التقليدية التي لا يتعدى عملها، الفرز البسيط للملفات و تصنيفها بطريقة سهلة، و غير معقدة و عليه فقد انخفضت نسبة المبحوثين، الذين لم يقوموا بملاً الطلب أصلاً في تلك الفترة والتي بلغت نسبتهم 15.26 % ، ولعل ما يفسر هذا، أن المؤسسة في السنوات السابقة لم يكن يتواجد بها قسم الموارد البشرية الذي يعتمد على تطبيق الممارسات العلمية، في توظيف الأفراد

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

والإجراءات الحديثة المعمول بها، وإنما كانت المؤسسة تقوم بإجراءات التوظيف عن طريق مصلحة المستخدمين، هذه الأخيرة التي لا يتعدى عملها فقط، استقبال ملفات التوظيف وترتيب و تصنيف الملفات المتعلقة بالحضور و الغياب.

الجدول رقم (22): قدرة المؤسسة الكشف على المواصفات المناسبة بناء على المعلومات المقدمة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
54.23	160	دائما
23.72	70	غالبا
10.16	30	أحيانا
6.77	20	نادرا
5.08	15	أبدا
% 100	370	المجموع

بناء على ما أفادتنا به المعطيات الكمية، الواردة في الجدولين السابقين والمتعلقة بمختلف المؤهلات والخصائص التي يمتلكها المبحوثين، والذين أقروا بأنهم دونوها في سيرهم الذاتية وطلبات توظيفهم، فقد أجمع عدد من المبحوثين و الذين قدرت نسبتهم بـ 54.23 % و 23.72 % على التوالي؛ بأن هذه المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة، والتي تخص المؤهلات العلمية والخبرات المهنية تمكّن المؤسسة وتساعدنا دائما على الكشف عن المواصفات المطلوبة والمناسبة لشغل المنصب الشاغر، وهذا ما يفسر اعتماد المؤسسة على إستراتيجية دراسة و تقييم السير الذاتية و طلبات التوظيف للمترشحين، بحيث أقر عدد من المبحوثين الذين قمنا بمقابلتهم، بأن هذه المعلومات المقدمة، تكشف عن بعض المواصفات العلمية التي يتوفر عليها المترشح، وذلك من خلال قيام القائمين بعملية اختيار الأفراد، بعملية مراجعة و تقييم للسير الذاتية و طلبات التوظيف، وتقوم بمقارنة ما أقر به المترشح من مؤهلات، ومهارات في سيرته الذاتية المقدمة، وما أقر به كذلك في طلب توظيفه، ومن خلال هذه المقارنة، يستطيع القائم بهذه

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

العملية؛ كشف التناقض الموجود بين النموذجين (السيرة CV و نموذج الطلب) فيما يخص المعلومات التي أدلوا بها، فقد أكد لنا إطار يعمل بمديرية الإدارة العامة، أن مثلاً المؤسسة تفرض مستوى تعليمي محدد، وخبرة معينة لشغل المنصب الشاغر ومن خلال القيام بفحص السير الذاتية و نماذج التوظيف، للمترشحين تستطيع المؤسسة استبعاد الطلبات والسير الذاتية التي لا تتوفر على هذين الشرطين (المستوى العلمي و الخبرة المهنية)، ثم تبدأ في مرحلة لاحقة بمقارنة المعلومات بين المترشحين، من حيث اختيار الطلبات التي تتوفر على الشروط الملائمة لشغل الوظيفة، عن طريق درجات التنقيط، فإذا مثلاً توفر عدد من المترشحين على خبرة مهنية مدتها 05 سنوات في نفس المنصب المحتمل شغله، فيتم بعدها البحث عن المترشح الذي يمتلك خبرة إضافية في مجال آخر وهكذا، ولعل هذا ما يفسر اعتماد المؤسسة على إستراتيجية مراجعة و تدقيق السير الذاتية و طلبات التوظيف، عن طريق مقارنة المعلومات الموجودة في الطلب، والسير السير الذاتية، مع المعايير المحددة لقبول المترشح و هذا ما يؤشر على إمكانية الكشف عن المواصفات التي تحتاجها المؤسسة بناءً على المعلومات المقدمة وبالتمعن في هذه القرارات نجد؛ أن هناك ثمة من الآليات الحديثة المعتمدة في الكشف عن مواصفات الأفراد، أكدتها العديد من الشواهد الواقعية و الدراسات الميدانية، و لعل أهمها دراسة الباحث منستربرج الذي ركز في دراسة، حول كيفية اختيار الأفراد على أن أحسن أسلوب في اختيار الأفراد، هو الذي يستطيع التوفيق بين مؤهلات وقدرات العمال، وبين متطلبات الوظائف التي يشغلونها، ولاشك أن أي مؤسسة تحدد متطلبات الوظيفة في السير الذاتية، ونماذج التوظيف التي تعتمد عليها في التوظيف.

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (23): مدى اطلاع المبحوثين على متطلبات الوظيفة التي يشغلونها

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم:	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
20	80	الظروف المحيطة بالوظيفة	100 %	295	نعم
17.5	70	المخاطر المهنية المرتبطة بالوظيفة			
25	100	الشروط اللازمة لشغلها			
12.5	50	مسئوليتها			
22.5	90	علاقتها بالوظائف الأخرى			
2.5	10	أخرى تذكر			
% 100	400	المجموع			
			/	/	لا
			100 %	295	المجموع

تظهر القراءة الإحصائية المدونة في الجدول رقم (23)، بأن كل المبحوثين أكدوا على أنهم مطلعون على متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، بحيث عبر عدد منهم بنسبة 25 % عن مدى اطلاعهم عن الشروط اللازمة لشغلها، و 90 آخرين أكدوا على معرفتهم بعلاقة الوظيفة التي يشغلونها بالوظائف الأخرى، في حين أقر ما نسبته 20 % عن مدى معرفتهم بالظروف المحيطة بوظائفهم، وإلى جانبه فقد أشار ما نسبته 17.5 % إلى أنهم على وعي بمدى تعرضهم، إلى المخاطر الناجمة عن الوظيفة التي يشغلونها، وأخيرا فقد عبر 50 مبحوث بنسبة 12.5 % عن مدى معرفتهم بمسؤوليات الوظيفة، فيما عبر 10 مبحوثين آخرين عن متطلبات أخرى للوظيفة التي يشغلونها و بنسبة 2.5 %.

وبقراءتنا لهذه المعطيات الكمية، المتعلقة بمدى اطلاع المبحوثين على متطلبات الوظيفة التي يشغلونها علاوة على ما أفصحت عنه الدراسة الميدانية، نجد بعض المؤشرات الواقعية التي تؤشر على مدى قيام المؤسسة، عند توظيفها للأفراد، ببعض الخطوات الأساسية التي تمكن الموظفين الجدد من الإطلاع على متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وذلك من خلال إمدادنا

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

ببعض السجلات والوثائق التي توضح كيفية جمع المعلومات والحقائق حول طبيعة المنصب شاغر، وذلك من حيث تقديم استمارات مكتوبة للعمال الجدد بين التعريف بالوظيفة، ومهامها وصلاحياتها و الظروف الفيزيائية التي تؤدي فيها، والمخاطر أو الأمراض المهنية التي من المحتمل الإصابة بها، وفي هذا السياق فقد أكد عدد من المبحوثين كما أشرنا إليه أعلاه، و بنسبة 25 % بأنهم على اطلاع على الشروط اللازمة لشغل وظائفهم، وذلك من خلال توفر المهارات والمؤهلات العلمية و القدرات المورفولوجية اللازمة لأداء الوظيفة، ويعتبرون أن هذه الشروط تدون في إعلانات التوظيف ولعل هذا ما يفسر، ما تضمنته المعلومات المتعلقة بالجدولين السابقين الذين خصصناهما للمعلومات و البيانات المدونة، في السيرة الذاتية وطلبات التوظيف والتي تؤثر على المعرفة المسبقة للمبحوثين، على الشروط اللازمة لشغل وظائفهم من خلال تلك المعلومات المدونة، أما عن المبحوثين الذين أقرؤا، بأنهم على اطلاع بعلاقة الوظائف التي يشغلونها بالوظائف الأخرى فنجد أغلبهم، يعملون بمصالح؛ يحتاج العمل بها إلى اعتماد متبادل بين العديد من المصالح بالمؤسسة فمثلا عندما يقوم العمال العاملين بمديرية الاستثمار والشحن والتفريغ، بتقديم الآلات والإمكانات للبواخر والزبائن، ومتابعة حركة البضائع فإن عمال مديرية الأشغال، يشرفون بعدها مباشرة على برمجة وتنفيذ هذه العمليات لمساعدة الزبائن لتقوم مديرية السحب البحري بمساعدة السفن، التي فرغت هذه البضائع بإرشادها أثناء دخولها وخروجها ليقوم العمال التنفيذيين، بتعبئة هذه البضائع في الحاويات المخصصة لها، وتسهر المديرية العامة على وضع السياسات والتنسيق بين مختلف المصالح حيث تسير طريقة العمل بالطريقة المناسبة، ولعل هذا ما يفسر أن طبيعة العمل بالمؤسسة المينائية، يتخذ نسق الاعتماد المتبادل بين مختلف المصالح حتى تزيد درجة الفعالية في الأداء و هذا ما تؤكدته نظرية البنائية الوظيفية، حينما نظرت إلى المؤسسة كأنها نسق اجتماعي يتكون من العديد من الأنساق الفرعية، كالنسق الإداري و النسق الفني والنسق النظامي ويكون بين هذه الأنساق اعتماد متبادل، بحيث يرى **بارسونز** أن التنظيم باعتباره نظاما فرعيا رأسيا، فإن كل فرع يقوم بالمستوى المطلوب منه فالمستوى العلوي في أي تنظيم، يتكون من المديرين الذين يقومون بوظيفة التخطيط، ووضع السياسات في حين تكمن وظيفة المستوى الإداري المتوسط في

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

التنسيق بين الأنشطة الداخلية والخارجية و يمثل المرؤوسين القاعدة الفنية، الذين يقومون بوظيفة الانهماك في تنفيذ المهام المطلوبة منهم.

وإلى جانبه فقد أكد عدد من المبحوثين، بأنهم على دراية بالمخاطر والأمراض المهنية المحتمل الإصابة بها، وهذا نظرا لصعوبة العمل ببعض المصالح بالمؤسسة، قد عبر لنا الكثير من المبحوثين بأن طبيعة عملهم يجعلهم في كثير من الأحيان، يدركون المخاطر المحاطة بهم وخاصة العمال التنفيذيين؛ نظرا لطبيعة عملهم فبمجرد ارتكاب تصرف خاطئ من العامل نفسه وعدم حرصه الشديد، يكون عرضة للكثير من المخاطر، كسقوط أشياء على رأسه، انحساره بين الآلات، سقوطه من آلات التفريغ، الانفجارات و الانهيارات المفاجئة، الحرائق الناجمة عن عدم توفر بيئة عمل سليمة في بعض المصالح... الخ، وفي نفس السياق فقد عبروا لنا عن تعرضهم لبعض الأمراض المهنية، من جراء انتشار بعض العوامل الفيزيائية الخطرة، في بيئة العمل كالاشعاعات والضغط الجوي و انتشار بعض الكيماويات المؤثرة على الصحة، ولعل هذا ما يؤشر على غياب برنامج الأمن والوقاية، من حوادث وإصابات العمل بالمؤسسة المينائية يضمن حماية العمال وسلامتهم في مواقع العمل.

الجدول رقم (24): رأي أفراد العينة في مدى اطلاعهم على متطلبات الوظيفة والشعور بالاستقرار في أدائها

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
100 %	295	نعم
/	/	لا
100 %	295	المجموع

إن هذه المعطيات الإحصائية منطقية إلى حد كبير، إذا ربطناها بالجدول السابق، فكما كان متوقعا بعد القراءات التحليلية في الجدول رقم (23)، فقد اتفق كذلك جميع المبحوثين بنسبة 100 % على أنه كلما زاد اطلاعهم بكل ما يتعلق بوظائفهم، كلما زاد شعورهم بالاستقرار في العمل، وهذا ما يؤكد بما لا يدع مجالا للشك بأن جميع المبحوثين على اطلاع بمتطلبات

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

الوظائف التي يشغلونها، سواء من ناحية الظروف المحيطة بها، المخاطر المهنية المرتبطة بها الشروط اللازمة لشغلها، مسؤولياتها و علاقتها بالوظائف الأخرى، وهو ما أشرنا إليه في الجدول السابق، فبمجرد معرفة شاغل الوظيفة لما هو مطلوب منه، وما هي الواجبات والمسؤوليات التي يتحملها من جراء قيامه بأدائها، سواء بالنسبة للعمال البسطاء أو العمال المشرفون هؤلاء الذين كلما كانوا على علم، بالكيفية التي يوجهون من خلالها الأعمال الموكلة لهم، كلما زادهم تحفيزاً لأدائها، لمدى توفر المعلومات اللازمة عن طبيعة الأعمال التي يقومون بها، وبحسب بعض المقابلات مع إطارات من مديرية الإدارة العامة، فضلا عما أسفرت به نتائج الجدول السابق، والذي أكد فيه المبحوثين، على أن المؤسسة توفر الوثائق الخاصة بمتطلبات الوظائف بحسب الفروق الفردية للأفراد، وهذا ما يجعل من عملية العمل مسبقة بخطة واضحة المعالم و الأهداف؛ وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعمل وفق مبدأ المصارحة وهو ما يؤدي حتما إلى خلق الدافعية لدى العمال للعمل أكثر، فبمجرد علمهم بمتطلبات أعمالهم سيساعدهم ذلك، في معرفة كل فرد للمؤهلات و القدرات اللازمة لشغل وظيفة، والامتيازات والعلاوات المصاحبة لها والدورات التكوينية والتربصات الخارجية، التي من المحتمل أن يخضع لها بعد مدة من مزاولة وظيفة، أو بعد التثبيت مما يجبره على تطوير أدائه باستمرار ويجعله مستمرا في عمله، وهذا ما أكده مايو وزملاؤه، عندما أشاروا إلى أن تحقيق تصميم العمل من خلال التوافق الاجتماعي في مكان العمل، يؤدي إلى زيادة التحفيز على العمل كما أكد عليه كذلك الكثير من الباحثين النفسانيين؛ عندما أكدوا على ضرورة مراعاة الإدارة للفروق الفردية بين الأفراد، فيما يخص القدرات والمواهب، بهدف الانسجام مع العمل الذي يؤدونه وبالتالي زيادة مستوى الاستقرار في العمل.

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (25): مدى ملائمة الشروط المرتبطة بالوظيفة، مع مؤهلات شاغل الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
20.33	60	تتلاءم تماما
34.57	102	تتلاءم بعض الشيء
40.67	120	لا تتلاءم
4.40	13	لا تتلاءم إطلاقا
% 100	295	المجموع

إن غالبية المبحوثين المقدر عددهم بـ 120 فرد و بنسبة 40.67 % يرون بأن الشروط المرتبطة بالوظيفة لا تتلاءم مع مؤهلات شاغل الوظيفة، و برأي آخر فقد عبر 102 مبحوث بنسبة 34.57 % بأنها تتلاءم بعض الشيء، و في رأي مناقض تماما لأغلبية المبحوثين فقد عبر 60 مبحوث بنسبة 20.33 % عن أنها تتلاءم تماما، وأخيرا فقد أشار 13 مبحوث بنسبة 4.40 % بأنها لا تتلاءم إطلاقا.

وبقراءتنا المدققة لمضامين هذه الشواهد الكمية لهذا الجدول، نستشف بأن المبحوثين الذين يرون بأن الشروط المرتبطة بالوظيفة لا تتلاءم، مع مؤهلات شاغلها كون أن هؤلاء المبحوثين تم توظيفهم في مناصب لا تتلاءم مع ما يحملونه، من مهارات وقدرات لازمة لأدائها فكما أوضحنا آنفاً، بأنهم على اطلاع على متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، من حيث صلاحياتها مهامها والظروف الفيزيائية التي تؤدي فيها، إلا أنهم يقرون بأن المواصفات والمعايير التي يحملونها، لا تتلاءم مع متطلبات هذه الوظيفة؛ ولعل هذا راجع إلى أن المهارات و المواصفات المطلوبة لأداء الوظيفة بالشكل المناسب، يحتاج إلى مواصفات معينة تتوفر فقط لدى أفراد محددين فقط، فقد صرح لنا بعض المبحوثين ممن تم استجوابهم، بأن هناك ثمة وظائف تتسم بالتعقيد والتداخل في مهامها ومسئولياتها، ويشغلها أفراد لا يتوفرون على المهارات والمواصفات اللازمة لشغلها ومن هنا يتضح لنا، أن المؤسسة لا تقوم بتحديد الوظائف والأعمال اللازمة و التي تحتاج إلى شروط يجب توفرها فيمن يشغل كل عمل أو وظيفة، ونعتقد

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

أن المؤسسة لا تعتمد كذلك على آلية تخطيط الموارد البشرية، أثناء قيامها بعملية التوظيف ويمكننا الاستدلال على ذلك، من خلال وجود الكثير من العمال يعملون في مجال خارج تخصصاتهم العلمية، وفي سياق آخر نجد عدد من المبحوثين، يكاد يقترب من العدد الأول يقر بأن الشروط المرتبطة بالوظائف التي يشغلونها، تتلاءم بعض الشيء مع مؤهلات شاغليها ونجد معظمهم من فئة الإطارات، وخاصة حاملي الشهادات الجامعية حيث عبر لنا البعض بأن المؤسسة عندما تقوم بعملية استقطاب الأفراد و اختيارهم، تضع في حسابها مواصفات وتخصصات الأفراد المناسبين لشغل المناصب، وبالتالي يمكن القول بأن هؤلاء المبحوثين من حاملي الشهادات الجامعية، عندما يتم توظيفهم تراعي المؤسسة إمكانية نجاحهم في شغل عدة وظائف متباينة، وليس في وظيفة واحدة، وهذا تماشياً مع التوجهات الحديثة للمؤسسة في اختيار الأفراد، ويتجلى ذلك في سعيها لتوظيف أفراد، يمتلكون مواصفات متنوعة وواسعة وعريضة تؤهلهم للعمل في وظائف متعددة، و القدرة على الاندماج مع فرق العمل بكل سهولة ولعل هذا ما يفسر؛ بأن طبيعة العمل بالمؤسسة المينائية أصبح يركز، على عمل الفريق في أغلب مصالحها وخاصة، مصلحة الأشغال و مصلحة الاستثمار والشحن والتفريغ وغيرها كما أن بعض الوظائف، يحتاج العمل بها إلى توفر العديد من المهارات، وهذا ما يتطلب من المؤسسة البحث والتنقيب المدقق على أفراد يتوفرون، على هذه المهارات والقدرات و يتجلى ذلك من خلال إعلانات التوظيف الخاصة بالمؤسسة، والتي تشترط في بعض الوظائف مدى توفر العديد من المؤهلات كالتمتع بروح الفريق، فمثلاً لشغل منصب مؤهل بحار للبحرية التجارية، يجب أن يتوفر على شهادة في التقنيات الدقيقة للملاحة، خبرة لمدة 06 سنوات قضاها في البحر، أن يكون متحصلاً على شهادة التكوين الأساسي للسلامة، تمتعه باللياقة البدنية، إتقانه على الأقل للغة أجنبية وتمتعه بروح الفريق؛ فكلها مواصفات يجب توفرها في من يشغل هذا المنصب حتى يكون مستوى أدائه فعالاً.

وأخيراً فقد عبر عدد قليل من المبحوثين، على أن الشروط المرتبطة بوظائفهم لا تتلاءم مع مؤهلات شاغليها، و لعل ذلك راجع كون بعض العمال بالمؤسسة، وظفوا للعمل بمناصب معينة وفق الشروط المحددة للقيام بها، ولكن أثناء توظيفهم وتعيينهم بصفة نهائية، يتم تعيينهم في مناصب أخرى، لا تتلاءم مع ما يحملونه من مؤهلات.

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (26): مدى مناسبة المنصب مع مجال تخصص المبحوث.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
30.50	90	يناسبه
44.06	130	إلى حد ما
25.42	75	لا تناسبه
% 100	295	المجموع

توضح المعطيات الكمية المدونة في هذا الجدول، أن أغلب أفراد العينة الإجمالية بنسبة 44.06 % يقرون بأن المنصب الذي يعملون به، يناسب مجال تخصصهم إلى حد ما، وإلى جانبه فقد أكد 90 مبحوث بنسبة 30.50 % بأن المنصب يناسب مجال تخصصهم، أما النسبة الأخيرة والمقدرة بـ 25.42 % فيعتبرون، أن المناصب التي يشغلونها لا تناسب مجال تخصصهم، وهذا راجع إلى أن المؤسسة المينائية تضع شروط محددة للالتحاق بشغل الوظيفة تسمح بإمكانية شغل العامل لأكثر من منصب كما أشرنا إليه في الجدول السابق رقم (25) وخاصة وأن الكفاءة الفعلية Le savoir faire أصبحت ترتبط أكثر، بمدى قدرة العامل على العمل في أماكن مختلفة والتمتع بروح الفريق، وهذا يتطلب توفره على أكثر من تخصص (مؤهلات متنوعة) وبالتالي يمكن لهؤلاء الأفراد، من شغل مناصب تناسب إلى حد ما مجال تخصصهم، وهو ما أكدته الكثير من النظريات الحديثة كالنظرية اليابانية، التي تعتمد في اختيارها للعمال على أساس التخصص في مجالات مهنية واسعة، مما يؤهلهم للعمل في أكثر من منصب، لأن هدف اختيار الأفراد في المؤسسة اليابانية هو جعل هؤلاء أعضاء وشركاء في التنظيم.

وتشتمل هذه الفئة خاصة على فئة الإطارات من حاملي الشهادات الجامعية، وشهادات مرفقة حصلوا عليها من مراكز التكوين المهني و جامعة التكوين المتواصل، أما عن العمال الذين أقروا بعدم مناسبة المنصب الذي يشغلونه مع مجال تخصصهم؛ فقد أرجعوا ذلك بحسب المقابلة التي أجريناها مع البعض منهم وهم كذلك من فئة الإطارات، ومن حملة الشهادات

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجامعية إلى كون المؤسسة، متناقضة في تحديد متطلبات المنصب عند إعلانها لشغل المناصب الشاغرة، فقد عبر لنا أحد الإطارات، بأنه وظّف على أساس أنه يعمل في منصب ملازم ميكانيكي درجة 01 وأن متطلبات هذا المنصب كما دون في الإعلان، يحتاج إلى شهادة رئيس ميكانيكي وعند توظيفه أحيل إلى شغل منصب آخر غير المنصب الذي وظف على أساسه ولعل هذا ما يفسر أن هناك قطيعة في التوظيف بين التخصص، الذي وظف على أساسه العامل وإمكانية توظيفه في منصب آخر لا يناسب مجال تخصصه، وهو ما يشير إلى واقع التوظيف بالمؤسسات الجزائرية، فالتخصص الذي يدرسه الطالب في الجامعة يتنافى طردا مع ما هو كائن واقعا مع التخصص الذي يشغله، ولعل هذا راجع لإحداث القطيعة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية خاصة في مجال التوظيف.

الجدول رقم (27): يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توافق التخصص مع المؤهلات و دوره في تحقيق الفعالية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
47.46	140		تحسين جودة العمل
20.33	60		الانضباط في العمل
32.20	95		زيادة مستوى مردودك في العمل.
% 100	295		المجموع

وبالاستناد إلى ما أسفرت عنه المعطيات الكمية للجدول السابق، فضلا عما أكدت عليه التحليل و القراءات السوسيولوجية، والتي أقرت بأن أغلب المبحوثين أكدوا على مدى مناسبة المنصب الذي يشغلونه مع مجال تخصصهم، فقد اتضح لنا جليا، من خلال هذا الجدول الذي نعتبره مكمل للجدول السابق والذي يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توافق تخصصاتهم مع المؤهلات التي يكتسبونها، وإمكانية مساهمتهم في زيادة الفعالية (تحسين جودة العمل الانضباط في العمل، زيادة مستوى مردود العمال) وعليه فقد أقر عدد من المبحوثين بنسبة 47.46 % بأن توافق تخصصهم مع المؤهلات التي يكتسبونها، تساهم في تحسين جودة العمل وذلك من خلال

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

تطوير العمل و إثرائه ولقد عبر لنا الكثير ممن تم استجوابهم، بأنه كلما كان التخصص الذي وظفوا على أساسه، يتوافق مع المؤهلات التي يمتلكونها يجعلهم يبذلون جهد أكبر في تقديم الخدمة للعملاء بجودة عالية، تتماشى مع ما مدى مطابقتها للجودة الشاملة، وهذا ما نفسر بأن المؤسسة تحاول استقطاب أفراد يتفرون على هذه الخاصية، بهدف تحقيقها للجودة الشاملة خاصة فيما يتعلق برضا العامل و الزبون، وذلك من خلال تقديم العمال أقصى ما يملكون من مجهود بدني و فكري لتحقيق هذا الهدف، خاصة وأن المؤسسة تتوفر على مختلف الأساليب الحديثة في التسيير والتكنولوجيا المتطورة في عملية العمل، على غرار توفرها على شبكة داخلية للإعلام الآلي (Intranet) عالية الجودة و شبكة خارجية مربوطة بالموانئ التسعة على المستوى الوطني، فبناء على ما تحصلنا عليه من بيانات ووثائق من مديرية الإدارة العامة فقد تأكدنا من استجابة المبحوثين، حيث أكدت هذه الوثائق بأن المؤسسة استطاعت تقديم وتحسين جودة العمل من خلال توفير خدمات لعملائها وبأقل تكلفة وزمن ممكن؛ وبالفعل استطاعت تحقيق هذا الهدف المسطر، حيث نجدها تقدم متوسط معدل خدمات بالبضائع يقدر بـ 1770000 طن، وقدرة تخزينية تقدر بـ 33600 م²، كما أنها تعمل على ضمان عملية العمل بجودة عالية سبعة أيام في الأسبوع ساعات دوام كاملة 24/24 سا.

وبناء على هذه القراءات يتضح لنا جليا، أن المؤسسة مجال الدراسة، تركز في مجمل نشاطها على تطوير مؤهلات الأفراد ومحاولة تكييفها مع تخصصاتهم العلمية، خاصة ذوي المستويات العلمية العالية، والذين تم توظيفهم حديثا، وذلك بهدف تحقيق أهدافها، وضمان بقائها واستمرارها بتحقيقها كما يعرف لمتطلبات الجودة الشاملة، وما يؤكد إمكانية تحقيق متطلبات الجودة، كذلك ما أقر به عدد من المبحوثين، بلغت نسبتهم 32.20 %، والذين أوضحوا لنا بأن توافق تخصصهم مع ما يملكونه من مؤهلات، يساهم بدرجة كبيرة في زيادة مردودهم في العمل، وهذا ما يؤشر على أن هؤلاء المبحوثين قد ربطوا مدى اكتسابهم للمعارف التقنية والمهارات الفنية، في مجال تخصصهم بمدى قدرتهم على بذل مجهود أكثر في عملية العمل فمن خلال المقابلات التي قمنا بها مع بعض الإطارات من هذه العينة المبحوثة؛ أكدوا لنا أن اكتساب العامل لهذه المعارف التقنية في تخصصه، يساهم في تغيير طرق الأداء بالشكل النوعي لضمان الكمية المطلوبة والمناسبة لخدمة العملاء شريطة تحفيزهم معنويا، ولعل هذا ما يفسر

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

أن العمال بالمؤسسة لا يكفي فقط مدى مطابقة تخصصهم مع ما يملكونه من مؤهلات في تحقيق الفعالية ولكن يحتاجون أكثر إلى تقدير الآخرين لجهودهم المبذولة، وتحفيزهم عن طريق التشجيع والاحترام وزرع ثقافة الإبداع بينهم، حتى يزيد مستوى مردودهم في العمل، لأن الجانب السيكولوجي (الإشباع النفسي للعامل) يلعب دورا كبيرا في زيادة مستوى الأداء، وهذا ما أكدته دراسة منستر برج عندما أكد على أن الحاجات الاجتماعية والشخصية للعامل لها علاقة ارتباطية مباشرة بمدى تحقيق أداء أفضل، وهذا في اعتباره لا يتحقق إلا بإحداث التوافق بين ميول الأفراد الشخصية ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها.

وأخيرا فقد أكد 60 مبحوث بنسبة 20.33 % على أن توافق تخصصهم، مع ما يحملونه من مؤهلات يساهم في الانضباط في العمل، ولعل هذا ما يؤشر على أنه، كلما تم اختيار الفرد بناء على تخصصه ووفقا لما يحمله من مؤهلات، كلما ساهم ذلك في ارتباطه وانضباطه في عمله.

الجدول رقم (28): طبيعة الاختبارات التي أجراها المبحوثين.

النسبة	العدد	في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه الاختبارات	النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
12.90	40	اختبارات كتابية	100 %	240	نعم
48.39	150	اختبارات أدائية			
29.03	90	اختبارات سيكو- تقنية			
9.67	30	أخرى تذكر			
% 100	310	المجموع			
			18.64	55	لا
			100 %	295	المجموع

تشير المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (28) إلى أن عدد من المبحوثين قدرت نسبتهم بـ 48.39 %، خضعوا لإجراء اختبارات أدائية قبل توظيفهم، في مقابل عدد آخر بلغت نسبتهم 29.03 % أدلوا لنا بأنهم خضعوا، لإجراء اختبارات سيكو- تقنية، فيما صرح عدد منهم

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

بنسبة 12.90% بخضوعهم لاختبارات كتابية وأخيرا فقد أكد البعض منهم بنسبة 9.67% بأنهم خضعوا لإجراء اختبارات أخرى لم ندونها في الاحتمالات المقدمة لهم والملاحظ في إجابات المبحوثين أنهم قاموا باختيار أكثر من إجابة في أسئلة الاستمارة، وهو ما يؤثر على خضوعهم لأكثر من نوع واحد من هذه الاختبارات.

وبالتمعن في دلالة هذه المعطيات الكمية؛ نلاحظ أن أغلب أفراد العينة خضعوا لإجراء اختبارات أدائية وهم من فئة التنفيذيين وأعاون التحكم ولعل هذا ما يفسر؛ أن طبيعة العمل بالمؤسسة في الكثير من المصالح التي تحتاج إلى بدل جهد بدني و فكري، يتطلب توفر نوع من القدرات التقنية، المهارية والمعرفية في شاغل الوظيفة وهذا بدوره يتطلب، إخضاع أغلب المترشحين للعمل لإجراء اختبارات أدائية، وخاصة أولئك الذين يحتمل شغلهم مناصب عملهم ببعض المصالح، كمصلحة الأشغال مثلا: وهم ينتمون غالبا لفئة عمال التنفيذ من حاملي شهادة تقني سامي ومهندس دولة، لأن عملهم يكون في الميدان بدرجة كبيرة، فمن خلال الملاحظات الميدانية التي رصدناها خلال دراستنا الميدانية؛ لاحظنا أن هؤلاء يقومون بمتابعة أشغال المقاولين الخواص الذين ينجزون مشاريعهم بالمؤسسة المينائية، وهذا يتطلب خضوعهم للاختبارات الأدائية مسبقا، بهدف تقييم مدى نجاح هؤلاء المقاولين في إنجاز مشاريعهم، هذا وقد لاحظنا سائقي حاملات الحاويات Porte conteneurs أو Stacker العاملين بالميناء وهم يخضعون لإجراء اختبارات أدائية، يخضعون لها، من طرف بعض العمال الأجانب الذين جلبوا هذه الآلات، وعند استفسارنا عن مدى إمكانية العمال الجزائريين القيام بهذه الاختبارات فقد أكد لنا رئيس مصلحة الأشغال بأن هذه الآلات حديثة ونستفيد منها من الدول الأجنبية، هذه الأخيرة التي تقوم بإرسال خبراء ومدربين يتوفرون على الكفاءة اللازمة، ويقومون بتطبيق هذه الاختبارات للمترشحين، لشغل مثل هذه المناصب ويقر كذلك في ذات السياق، بأن عملية المفاضلة بين المترشحين، تعتمد في الأساس على الاختبارات الميدانية - أكثر من غيرها- وتشارك إدارة الموارد البشرية في تقييم المرشحين، وبعض رؤساء الورشات والفرق الذين يتوفرون على الكفاءة المهنية العالية.

وإضافة إلى هذا النوع من الاختبارات، الذي يعتبر الاختبار الأساسي في تقييم المترشحين فإن المؤسسة كذلك تقوم بتطبيق الاختبارات السيكوتقنية، وهذا نظرا لخصوصية الوظائف التي

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

سيوظفون فيها، وتتطلب توفر مؤهلات شخصية واضحة وخاصة تلك المتعلقة بشغل منصب رئيس فرقة **Chef d'équipe**، ورئيس ورشة **Chef d'atelier**، إطار **Cadre**، إطار سامي **Cadre supérieur**، بمعنى أغلب الذين يخضعون لهذا النوع من الاختبارات يكونون من المترشحين لشغل منصب قيادي، بحيث يخضعون لاختبار مهاراتهم الحسية الحركية والحسابية، لمعرفة تصوراتهم واستعداداتهم لشغل هذه المناصب، وأخيرا نجد بعض المبحوثين قد خضعوا لإجراء اختبارات كتابية ومعظمهم، وظفوا قبل سنة 2000 قبل بداية العمل بتطبيق الاختبارات السيكوتقنية بحسب ما أكده لنا إطار بديرية الإدارة العامة، وتتمحور هذه الاختبارات الكتابية، في إعداد أسئلة نظرية في مجالات معينة، ويتم إعدادها بشكل دقيق ومدروس بما يتناسب و تخصص كل مترشح و متطلبات الوظيفة التي سيشغلها، وما يلاحظ في معطيات هذا الجدول أن بعض المبحوثين؛ أقرروا لنا بخضوعهم لاختبارات أخرى كالاختبارات الشخصية، اختبارات القدرة على الإنجاز واختبارات القدرات والاستعدادات، ولعل هذا ما يفسر أن أفراد العينة، لم يدركوا معنى الاختبارات السيكلوجية، في الاحتمالات المقدمة لهم و أجابوا باختيار نوع من أنواع هذه الاختبارات السيكو- تقنية.

الجدول رقم (29): هوية القائمين بإجراء الاختبارات

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
18.64	55	مديرية المؤسسة	
27.11	80	رئيس مصلحة الموارد البشرية	
54.23	160	لجان مختصة من خارج المؤسسة	
100 %	295	المجموع	

بعد إشارتنا في الجدول السابق، لطبيعة الاختبارات التي أجراها المبحوثين، سواء كانت اختبارات أدائية، سيكو- تقنية أو كتابية، نشير في هذا الجدول رقم (29)، إلى معرفة هوية القائمين بإجراء هذه الاختبارات، وفي هذا السياق فقد أكد 160 مبحوث بنسبة 54.23 % على أن الاختبارات التي خضعوا لها أجريت لهم من قبل لجان مختصة من خارج المؤسسة، في حين

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

أشار 80 مبحوث بنسبة 27.11 % بأنهم اختبروا من قبل رئيس مصلحة الموارد البشرية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 18.64 % فقد خضعوا للاختبارات من قبل مدير المؤسسة، وما يلاحظ أن المبحوثين لم يقرروا بأنهم خضعوا للاختبارات من قبل أطراف أخرى.

يتضح لنا من خلال هذه الدلائل والشواهد الإحصائية، أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على لجان متخصصة من خارج المؤسسة، بهدف إجراء الاختبارات للمترشحين، ولعل هذا ما يشير إلى أن المؤسسة تستعين بالكفاءات المتخصصة في إجراء بعض الاختبارات من خارج المؤسسة، نظرا لعدم توفرها على الكفاءات اللازمة والمتخصصة، في إجراء هذه الاختبارات وخاصة الاختبارات الأدائية، وهذا ما أكده لنا بعض الإطارات بالمديرية العامة نظرا لصعوبة تطبيقها وعدم توفر الظروف المناسبة لذلك، إضافة إلى أن الكثير من الآلات والوسائل الحديثة ذات التكنولوجيات العالية التي تتوفر عليها المؤسسة، يحتاج العمل بها إلى الاستعانة بالكفاءات الأجنبية للقيام بإجراء الاختبارات الأدائية للمترشحين، وبالتمعن في هذه القراءة نجدنا منطقية إلى حد كبير إذا ربطناها بمضامين الجدول السابق، والذي أكد فيه أغلبية المبحوثين إلى خضوعهم لإجراء الاختبارات الأدائية*، من قبل الكفاءة الأجنبية نظرا لأهمية الوظائف التي يشغلونها وعدم توفر الكفاءة المحلية في الجزائر، للقيام بمثل هكذا اختبارات، بحسب تصريحات بعض الإطارات، وإلى جانب هذه القراءات الدلالية، فقد أقر عدد آخر من المبحوثين بأنهم خضعوا للاختبارات من قبل مصلحة الموارد البشرية، ومعظم هؤلاء خضعوا لإجراء الاختبارات الكتابية والتي تتسم بالطابع الروتيني، وهي معمول بها في أغلب المؤسسات فقد أكد لنا إطار يعمل بمصلحة الموارد البشرية، أن هذه الاختبارات تجرى خاصة لقياس قدرات المترشحين الفكرية وتحصيلهم العلمي والثقافي وفق نماذج مكتوبة، تعد من طرف مصلحة الموارد البشرية، علاوة على إجراء كذلك اختبارات سيكو- تقنية الهدف منها التعرف على قدرات ومؤهلات المترشحين العلمية والمهاراتية، والتي تخص اتجاهاتهم وميولهم وقيمهم التي تؤثر في شخصيتهم وتكوينهم ولعل هذا ما يفسر؛ أن المؤسسة تتوفر على الكفاءات والمتخصصين في إجراء الاختبارات الكتابية والسيكوتقنية من داخل المؤسسة، ومعظمهم من ذوي الخبرة الطويلة، والذين توكل لهم مهمة إجراء هذه الاختبارات وهذا ما يؤكد كذلك ما أقره

* لمزيد من التوسع والاطلاع أكثر حول معنى الاختبارات الأدائية، أنظر الفصل الثالث، ص 150.

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

لنا المبحوثين من ذوي الخبرة الطويلة، في الجدول رقم (17) المتعلق بمتغير الأقدمية وأخيرا فقد أكد عدد من المبحوثين وهم من فئة الإطارات، على أن الاختبارات التي خضعوا لها أجريت لهم من قبل مدير المؤسسة شخصيا، ولعل هذا ما يؤكد أن شغل المناصب الإشرافية تكون من متابعة شخصية من قبل مدير المؤسسة وهذا في اعتقادنا نظرا لحساسية وأهمية المناصب التي سيشغلونها.

الجدول رقم (30): رأي المبحوثين في مدى مساهمة الاختبارات في الكشف عن القدرات

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه القدرات	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
38.70	120	القدرة على العمل	81.35 %	240	نعم
35.48	110	الرغبة في العمل			
16.12	50	درجة الذكاء			
9.67	30	أخرى			
% 100	310	المجموع الجزئي			
			18.65	55	لا
			% 100	295	المجموع

بناء على المعطيات الواقعية التي أدلى بها المبحوثين، حول واقع إجراء الاختبارات بمختلف صنوفها بالمؤسسة و كذا الأطراف المساهمة في إجرائها، فقد حاولنا التعرف على رأي هؤلاء المبحوثين في مدى مساهمة هذه الاختبارات، في الكشف عن مختلف القدرات لدى المترشحين وهو ما حاولنا توضيحه في البيانات المتعلقة بهذا الجدول؛ وعليه فقد أقر عدد من أفراد العينة بلغ عددهم 240 مبحوث وبنسبة 81.35 % بأن لهذه الاختبارات، دور كبير في الكشف عن القدرات فقد أكد عدد منهم بنسبة 38.70 % بأن هذه الاختبارات تساهم في الكشف عن القدرة على العمل، فيما أشار آخرون بنسبة تقترب من هؤلاء والمقدرة بـ 35.48 % بأن هذه الاختبارات تساهم في الكشف عن الرغبة في العمل، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 16.12 % ، فقد أقرت، بأن لهذه الاختبارات دور في الكشف عن درجة الذكاء وبجانبا فقد

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

أقر عدد من المبحوثين بنسبة ضئيلة قدرت بـ 9.67 % أن لهذه الاختبارات دور في الكشف عن مؤهلات أخرى.

وبقراءتنا لهذه المعطيات الكمية؛ نجد أنها تؤكد أن نسبة كبيرة من المبحوثين يقرون بأن لهذه الاختبارات دور في الكشف عن بعض القدرات و خاصة منها القدرة على العمل و الرغبة في أدائه، بحيث تكاد تتساوي النسبة بينهما والتي بلغت 38.70 % و 35.48 % على التوالي ولعل هذا ما يفسر، أن القدرة على العمل والرغبة في أدائه عاملان مرتبطين ومتداخلين ببعضهما، ولكن نوع الاختبار يختلف في الكشف عنهما، إذا نظرنا إلى معنى كل عامل على حده، فإذا كانت القدرة تشير إلى تمكن الفرد من قدرته على أداء المهام الموكلة إليه، ومتابعة تنفيذها باحترافية عالية، فإن الرغبة في العمل تشير إلى قدرة داخلية، تدفع الفرد لاستغلال قدراته واستعداداته لأداء عمله بالشكل المطلوب، وفقا لما تتطلبه الوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فإن هذا الاختلاف الدلالي بين المفهومين؛ يؤثر على اختلاف الاختبار الذي يعتمد في الكشف عن كل قدرة تليق بطبيعة الاختبار وما أعد لقياسه فعلا، وعليه فإن الاختبارات الأدائية هي الوسيلة الأمثل، لاكتشاف مدى قدرة الفرد على أداء عمله ميدانيا، أما الرغبة في العمل فيتم الكشف عنها، بواسطة تطبيق الاختبارات السيكوتقنية Test psychotechnique، هذه الأخيرة كذلك، التي يمكن أن تكشف عن مستوى درجة الذكاء و ذلك لأن فعالية هذه الاختبارات النفسية، تكمن في كشف الجوانب النفسية والقدرات العقلية، وهذا ما أشارت إليه المدرسة السلوكية عندما ركزت على أثر العوامل النفسية الاجتماعية على أداء الفرد، وبالتالي ركزت اهتمامها على ضرورة وجود أساليب فعالة، للكشف عن مختلف القدرات لدى الأفراد وبالتالي عملت على تطبيق الاختبارات النفسية في تحقيق هذا الهدف.

ومن خلال هذه التحاليل والقراءات الواقعية، يمكن استقراء نتيجة هامة مفادها أن هذين العاملين (القدرة و الرغبة) يساهمان بدرجة كبيرة في تحقيق الأداء و يتجلى ذلك واضحا فيما أكدت عليه الكثير من المقاربات النظرية التي تقر بأن: $\text{أداء الفرد} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$.

وأخيرا فقد أقر عدد معتبر من المبحوثين بنسبة 18.65 % بأن هذه الاختبارات ليس لها دور في الكشف عن القدرات، ومعظم هؤلاء من فئة المستوى الابتدائي والمتوسط؛ واتضح من خلال مقابلتنا لبعضهم بأنهم، لا يدركون أصلا مدى فعالية هذه الاختبارات.

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (31): رأي أفراد العينة في مدى شفافية تطبيق الاختبارات.

النسبة	التكرار	إذا كانت الإجابة بلا	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
32.38	102	يعتبر الاختبار شكلي .	71.18 %	210	نعم
28.57	90	عدم ملائمة أسئلة الاختبار مع تخصص المبحوث .			
29.52	93	إجراء الاختبار في ظروف غير ملائمة			
9.52	30	أخرى			
% 100	315	المجموع			
			28.81	85	لا
			100 %	295	المجموع

وكنتيجة لما أسفرت عنه البيانات الكمية والقراءات السوسولوجية، لمضامين الجدولين السابقين (29) و (30) فقد حاولنا تفسير هذه القراءات أكثر، من خلال معرفة آراء المبحوثين في مدى شفافية تطبيق الاختبارات بمختلف أنواعها بالمؤسسة، وذلك بناء على شواهد واقعية ودلالية أمدتها بها الدراسة الميدانية، تؤكد بأن هذه الاختبارات يشوبها الكثير من الغموض والبيروقراطية (بمفهومها السيئ) * في تطبيقها.

ووفق هذا المنظور، تؤكد الشواهد الكمية المستقاة من الميدان في الجدول رقم (31) والمتعلق بمعرفة رأي المبحوثين في مدى شفافية تطبيق الاختبارات، أن أغلبية المبحوثين البالغ عددهم 210 وبنسبة 71.18 %، يقرون بأن هناك ثمة اعتبارات غير شفافة تتدخل في تطبيق الاختبارات، حيث اعتبر البعض منهم بنسبة 32.38 % بأن هذه الاختبارات شكلية وإلى جانبه فقد صرح عدد آخر من المبحوثين و بنسبة 29.52 % ، بأن هذه الاختبارات تجري في ظروف غير ملائمة وفي رأي مخالف، فقد أكد آخرون بنسبة 28.57 % بعدم ملائمة أسئلة الاختبار مع

* لأن البيروقراطية بمفهومها الفبيري، تشير إلى أنها ميكانيزم فعال لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما تشير في مفهومها السيئ إلى العوامل البيروقراطية والإجراءات التعسفية الإدارية السائدة بالمؤسسة. الرشوة، المحسوبية، العلاقات الشخصية، التحيز...

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

تخصص المبحوث، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 09.52 % فقد أرجعت تطبيق الاختبارات إلى تدخل عوامل شخصية.

ومن خلال هذه المعطيات الكمية، يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أقروا بأن هذه الاختبارات شكلية فقط و يخضع المترشحون لاجتيازها فقط، وفقا للقوانين المعمول بها في إطار قانون الوظيفة العمومية التي تفرض على المؤسسة إجراء مثل هذه الاختبارات، ولكن في الواقع فإن هذه الاختبارات يكتنفها الكثير من الغموض والضبابية في تطبيقها ومن خلال هذه القراءة الأولية بحسب تصريحات بعض الإطارات، نلاحظ أن أغلب المبحوثين الذين عبروا لنا بأن إجراء هذه الاختبارات شكلي فقط، يمتلكون خلفية مسبقة على عدم شفافية هذه الاختبارات بالرغم من نجاحهم في اجتيازها؛ ولعل ما يؤشر على هذه الخلفية هو تشبع هؤلاء بذهنيات اكتسبوها من تنشئتهم الاجتماعية قبل توظيفهم، من خلال ما ينبض به الشارع، وما تصرح به وسائل الإعلام المختلفة؛ من وجود اختلالات في عملية التوظيف بالمؤسسة المينائية، وإلى جانب هذه الفئة التي أقرت بشكلية الاختبار، فقد صرح آخرون بأن إجراء الاختبار يكون في ظروف غير ملائمة، وهو ما تلمسناه من خلال ملاحظتنا في الدراسة الميدانية وخاصة في بعض المصالح التي تم تطبيق الاختبارات الأدائية بها على غرار مصلحة الأشغال ومصلحة الشحن والسحب و التفريغ؛ فقد لاحظنا أن العمال التنفيذيين يجتازون هذه الاختبارات في ظروف صعبة جدا، ويتجلى ذلك في إمكانية تعرض هؤلاء للحوادث المهنية التي قد تنتج من جراء تساقط بعض الحاويات على العمال، أثناء تعبئتها من طرف المختبر، فضلا عن أن إجراء الاختبارات الكتابية و السيكو- تقنية تجرى في ظروف فيزيقية غير ملائمة، كانهدام النظافة، قلة التهوية، الضوضاء المنبعثة من الآلات التي يتواجد بعضها في أماكن إجراء الاختبار، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة، لا توفر الشروط اللازمة لإجراء الاختبارات، بالرغم من توفرها على الكفاءات البشرية وأصحاب الخبرة الذين يطبقون هذه الاختبارات، وهو ما صرح به لنا بعض العمال أنفسهم من الذين يقومون بتطبيق هذه الاختبارات، وإلى جانبه فقد أكد بعض المبحوثين ممن خضعوا لإجراء الاختبارات الكتابية، على أن أسئلة الاختبار الكتابي غير ملائمة مع تخصصاتهم، ومن خلال استجوابنا لبعضهم اتضح لنا، بأن أسئلة هذه الاختبارات لا علاقة لها بتخصصاتهم فأغلبها، تكون أسئلة تخص الثقافة العامة، وبعض الأسئلة العامة التي تمس

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

تخصصات معينة، كالقانون، والاقتصاد وعلم النفس التربوي، ولعل هذا ما يفسر بأن المؤسسة لا تلاءم أسئلة الاختبار مع التخصص، وهذه النتيجة منطقية إذا ما ربطناها بنتائج الجدول رقم (26) والتي أكد فيه عدد من الباحثين بعدم مناسبة تخصصاتهم مع المناصب التي يشغلونها وأخيراً فقد أشار باحثين آخرين، بأن هذه الاختبارات يتدخل في تطبيقها عوامل شخصية إلى جانب نقص التأطير اللازم، وغياب المتخصصين في إجرائها، أما بالنسبة للمبجوثين الذين أقرؤا بأن هذه الاختبارات شفافة؛ فإنهم يرجعون ذلك إلى وجود رقابة خاصة من طرف لجان خارجية تقوم بمراقبة نتائج الاختبارات والسهر على دراسة الطعون المقدمة، وبالتالي فبإمكان المترشح المطالبة بإعادة النظر في تصحيح اختبار الكتابي، وهذا بحسب تصريحات بعض المبجوثين.

جدول رقم (32): الخضوع لفحص طبي.

النسبة	التكرار	إذا كانت الإجابة بنعم من قام بإجراء هذا الفحص.	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
66.66	170	طبيب المؤسسة	86.44 %	255	نعم
33.34	85	طبيب خارج المؤسسة			
% 100	255	المجموع			
			13.55	40	لا
			100 %	295	المجموع

بعد إجراء اختبارات الاختيار المهني، يخضع المتقدمين لطلب العمل في أغلب المؤسسات إلى فحوصات طبية، الهدف منها تحديد مدى ملائمة الوضع الصحي للمترشح، مع متطلبات الوظيفة التي سيشغلها، وذلك من خلال إلزام المؤسسة طالبي العمل، بوضع الشهادة الطبية في ملفات توظيفهم والتي تثبت صحة العامل و خلوه من أي مرض، يمكن أن يعيقه على أداء مهامه وبخاصة تلك الأمراض المعدية والوراثية؛ كأمراض السل والتهاب الكبد الفيروسي، مرض القلب والسكري.. الخ، وهو ما أكده لنا عدد من الباحثين المقدر عددهم بـ 255 وبنسبة 86.44 %، وبهذا فقد أقر أغلبية المبجوثين، بأنهم خضعوا لفحوصات طبية قبل التحاقهم بالعمل، من

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

طرف طبيب المؤسسة بنسبة 66.66 %، أو من طرق طبيب متعاقد مع المؤسسة (خارج المؤسسة) بنسبة 33.34 % ، ولعل هذا يؤشر على مدى حرص المؤسسة على تجنب توظيف أفراد مصابين بهذه الأمراض التي أشرنا إليها، الشيء الذي يجنبها تفادي أعباء مالية أو مساءلة قانونية من هذا الجانب، ويمكننا تفسير هذا الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسة بالنواحي الصحية للمتشرحين؛ كون طبيعة العمل بالمؤسسة يغلب عليها الجهد العضلي، وخاصة لدى عمال التنفيذ كما أشرنا إليه في الجدول رقم (15) والمتعلق بطبيعة الجهد المبذول وبالتالي فإن هؤلاء العمال يجب أم يكونوا يتوفرون على الشروط الصحية المطلوبة، لشغل الوظائف التي يحتاج العمل بها إلى توفر هذه الشروط.

وإلى جانب هؤلاء، فقد صرح 40 مبحوث بنسبة 13.55 %، بأنهم لم يخضعوا لفحوصات طبية، وتم توظيفهم مباشرة دون المرور بجميع مراحل الاختيار المهني، كما صرحوا لنا به من خلال المقابلات.

الجدول رقم (33): العلاقة بين إجراء الفحص الطبي و القدرة على تحمل ظروف العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
61.01	180	موافق تماما
22.03	65	موافق
11.86	35	غير متأكد
5.08	15	غير موافق
/	/	غير موافق تماما
% 100	295	المجموع

وبعد إقرار أغلب المبحوثين بخضوعهم إلى إجراء فحوصات طبية، كما أشرنا إليه في الجدول السابق، فإننا نجدهم يؤكدون في هذا الجدول رقم (33) بأن الهدف من إجراء هذا الفحص الطبي، هو التأكد من قدرتهم على تحمل ظروف العمل ومتاعبه، بحيث أكد 180 مبحوث بنسبة 61.01 % ، و 65 مبحوث بنسبة 22.03 % ، تراوحت إجاباتهم بعبارة موافق

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

تماما و موافق على التوالي، بينما كانت إجابات 35 مبحوث بنسبة 11.86 % و 15 مبحوث بنسبة 05.08 % بعبارة غير متأكد وغير موافق.

وبالتمعن في هذه القراءات الكمية، نجد أن أغلب مفردات العينة يقرون بأن الهدف من إجراءاتهم للفحوصات الطبية، هو اختبار مدى قدرتهم على تحمل ظروف و متاعب العمل، وهذا أمر طبيعي، فمختلف الفحوصات الطبية والمخبرية التي يخضع لها المترشحون، تكون وفق متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وطبيعة العمل و الظروف المحيطة بها وبالتالي فكما أشرنا في الجدول السابق، فإن طبيعة العمل بالمؤسسة يفرض عليها مقارنة الحالة الصحية للمترشح مع الشروط الصحية المطلوبة للعمل في أغلب الوظائف بالمؤسسة، والتي يتطلب العمل بها بذل جهد بدني أكثر، وخاصة لدى فئة (عمال التنفيذ) وعند قيامنا بمقابلة بإحدى الإطارات الذين يشغلون منصب بمصلحة طب العمل، أقر لنا بأن الشروط الصحية المطلوبة في هؤلاء العمال خاصة (التنفيذيين) تتحدد من قبل لجنة طبية مختصة، إما من داخل أو خارج المؤسسة وذلك بعد اطلاعها على طبيعة العمل، خاصة في المصالح التي يحتاج العمل بها إلى القوة البدنية والصحة العامة، على غرار مصلحة الأشغال، السحب البحري...الخ.

وفي مقابل هؤلاء، فقد أقر عدد من المبحوثين بأنهم غير متأكدين ومعظمهم لم يخضعوا للفحص الطبي، كما أشرنا إليه في الجدول السابق، وبالتالي فمن المنطقي أن تكون تصريحاتهم تحتل الشك وعدم التأكد في الإدلاء بمثل هذا التصريح.

وفي ظل هذه القراءات الدلالية لأقوال المبحوثين؛ يمكننا القول بأن إجراء الفحوص الطبية ضروري جدا، خاصة لعمال التنفيذ و ذلك لاحتمال إصابتهم بأمراض مزمنة أو معدية تعيقهم عن أداء وظائفهم، أو تشكل عليهم خطرا في أماكن عملهم، أو خطرا على زملائهم علاوة على أن هذا الإجراء معمول به، وفق تشريعات و قوانين العمل الجزائري الخاص بعملية التوظيف.

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

جدول (34): خضوع المبحوثين للفترة التجريبية

النسبة	التكرار	إذا كانت الإجابة بنعم	النسبة المنوية	التكرار	العينة الاحتمالات
30.50	90	06 أشهر	% 100	295	نعم
69.50	205	سنة فأكثر			
% 100	295	المجموع			
			/	/	لا
			% 100	295	المجموع

بموجب قانون العمل الجزائري، يخضع المترشحين الذين اثبتوا صلاحيتهم ومقدرتهم على اجتياز جميع المراحل التي أشرنا إليها، إلى إجراء الفترة التجريبية بهدف التأكد من كفاءتهم وقدرتهم واستعدادهم لشغل وظائفهم، علاوة على تعريفهم بمحيط عملهم الجديد، وهذا ما أوضحتها المعطيات الكمية الواردة في هذا الجدول رقم (34) المتعلق بخضوع المبحوثين للفترة التجريبية، بحيث أكد جميع المبحوثين بخضوعهم لهذه الفترة التجريبية والبالغ عددهم 295 و بنسبة 100 % حيث أشار 205 من أفراد العينة بنسبة 69.50 % بأنهم خضعوا لفترة تجريبية تزيد مدتها عن سنة، بينما أقر 90 مبحوث بنسبة 30.50 % بأنهم خضعوا لفترة تجريبية مدتها 06 أشهر؛ ولعل هذا ما يفسر أن الفترة التجريبية تختلف بحسب طبيعة المنصب الذي سيشغله العامل الجديد، وهو ما أكده لنا أحد الإطارات الشابة عندما أقر لنا، بأن العامل الجديد يخضع لإجراء هذه الفترة التجريبية بحسب طبيعة المنصب، فالمناصب التي تحتاج إلى كفاء فنية متخصصة وتأهيل عالي يزيد مدة تجريب العامل فيها عن السنة، بينما لا يتعدى مدتها 06 أشهر بالنسبة للمناصب الفنية الروتينية والتي غالبا ما تشتمل على الأعمال ذات الطابع الإداري.

وبقراءتنا المدققة لهذه المعطيات الكمية، نلاحظ أن قيام المؤسسة بإجراء هذه الفترة التجريبية يكون بحسب طبيعة المنصب، ولعل ذلك يؤشر على أن متطلبات الوظائف بالمؤسسة تختلف من منصب إلى آخر، حيث يختبر فيها القائمون على هذه الفترة، مدى ملائمة العامل

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجديد لتحمل ظروف ومتطلبات هذه الوظيفة من حيث، تحمل مسؤولياتها وصعوباتها مخاطرها، واللافت للنظر أن خلال هذه الفترة وخاصة بالنسبة للمناصب الإشرافية، والتي تزيد مدة تجريب العامل فيها السنة، يتعرض فيها العامل إلى بعض الاختبارات الأدائية والمماثلة لظروف عمله الفعلي، بحيث يحاول القائمون بإعداد العامل الجديد في منصبه القيادي باصطناع له ظروف عمل مطابقة تماما لظروف عمله الفعلية، ويطلب منه تحمل مسؤوليات وأعباء هذا المنصب وجميع الظروف والمشكلات المصاحبة له، ويطلب منه حل بعض المشكلات والأمور الطارئة والمستعجلة والتي تحتاج إلى حلول سريعة؛ وذلك من خلال ممارسة ضغوط مهنية مصطنعة عليه، وهذا لاختبار مدى قدرته و امتلاكه للمؤهلات والقدرات اللازمة لشغل منصبه الجديد، و هو ما أكدته لنا نائب المدير العام للمؤسسة، بحيث أشار إلى أن أداء هذا العامل الجديد يتوقف على مدى نجاحه أو فشله في اجتياز هذه الفترة بنجاح.

وفي الرأي الثاني الذي أدلى به بقية المبحوثين، فذلك يؤشر على أن شغل الوظائف الإدارية ذات الطابع الإداري يحتاج إلى وقت أقل من 06 أشهر ويخص بالدرجة الأولى عمال التنفيذ والتحكم، بحيث يخضعون هم كذلك لظروف صعبة جدا، مما يؤدي بالبعض منهم إلى ترك العمل، وهذا ما يفسر أن الظروف الفيزيائية التي تصاحب هذه الفترة، تتسم بالصرامة وتجبر العمال الجدد على اجتياز هذه الفترة بصعوبة، فضجيج الآلات و الحرارة المرتفعة وبدل الجهد البدني الكبير واحتمال التعرض للحوادث المهنية بين الفينة والأخرى، فكلها عوامل ساهمت في ترك الكثير من العمال الجدد للمؤسسة، وهو ما يؤشر كذلك على أن المؤسسة تقوم باصطناع هذه الظروف الصعبة، بهدف الاختبار الفعلي لمدى قدرة هؤلاء العمال الجدد على التأقلم مع مناصبهم وظروف العمل المحيطة بهم، وبالتالي قدرتها على انتقاء الأفراد فقط الذين تتوفر فيهم الشروط والمواصفات المناسبة لشغل مناصبهم.

وبهدف معرفة الهدف الأساسي من إجراء هذه الفترة التجريبية، والذي يتجلى خاصة في إعطاء فرصة للعامل الجديد للإطلاع على ظروف عمله ومدى ملائمتها لمهاراته و قدراته قمنا برصد الكثير من الاحتمالات، التي توجهنا في معرفة هذا الهدف الأساسي و المستمدة من الواقع الميداني وما أمدتنا به المؤسسة من مؤشرات دلالية، يمكن تلمسها من إجابات المبحوثين والجدول رقم (35) يوضح الهدف من إجراء هذه الفترة التجريبية.

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (35): الهدف من القيام بالفترة التجريبية

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
51.5	204		بهدف إكساب خبرات في الميدان
17.9	71		تقييم مدى نجاحك في عملك
8.3	33		لتعريفك بظروف عملك الجديد
12.9	51		للتأكد من مدى ملاءمتك مع عملك الجديد
9.3	37		إمكانية استبعادك، وعدم تثبيتك في منصبك في حال عدم نجاحك في أداء عملك
100 %	396		المجموع

بعد الإشارة في الجدول السابق إلى أن جميع المبحوثين، خضعوا لإجراء الفترة التجريبية نحاول في هذا الجدول رقم (35) والمتعلق بالهدف من القيام بالفترة التجريبية، أن نوضح الهدف المسطر من قبل المؤسسة، فيما يخص تطبيقها لإجراء هذه الفترة التجريبية، وفي هذا السياق، فقد أكد عدد من المبحوثين بنسبة 51.5 % بأن الهدف من خضوعهم لإجراء الفترة التجريبية، هو إكسابهم خبرات في الميدان، في حين أقر ما نسبته 17.9 % بمدى تقييم نجاحهم في أداء عملهم.

- 12.9 % أكدوا بأن الهدف من إجراء هذه الفترة التجريبية، كان للتأكد من مدى ملاءمتهم مع عملهم الجديد.
- 37 % يرون أن هدفهم من إجراء هذه الفترة، هو تقييم المؤسسة لعملهم وإمكانية استبعادهم، وعدم تثبيتهم في مناصبهم، في حال عدم نجاحهم في أداء عملهم.
- أما ما نسبته 8.3 % فقد أشاروا إلى أن الهدف، كان تعريف العمال الجدد بظروف عملهم الجديد.

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

وبالتمعن في هذه الشواهد الإحصائية، نلاحظ تضخم العينة أكثر من حجمها الأصلي وهو ما يشير إلى اختيار المبحوثين لأكثر من إجابة، وقد كان اختيار أغلب المبحوثين للاحتمال الأول المتعلق بإكساب خبرات في الميدان، وهذا يدل على أن هؤلاء المبحوثين يدركون بأن المعرفة للنظرية التي أهلتهم لاجتياز جميع المراحل السابقة بنجاح، لا يكفي إذا ما صاحبت هذه المعرفة Le savoir معرفة فعلية أو تطبيقية Le savoir faire والتي تعمل، على تزويدهم بكافة الخبرات والممارسات التطبيقية، ومساعدتهم على معرفة كافة الظروف المحيطة بوظائفهم، فضلا عن معرفة المعلومات والسياسات الخاصة بالمؤسسة وقوانين ولوائح العمل ولعل هذا الإجراء من قبل المؤسسة، يشير إلى أن هؤلاء العمال الجدد عادة ما يكونون متخوفون من العمل ولا يعرفون بالضبط جميع المسؤوليات و الواجبات، التي سوف تلقى على عاتقهم إضافة إلى عدم معرفتهم بظروف عملهم الجديد، وبالتالي فهذه الفترة هي بمثابة دعم سيكولوجي لنفسيتهم ومساعدتهم على اجتياز هذه الخطوة المصيرية، قبل التعيين والتنشيط النهائي لهم بالمؤسسة، وهو ما أكدته المبحوثين من خلال إقرارهم، بأن الهدف من القيام بالفترة التجريبية هو إمكانية استبعادهم وعدم تثبيتهم في مناصبهم، في حال عدم نجاحهم في اجتياز هذه الفترة بنجاح، وهذا ما يفسر بأن الفترة الزمنية التي يخضع لها العمال الجدد، تحت التجربة والتأهيل الأولي مسألة هامة يتحدد اتخاذ قرار التعيين النهائي على أساسها، ومؤشرا هاما في التقييم و الحكم على هؤلاء العمال، وهو ما أكدته لنا بعض المقابلات التي كشفت لنا بأن كل مجموعة من العمال الجدد، تخضع للرقابة و التقييم من قبل رئيسها المباشر، الذي تعينه المؤسسة للإشراف على هذه المهمة، وبعد انقضاء الفترة التجريبية يقوم هذا الرئيس المباشر بإعداد تقرير مفصل لإدارة الموارد البشرية حول كافة القدرات والاستعدادات بجانبها الإيجابي والسلبي، وبعدها يتم اتخاذ القرار النهائي من قبل الإدارة العامة، بالتنشيط أو الرفض بناء على قرار مجلس الإدارة.

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (36): مدى اعتماد المؤسسة على إجراءات عملية واضحة في اختيار الأفراد الجدد.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
76.27	225	واضحة تماما
/	/	واضحة بقدر كاف
/	/	غير واضحة
23.73	70	غير واضحة تماما
% 100	295	المجموع

وكننتيجة لما طرح في القراءات والتحليل السوسولوجية السابقة، والمتعلقة بمختلف الإجراءات العلمية التي تعتمدها المؤسسة في اختيار الأفراد، فإن الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (36)، وباتفاق جميع طبقاتها تقريبا وبنسبة كبيرة بلغت 76.27 % من العينة الإجمالية، يقرون بأن المؤسسة تعتمد على إجراءات علمية واضحة تماما في اختيار الأفراد الجدد، في حين يقر ما نسبته 23.73 % أن المؤسسة تعتمد على إجراءات غير واضحة تماما ولعل ما يفسر أن أغلب المبحوثين يقرون بأنها إجراءات واضحة تماما؛ يرجع لعدة أسباب منطقية وواقعية إذا ما ربطناها بمختلف النتائج والقراءات الدلالية للجدول السابقة، وطبقا لما أشارت إليه النسب، بحيث نجد أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أنهم خضعوا لإجراء مختلف إجراءات الاختيار المهني بدءا بإيداع طلبات التوظيف وصولا لإجراء الفترة التجريبية، وهو ما يؤكد بما لا يدع مجالا للشك، بأن المؤسسة تقوم بتطبيق جميع هذه المراحل الحديثة في اختيار الأفراد، وهي تسعى دوما لتوظيف الأفراد المناسبين للوظائف في الغالب، ولعل ذلك راجع للإجراءات الحديثة التي أصبحت تفرضها القوانين الخاصة بالتوظيف، ونعتقد بأنها إجراءات تتيح الفرصة للمترشحين بشكل عادل، الأمر الذي يقلل من احتمال اعتماد إجراءات عشوائية وغير مدروسة، وبالتالي إمكانية اختيار الفرد المناسب في المنصب المناسب، بعد إثبات كفاءته وجدارته واستحقاقه في اجتياز هذه المراحل إن طبقت بشفافية و موضوعية، وفي المقابل نجد

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

من المبحوثين الذين يقرون بأن هذه الإجراءات غير واضحة تماما، و يعتبرون بأن المؤسسة تنتهج إجراءات تتسم بالغموض و الضبابية، فمن خلال إجراء المقابلات معهم، أوضحوا لنا أن هناك ثمة تجاوزات في تطبيق هذه الإجراءات، وبنوا رأيهم هذا، في غالب الأمر على الحالات التي مروا بها شخصيا عند توظيفهم، والتي أقروا بأنها إجراءات تشوبها كل مظاهر الوساطة والمحسوبية والجهوية، بحيث تم توظيف الكثير من الأفراد الجدد والذين لم يثبتوا جدارتهم وأحقيتهم في المناصب التي وظفوا بها، وهذا ما يفسر بحسب آرائهم غموض وضبابية هذه الإجراءات وشكليتها، ويؤكدون أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، عاجزة عن إتباع إجراءات واضحة في اختيار الأفراد، ما دامت قرارات التعيين تتدخل فيها جهات أخرى وعلاقات الزبونية، التي عادة ما تكون بين أصحاب النفوذ و إطارات المؤسسة.

وما يلفت الانتباه في هذه المعطيات الإحصائية أن المبحوثين لم يختاروا إطلاقا الاحتمالين الثاني والثالث، وتوزعت إجاباتهم في الاختيار فقط بين عبارة واضحة تماما، وغير واضحة تماما، ولعل هذا ما يفسر أن نظرة المبحوثين لهذه الإجراءات كانت صريحة وقطعية، إما أنها واضحة تماما أو غير واضحة تماما، و نعتقد أن هذه الاستجابات تعزى إلى التباين في آراء المبحوثين والزاوية التي ينظر من خلالها المبحوث لهذه الإجراءات، والتي تعبر عن حالات شخصية مر بها هؤلاء وخاصة، أولئك الذين عبروا بأنها غير واضحة تماما.

الجدول رقم (37): العلاقة بين الإجراءات العلمية المعتمدة في اختيار الأفراد الجدد، وبين توافق مجال تخصصاتهم مع ما يحملونه من مؤهلات بما يزيد من مستوى الفعالية

المجموع	واضحة		غير واضحة		واضحة بقدر كاف		واضحة تماما		إجراءات الإختيار توافق التخصص مع المؤهلات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
140	71.42	50	/	/	/	/	40	90	تحسين جودة العمل
60	14.28	10	/	/	/	/	22.22	50	الانضباط في العمل
95	14.28	10	/	/	/	/	37.77	85	زيادة مستوى مردودك في العمل
295	100	70	100	/	100	/	100	225	المجموع

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

وكخلاصة لمضامين الجداول السابقة، وما أسفرت عنه من قراءات تحليلية وواقعية، والتي أكدت في مجملها، على وجود علاقات دالة بين أبعاد ودلالات الفرضية الجزئية الأولى، نحاول في هذا الجدول تأكيد هذه الارتباطات العلائقية في ضوء بعض المعاملات الإحصائية، وفي هذا السياق نجد الشواهد الإحصائية المدونة في الجدول رقم (37) والمتعلق بتوضيح العلاقة بين الإجراءات العملية المعتمدة في اختيار الأفراد الجدد وبين مدى إمكانية توافق مجال تخصصاتهم على ما يحملونه من مؤهلات، وزيادة الفعالية التنظيمية، تشير إلى أن 90 مبحوثاً من أصل 225 يقرون بأنه كلما كانت الإجراءات المعتمدة في اختيار الأفراد الجدد واضحة تماماً، كلما ساهم ذلك في إمكانية توافق مجال تخصصاتهم مع ما يحملونه من مؤهلات بما يزيد من مستوى تحقيق الفعالية من حيث تحسين جودة العمل، وهو ما أقره كذلك 85 مبحوثاً آخر بنسبة 37.77 % عندما أكدوا بأن اعتماد المؤسسة على إجراءات واضحة تماماً يساهم في إمكانية توافق مجال تخصصات الأفراد مع مؤهلاتهم و هو ما يزيد من مستوى مردودهم في العمل، وإلى جانبهم فقد أكد كذلك 50 مبحوث بنسبة 22.22 % بأن اعتماد المؤسسة على إجراءات واضحة تماماً في اختيار الأفراد الجدد، يؤدي إلى زيادة انضباطهم في عملهم، وفي المقابل نجد رأي مناقض تماماً لبعض المبحوثين والذين بلغ عددهم 50 مبحوثاً بنسبة 71.42 % والذين يؤكدون بأن الإجراءات المعتمدة في اختيار الأفراد الجدد غير واضحة تماماً، وتؤثر سلباً على تحسين جودة العمل فيما تساوت نسبة الذين يرون، بأن الإجراءات المعتمدة في اختيار الجدد غير واضحة تماماً و هو ما يؤثر على زيادة الانضباط ومستوى المردودية في العمل، والتي بلغت نسبتهم 14.28 % و 14.28 % على التوالي .

وبناء على ما تضمنته هذه الدلائل الإحصائية، نخلص إلى أن أغلب أفراد العينة والبالغ عددهم 225 مبحوثاً، يؤكدون بأن المؤسسة تعتمد على إجراءات واضحة تماماً في اختيار الأفراد الجدد بما يزيد من إمكانية، توافق تخصصاتهم على ما يحملونه من مؤهلات وهو ما يزيد من تحقق مستوى الفعالية التنظيمية، من ناحية تحسين جودة العمل، الانضباط في العمل وزيادة مستوى المردودية في العمل، وبالتمعن في مدلولات هذه النتائج نجدها نتائج منطقية جداً مقارنة بما أقره أغلب المبحوثين في الجداول السابقة، المتعلقة بالمحور الثاني من الاستمارة إذ نجدهم يقرون ومن جميع الفئات الوظيفية، بأن المؤسسة تعتمد على إجراءات واضحة تماماً في اختيار

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

الأفراد والتي منها (طلبات التوظيف، الاختبارات، الفحص الطبي، توصيف الوظائف، الفترة التجريبية) وهو ما يساعدها على إمكانية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والذي يرتبط بتحقيق الفعالية التنظيمية هذه الأخيرة التي تتجلى أهم أبعادها في، تحسين جودة العمل و الخدمات المقدمة للعملاء، سعيًا من المؤسسة إلى تحقيق متطلبات الجودة الشاملة كما وضحناه في الجدول رقم (27).

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا جليًا، وجود علاقة بين مدى اعتماد المؤسسة على إجراءات واضحة تمامًا في اختيار الأفراد وإمكانية توافق تخصصاتهم مع ما يحملونه من مؤهلات وهذا ما يزيد من تحقيق مستوى الفعالية التنظيمية من ناحية، تحسين جودة العمل، الانضباط في العمل وزيادة مردودهم في العمل، و بهدف التأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب K^2 (أنظر الملاحق) فوجدناه = 22.61 أما K^2 الجدولية فوجدناها = 12.59 عند درجة حرية 6 وبمستوى ثقة 95 % وعليه فإن K^2 المحسوبة أكبر من K^2 الجدولية؛ ومن هنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، بمعنى هناك علاقة دالة بين مدى اعتماد المؤسسة على إجراءات عملية واضحة تمامًا في اختيار الأفراد وإمكانية توافق مجال تخصصاتهم مع ما يحملونه من مؤهلات و هو ما يزيد من تحقق الفعالية من ناحية (تحسين جودة العمل، زيادة الانضباط في العمل، زيادة المردودية في العمل).

وبهدف التأكد من وجود هذه العلاقة بين المتغيرين والتي أقر وجودها K^2 ، قمنا بحساب معامل التوافق C فوجدناه = 0.26 (أنظر الملاحق).

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (38): علاقة ملائمة الشروط المرتبطة بالوظيفة مع مؤهلات شاغلها، بإمكانية النجاح في شغل المنصب الذي يناسب مجال تخصص الفرد

المجموع	لا تتلاءم إطلاقاً		لا تتلاءم		تتلاءم بعض الشيء		تتلاءم تماماً		ملاءمة الشروط المرتبطة بالوظيفة مع المؤهلات مناسبة المنصب مع مجال التخصص
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
90	7.70	1	23.33	28	5.88	6	91.66	55	يناسبه
130	/	/	47.50	57	68.62	70	5	3	إلى حد ما
75	92.30	12	29.16	35	25.49	26	3.33	2	لا يناسبه
295	100	13	100	120	100	102	100	60	المجموع

تفصح لنا هذه الدلائل الإحصائية المدونة في الجدول رقم (38)، والمتعلق بتوضيح العلاقة بين مدى ملائمة الشروط المرتبطة بالوظيفة، مع مؤهلات شاغلها مع إمكانية النجاح في شغل المنصب الذي يناسب مجال تخصص الفرد، أن 70 مبحوثاً بنسبة 68.62 % من أصل 102 مبحوث من الذين قالوا بأن الشروط المرتبطة بوظائفهم، تتلاءم بعض الشيء مع مؤهلاتهم وتناسب إلى حد ما مجال تخصصاتهم، إلى جانبهم نجد 55 مبحوثاً بنسبة عالية جداً وصلت إلى 91.66 % من أصل 60 مبحوثاً، من الذين أدلوا لنا بأن الشروط المرتبطة بوظائفهم تتلاءم تماماً مع مؤهلاتهم وتناسب مجال تخصصاتهم، فيما تضاءلت نسبة المبحوثين الذين نجدهم يقرون بأن الشروط المرتبطة بوظائفهم تتلاءم تماماً مع مؤهلاتهم، وتناسب إلى حد ما مجال تخصصاتهم والتي قدرت بـ 5 % و إلى جانبهم نجد مبحوثين فقط بنسبة 3.33 % من الذين أقرروا بأن الشروط المرتبطة بوظائفهم تتلاءم تماماً مع مؤهلاتهم، ولكن في نفس الوقت لا تناسب مجال تخصصاتهم وفي المقابل نجد آراء مناقضة لهؤلاء المبحوثين، والتي أجمع أغلب أفرادها البالغ عددهم 57 مبحوثاً بنسبة 47.50 % بأن الشروط المرتبطة بوظائفهم، لا تتلاءم مع مؤهلاتهم ولكن تناسب إلى حد ما مجال تخصصاتهم وإلى جانبهم نجد 35 مبحوث من أصل 120 يقرون بأن الشروط المرتبطة بوظائفهم لا تتلاءم مع مؤهلاتهم و لا تناسب مجال تخصصاتهم، وأخيراً

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

وجد 12 مبحثاً من أصل 13 يقرون بأن الشروط المرتبطة بوظائفهم لا تتلاءم إطلاقاً مع مؤهلاتهم و لا تناسب مجال تخصصاتهم.

إن ما نستشفه من هذه المعطيات الرقمية؛ نجد أن هذه النتائج منطقية، بحسب الدلالات الواقعية التي تترجم واقع التوظيف، بالمؤسسة الجزائرية عامة و المؤسسة المينائية بصفة خاصة إذ أن هناك ثمة مؤشرات واقعية، تلمسناها من وجهة نظر المبحوثين من فئة الإطارات و القائمين على عملية التوظيف والذين أكدوا لنا، بأن أغلب العمال بالمؤسسة يشغلون مناصب تتلاءم شروطها و متطلباتها - بعض الشيء- و تتلاءم تماماً مع مؤهلاتهم، وهو ما يساهم في نجاح هؤلاء في شغل مناصب تتوافق مع مجال تخصصاتهم، وهذا أمر منطقي في توظيف الأفراد، عدا بعض الحالات الاستثنائية من الوظائف التي تتسم، بالتعقيد والتداخل في مهامها ومسؤوليتها، ويشغلها أفراد لا يتوفرون على المهارات اللازمة لشغلها؛ وما يلفت الانتباه حالياً بالمؤسسة أنها أصبحت تضع في حساباتها مواصفات و تخصصات عريضة ومتنوعة، في من يتم اختياره نظراً لتعدد وصعوبة متطلبات الوظائف بالمؤسسة؛ ولعل هذا ما يفسر بأن المؤسسة تحاول اختيار أفراد يمتلكون مؤهلات متنوعة لشغل أكثر من منصب واحد، والقضاء على أسلوب توظيف الأفراد بناءً على تخصص واحد منظم.

وبالتمعن كذلك في مدلولات هذه النسب المئوية و التكرارات المشار إليها أعلاه، يبدو لنا جلياً أن هناك علاقة دالة بين مدى ملائمة الشروط المرتبطة بالوظيفة، مع مؤهلات شاغلها و بين إمكانية النجاح في شغل المنصب الذي يناسب مجال تخصصه، وبهدف التأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب χ^2 لإجابات المبحوثين (أنظر الملاحق) فوجدناها تساوي 180.25 ، أما χ^2 الجدولية فوجدناها = 16.81 عند درجة حرية 6 و بمستوى ثقة 99 % و عليه فإن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية؛ ومن هنا نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة بين مدى ملائمة الشروط المرتبطة بالوظيفة مع مؤهلات شاغلها، وإمكانية النجاح في شغل المنصب الذي يناسب مجال التخصص، وبهدف التأكد من وجود هذه العلاقة بين المتغيرين والتي أقر χ^2 وجودها، قمنا بحساب معامل التوافق C فوجدناه = 0.165 .

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

ثانياً: المعايير الموضوعية في الاختيار المهني وعلاقتها بتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

الجدول رقم (39): مدى اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد على المعايير الموضوعية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
55.6	164	دائماً
23.1	68	غالباً
2.7	8	أحياناً
4.7	14	نادراً
13.9	41	أبداً
% 100	295	المجموع

توضح المعطيات الكمية في هذا الجدول رقم (39)، أن ما نسبته 55.6 % من أفراد العينة الإجمالية يقرون بأن المؤسسة تعتمد دائماً، على المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد وهو ما أكدته كذلك 68 مبحوث بنسبة 23.1 % ممن أقرروا بأنها معايير موضوعية في غالب الأحيان فمن خلال المقابلات التي قمنا بها مع المسؤولين، عن عملية التوظيف بالمؤسسة أكدوا لنا أن المؤسسة تسعى، إلى توظيف الأفراد المناسبين لشغل وظائفهم خاصة وأن قانون التوظيف العمومي، يفرض على المؤسسات اختيار الأفراد وفق إجراءات موضوعية وعلمية تتيح الفرصة لجميع المترشحين بشكل متساو، مما يقلل من احتمال تدخل المعايير غير الموضوعية كما أشرنا إليه في الجدول السابق رقم (36) علاوة على أن طبيعة العمل في أغلب المصالح وخاصة تلك المتعلقة، بشغل مناصب حساسة ومحورية تفرض توظيف أفراد يتوفرون على المؤهلات والقدرات العالية لشغلها؛ لأن شغل مثل هذه الوظائف تتطلب قدرات معينة لشغلها وكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي، كلما زادت صعوبتها ومسؤوليتها، وهو ما يقلل من احتمال توظيف أو ترقية الأفراد بناء على اعتبارات شخصية، لأن المؤسسة تسعى أصلاً إلى تقديم الخدمات في أرقى جودة ممكنة حتى تحقق فعاليتها، وهذا ما يتفق مع ما طرحته

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

النظرية البيروقراطية حينما أشارت إلى ضرورة احتكام قرارات اختيار الأفراد وترقيتهم لمعايير موضوعية، كالكفاءة والتأهيل العلمي، بعيدا عن الاعتبارات غير الموضوعية كالمحسوبية والمحاباة، وهو ما يحقق الفعالية التنظيمية، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقرّوا بعدم اعتماد المؤسسة على معايير موضوعية أبداً، والذين بلغت نسبتهم 13.9 % فهم عبّروا برأي مناقض تماماً لرأي الأغلبية، بحيث بنوا رأيهم وحججهم في غالب الأمر، على أن المؤسسة تعطي الأولوية في التوظيف لأبناء العاملين السابقين والجنس الأنثوي، كما أكدوا على أن الإجراءات المعمول بها في التوظيف شكلية فقط، وهذا ما يفسر أن هؤلاء المبحوثين بنوا رأيهم كذلك على بعض الحالات الشخصية التي عايشوها في حياتهم المهنية، وهم على دراية ببعض الإنزلاقات و الإختلالات التي تعترى عملية توظيف الأفراد، وهذا يتفق مع التصريحات التي أدلوا لنا بها في نتائج الجدول السابق رقم (36)، والذين عبّروا بأن المؤسسة تعتمد على إجراءات غير واضحة تماماً في اختيار الأفراد الجدد.

وبهدف التحقق أكثر من مدى اعتماد المؤسسة، على معايير موضوعية في اختيار الأفراد قمنا برصد جملة من المعايير الموضوعية المدونة في إعلانات التوظيف، والمستقاة من واقع التوظيف بالمؤسسة المينائية، وحصرناها في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): معايير اختيار الأفراد بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
51.4	214	المستوى التعليمي
28.84	120	الخبرة المهنية
8.92	37	الكفاءة
3.11	13	بعض الخصائص الجسمية
5.81	24	اتقان اللغات الأجنبية
1.92	08	أخرى تذكر
% 100	416*	المجموع

* نلاحظ تضخم في حجم العينة نظرا لاختيار المبحوثين أكثر من إجابة واحدة

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

يفيد التحليل الإحصائي للمعطيات الكمية، الواردة في هذا الجدول والمتضمن لمختلف المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد بالمؤسسة، بأن أغلب المبحوثين وبنسبة 51.4 % بأنهم وظفوا على أساس المستوى التعليمي وهم من فئة الجامعيين ومستوى الثانوي، وإلى جانبهم فقد أقر 120 مبحوث بنسبة 28.84 % بأنهم وظفوا على أساس الخبرة المهنية، فيما تدرجت النسب الأخرى نحو الانخفاض لدى المبحوثين الذين أقروا لنا، بأن توظيفهم بالمؤسسة كان على أساس الكفاءة بنسبة 8.92 % ، إتقان اللغات الأجنبية بنسبة 5.81 % وأخيرا فقد أشار 13 مبحوث بنسبة 3.11 % بأنهم وظفوا بناء على بعض الخصائص الجسمية، وهم من فئة التنفيذ فيما أقر آخرون بنسبة ضئيلة جدا والمقدرة بـ 1.92 % أنهم وظفوا بناء على معايير أخرى.

وبالمتعمن في مدلولات هذه المعطيات الكمية، نجد أن أغلب المبحوثين جمعوا في اختيارهم لاحتمالات هذا السؤال لأكثر من اختيار وبخاصة معياري المستوى التعليمي والخبرة المهنية، و هذا ما يفسر، أن سياسة التوظيف بالمؤسسة، أصبحت حاليا تعتمد على هذين المعيارين بدرجة كبيرة، نظرا لتوفر الكفاءات البشرية ذات المستويات التعليمية العالية والخبرات المهنية اللازمة التي تستطيع تحقيق الفعالية، على خلاف ما كان سائدا في الفترة التي فتحت فيها المؤسسة أبوابها منذ نشأتها، ونعتقد أن تلك الفترة لم تجد فيها المؤسسة احتياجاتها من اليد العاملة المؤهلة في سوق العمل، نظرا لقلّة سوق العمالة المؤهلة من جهة وكثرة عروض العمل من المؤسسات المنافسة من جهة أخرى، وبالتالي شهدت تلك الفترة فراغا ونقصا في توفر الكوادر البشرية المؤهلة، فمن خلال المقابلات مع أصحاب الخبرة الطويلة وهم من كبار السن أقروا لنا بأن المؤسسة في فترة توظيفهم، كانت توظف أفراد لديهم مستوى الابتدائي وفي أحسن الأحوال مستوى الثانوي، نظرا لقلّة معاهد التكوين المهني علاوة على عدم وجود جامعة بالولاية، فكل هذه الأسباب جعلت توظيف حاملي الشهادات العلمية والخبرة المهنية يكاد يندم، على عكس ما هو عليه اليوم، وخاصة مع التطور السريع في أساليب العمل ومتطلبات الجودة الشاملة مما تتطلب هذا الوضع توفير الاحتياجات اللازمة، من الأفراد في التخصصات والمهارات المطلوبة والالتزام بتشغيل الخريجين من الكوادر المؤهلة، من حيث نوعيتها وملائمتها لشغل المناصب المناسبة، أما عن المبحوثين الذين أقروا بأن اختيارهم كان بناء على الكفاءة واللغات الأجنبية وبعض الخصائص الجسمية، فنجد أن المؤسسة تحاول إعادة

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

تشكيل الفئات السوسيو مهنية وفق متطلبات المنصب، فالعمال التنفيذيين يختارون وفق توفرهم على بعض الخصائص الجسمية، في حين يختار فئة الإطارات غالبا على أساس الكفاءة واللغات الأجنبية كمعايير مكملة للشهادات العلمية والخبرات المهنية، التي تعطي لها المؤسسة الأولوية في الاختيار وما يلفت الانتباه؛ أن بعض المبحوثين بنسبة ضئيلة جدا، أشاروا إلى أن توظيفهم بناء على معايير أخرى، حصروها في المؤهلات الشخصية التي يتم الكشف عنها، عن طريق المقابلات والاختبارات، علاوة على القدرة على العمل ضمن فريق، وإتقان أبجديات الإعلام الآلي.

الجدول رقم (41): علاقة الشهادة العلمية بمدى تحسين نوعية الخدمة .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
69.5	205	دائما
26.1	77	غالبا
1.7	5	أحيانا
1.7	5	نادرا
1.01	3	أبدا
% 100	295	المجموع

تطلعنا البيانات الإحصائية المضبوطة، في الجدول رقم (41) على أن الغالبية من أفراد العينة والبالغ عددهم 205 مبحوث وبنسبة 69.5 % يقرون بأن اختيار الفرد على أساس الشهادة العلمية، يساهم في تحسين نوعية الخدمة دائما، وهو ما يؤكد ذلك 77 مبحوث آخرين بنسبة 26.1 % عندما أكدوا على أن اختيار الفرد على أساس الشهادة العلمية، سيساهم غالبا في تحسين نوعية الخدمة، وهم في أغلبهم إطارات من ذوي المستوى الجامعي أو من الإطارات الذين تدرجوا عن طريق الترقية ويحملون لشهادات علمية، وبحسب ما أدلى لنا به هؤلاء الإطارات من حملة الشهادات العلمية، نجده يتفق إلى حد كبير مع ما تم توضيحه في الدراسة النظرية، عندما أشرنا إلى أن الكثير من الدراسات السوسيو- تنظيمية تقر بأن لكل وظيفة

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

مستوى علمي محدد وتخصص، يرتبطان بطبيعة القدرات الواجب توافرها لدى المترشحين ولعل هذا ما يفسر، أن متطلبات الوظيفة في الوقت الحالي، يحتاج إلى أفراد أكفاء من حملة الشهادات العلمية المتخصصة والقادرة على تحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة، وخاصة في ظل الظروف المتغيرة والمتسارعة التي تحيط ببيئة العمل، والتي ترغب المؤسسة على توظيف حملة الشهادات العلمية، وهو ما أقره لنا نائب المدير العام عندما أكد لنا، بأن حاملي الشهادات العلمية، إذا تم توظيفهم في المناصب المناسبة لمؤهلاتهم وتخصصاتهم، فإن ذلك يؤدي حتما إلى زيادة تحسين نوعية الخدمة، وهو ما تأكدنا منه من خلال جولاتنا الميدانية والتي صادفنا فيها تواجد الكثير من العملاء والزبائن من الجالية الجزائرية بالمهجر، الذين وصلوا إلى ميناء سكيكدة يوم 2016/07/23 بحيث عبروا لنا عن ارتياحهم لتوفير الخدمات المناسبة لهم بالشكل المطلوب، في جميع المصالح التي يعمل بها حاملي الشهادات وأشاروا لنا بأن للشهادة العلمية، دور كبير في خلق الجدية في العمل - مع تحفظنا على هذه الإدلاءات لأن هؤلاء ليسوا من ضمن عينة البحث - ؛ ولكننا نجد أن لأقوالهم هذه، دلالات واقعية تساعدنا في التأكد من مصداقية المقابلات التي قمنا بها مع أفراد العينة، هؤلاء الذين أقرروا لنا كذلك، أن حاملي الشهادات الجامعية، لهم القدرة على تطوير العمل على عكس فاقد الشهادة، وهذا في اعتقادنا شئى منطقي، لأنه كما هو متعارف عليه، أن للمستوى التعليمي دورا هاما في تحديد مجال الفهم واستيعاب المعاني بسرعة، وهو ما ينعكس على تطوير وتحسين الخدمة.

وفي هذا السياق كذلك نشير إلى أنه، من المعروف اجتماعيا وبحسب المخيال الجماعي للمجتمع الجزائري، أن ملكية الفرد لشهادة علمية هو دليل المكانة الاجتماعية التي يحتلها في المجتمع، ومن هذا المنطلق فلا شك أن هذه الثقافة المجتمعية تصاحب الفرد إلى مكان عمله وهو ما أشار إليه المبحوثين من حاملي الشهادات العلمية، حسبما أقرروا لنا بأنهم يلاقوا الكثير من الاحترام والتقدير، وهذا يتفق مع الطرح الذي قدمه **ماكس فيبير** عندما ربط بين مدى امتلاك الفرد لشهادة جامعية وحصوله على مكانة اجتماعية، ونعتقد أن هذه المعاملة لأصحاب الشهادات، تخلق لديهم الدافعية أكثر وهو ما يزيد من تحسين في نوعية تقديم الخدمات.

انطلاقا من تحليل هذه الشواهد الواقعية التي أمدتنا بها الدراسة الميدانية، فضلا عن اطلاعنا على بعض الوثائق والسجلات التي توضح طرق تسيير الخدمات بالمؤسسة، والتي

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

كشفت لنا عنها مدير الموارد البشرية ونعتقد أن لها علاقة ارتباطية، بين من يقوم بأدائها من حملة الشهادات العلمية ويمكن توضيح أهم مضامينها في ما يلي:

- اعتماد المؤسسة على مهندسين أكفاء لهم القدرة العالية، على استخدام تكنولوجيا المعلومات التي توفر السرعة والدقة في نقل المعلومات، وبالتالي تحسين جودة الخدمة.
- توفر المؤسسة على مهندسين من حاملي الشهادات المتخصصة، يعملون على شبكة من نوع Wireless ونظام إعلام كامل، لتسيير الإرسال و تنقل السلع و بالتالي تسريع تقديم الخدمة.
- قيام بعض الإطارات من حاملي الشهادات العلمية، ببحوث حول رضا العملاء، لمعرفة درجة رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم و بالجودة المطلوبة.
- علبة الاقتراحات وهو مشروع يسمح باقتراح، مجال جديد للتعبير والمشاركة في اقتراح أفكار لتحسين جودة الخدمات بأقل كلفة وزمن ممكن.

الجدول رقم (42): مدى اعتماد المؤسسة على معيار الكفاءة في الاختيار

النسبة	التكرار	إذا كانت الإجابة بنعم ماذا تعني لك الكفاءة	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
57	211	القدرة على إنجاز المهام الوظيفية بدقة و في الوقت المحدد	81.4 %	240	نعم
16.5	61	تأدية المهام بحرفية عالية			
6.5	24	امتلاك مهارات متنوعة			
9.7	36	القدرة على تقديم أداء متميز في الميدان			
10.3	38	القدرة على العمل في أكثر من منصب واحد			
% 100	370	المجموع			
			18.6	55	لا
			% 100	295	المجموع

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

انطلاقاً من الشواهد الكمية التي أمدتنا بها المعطيات الإحصائية، الواردة في الجدول السابق رقم (39)، يتضح لنا أن المؤسسة تتوفر على الكوادر البشرية ذات المؤهلات والكفاءات العلمية العالية، والتي باستطاعتها تقديم التحسين في جودة الخدمات، وهو ما تؤكد البيانات الكمية الموضحة في هذا الجدول رقم (42)، أين أكد أغلب المبحوثين بنسبة 81.4 % على أن المؤسسة تعتمد على معيار الكفاءة في اختيار الأفراد، بحيث أشار منهم ما نسبته 57 % إلى أن الكفاءة تشير إلى القدرة على إنجاز المهام الوظيفية بدقة، وفي الوقت المحدد فيما أشار ما نسبته 16.5 % إلى أن الكفاءة تعني تأدية المهام بحرفية عالية، وهو ما يؤكد أن المبحوثين على دراية بمفهوم الكفاءة التي أصبحت أكثر من ضرورة في اختيار الأفراد الأكفاء، والذين لهم القدرة الكافية لإنجاز المهام في وقتها وبحرفية عالية، وبالتالي تحقيقي الفعالية و إلى جانبهم فقد أشار ما نسبته 10.3 % إلى أن الكفاءة تعني القدرة على العمل في أكثر من منصب، و هذا في اعتقادنا طبقاً للتوجه الحديث الذي تسعى إليه المؤسسة المينائية، بهدف مسايرة التطورات التكنولوجية و التي ترغم الفرد على شغل أكثر من منصب، وهو ما يجعله يبذل كل ما في وسعه من أجل تعلم مختلف طرق العمل الجديدة، ويحتم على المؤسسة إعادة تدريبه من خلال إعدادها للبرامج التدريبية المناسبة للرفع من مؤهلاته، وبالتالي اعتماد المؤسسة عليه في شغل أي منصب محتمل يُعلن عليه في المؤسسة، ويتم اختيار فرد كفاء لشغله من مصادرها الداخلية وأخيراً فقد أشار ما نسبته 6.5 % و 9.7 % على التوالي، إلى أن الكفاءة تعني لهم القدرة على تقديم أداء متميز في الميدان و امتلاك مهارات متنوعة، ولعل هذا ما يفسر أن هؤلاء المبحوثين يربطون مدى فهمهم لمعنى الكفاءة، بمدى قدرة العامل على تطبيق ما يمتلك من مهارات نظرية في الميدان من خلال امتلاكه لمؤهلات متعددة.

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (43): الشخص الموظف على أساس الكفاءة و إمكانية تقديمه للخدمة بأقل تكلفة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
73.56	217	دائما
15.60	46	غالبا
8.13	24	أحيانا
2.03	6	نادرا
0.67	2	أبدا
% 100	295	المجموع

من المنطقي أن ما أقرته المعطيات الكمية، في الجدول السابق رقم (42)، نجدها تؤكد بما لا يدع مجالا للشك، أن أغلب المبحوثين يمتلكون تصورات علمية وواقعية لمفهوم الكفاءة، هذه الأخيرة التي أصبحت في العصر الحالي، بمثابة المفهوم الذي لا يمكن الاستغناء عنه في حقل العلوم الاجتماعية و الإنسانية، إذ أنه أصبح مفهوما ارتكازيا في مختلف التخصصات الاجتماعية كما أشرنا له في الجانب النظري من الدراسة، والتي أكدت في مجملها على أن الشخص الذي يوظف على أساس الكفاءة، بإمكانه تقديم الخدمة بأقل تكلفة و زمن ممكن، وهو ما أكده أغلب المبحوثين في الجدول أعلاه، إذ نجد 217 من أفراد العينة بنسبة 73.56 % يؤكدون بأن الشخص الموظف على أساس الكفاءة، بإمكانه دائما تقديم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما أكده ما نسبته 15.60 % ، في حين نجد النسب تتأرجح ما بين 8.13 % و 2.03 % بالنسبة للمبحوثين الذين كانت إجاباتهم بعبارة، أحيانا و نادرا.

من معطيات هذا الجدول الإحصائية، يمكن القول بأ الغالبية العظمى من المبحوثين يقرون بأن الموظف على أساس الكفاءة، بإمكانه دائما تقديم الخدمة بأقل تكلفة ممكنة، وهذا يعود باعتقاد الباحث إلى أن الفرد الكفاء، يتوفر على مؤهلات و قدرات يتوقع أن تكسبه الأهلية اللازمة لتحسين نوعية الخدمة، هذه الأخيرة التي تعكس الطريقة التي يتم بها، توفير الخدمات للعملاء بأقل تكلفة و زمن ممكن، بحيث صرح لنا بعض المبحوثين ممن قمنا، بمقابلتهم بأن

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

المؤسسة حققت تقدماً كبيراً في مجال تحسين جودة الخدمة، وهو ما أشرنا له في الجدول رقم (39) حتى أن العملاء بإمكانهم معرفة نوعية هذه الخدمات التي تقدم لهم، من خلال الإصغاء لهم والتعرف على مشاكلهم ومتطلباتهم، علاوة على توعيتهم حول نظام إدارة الجودة وهذا في اعتقادنا كذلك راجع لتوفر الأفراد الأكفاء، الذين يستطيعون الاستغلال الجيد للوسائل والتجهيزات الميائية ووضعها في خدمة العملاء والمستخدمين، فضلاً عن التحكم في الأنظمة التكنولوجية المتطورة والأساليب الإدارية الحديثة، التي تساهم في تحقيق خدمات مطابقة للمواصفات العالمية، وبالتالي تقليص الوقت وقلّة الكلفة والسرعة في إنجاز المهام.

الجدول رقم (44): مدى امتلاك عينة البحث لخبرة سابقة

النسبة	التكرار	إذا كانت الإجابة بنعم فهل ساهمت خبرتك السابقة في:	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
54.6	194	سهولة مواكبة التطور الحاصل على مستوى الخدمة	79.7 %	235	نعم
16.3	58	الاندماج بسهولة مع ظروف العمل المحيطة			
9.3	33	القدرة على الاندماج ضمن فريق العمل			
12.4	44	القدرة على التحكم الجيد في العمل			
7.3	26	القدرة على تطوير العمل من خلال المهارات المكتسبة			
% 100	355	المجموع			
			20.3	60	لا
			100 %	295	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (44)، إلى أن أغلبية الباحثين بنسبة 79.7 % يمتلكون خبرة مهنية سابقة في مجال عملهم، وبالعودة إلى الجدول رقم (17)

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

المتعلق بالأقدمية في العمل، نجد هذا الربط منطقي إذ أن أغلب المبحوثين، أقروا بأنهم يمتلكون خبرة مهنية معينة، تختلف باختلاف أعمارهم وسنة توظيفهم بالمؤسسة، وهذا حتما سينعكس على نسب الخبرة المهنية ويرجع عينة من المبحوثين، الذين أدلوا بامتلاكهم لخبرة مهنية سابقة أنها ساعدتهم في سهولة مواكبتهم للتطور الحاصل، على مستوى الخدمة بنسبة 54.6 % فيما أشار ما نسبته 16.3 % إلى أن خبرتهم المهنية، ساهمت في الاندماج بسهولة مع ظروف العمل، و أضاف آخرون بنسبة 12.4 % بأن خبراتهم في العمل، أكسبتهم القدرة على التحكم الجيد في العمل، وأخيرا سجلنا ما نسبته 9.3 % و 7.3 % على التوالي مما أقروا بأن خبرتهم المهنية ساعدتهم على الاندماج ضمن فريق العمل، وكذا القدرة على تطوير العمل من خلال المهارات المكتسبة.

إن القراءة الفاحصة لأرقام هذا الجدول، توضح على أن امتلاك المبحوثين لخبرة سابقة ساعدتهم على مواكبة التطورات الحاصلة في عملية العمل، ولعل هذا راجع للكفاءات والمهارات التي اكتسبوها في مساراتهم المهنية، وتتضمن هذه المهارات، المهارات النفسية والمهارات العلمية (المعرفية) فالأولى تشير بحسب ما أدلوه في الجدول أعلاه، إلى مدى قدرتهم على الاندماج بسرعة مع ظروف العمل وفريق العمل، فيما تشير المهارات العملية إلى مدى قدرتهم على التحكم الجيد في العمل وتطويره من خلال المهارات التي حصلوها سابقا وتعود هذه المهارات الخبرائية والعملية التي اكتسبوها المبحوثين في اعتقادنا، إلى نجاح المؤسسة في اختيار الأفراد بناء على أساس الخبرة المهنية، فكما أشرنا في الجدول رقم (40) أين أشار فيه 120 مبحوث بأنهم وظفوا على أساس الخبرة المهنية، وبالتالي نعتقد أن المؤسسة تحاول اختيار هؤلاء الأفراد من ذوي الخبرات الطويلة، - فبحسب مسؤولي التوظيف - أن ذوي الخبرات السابقة غالبا ما يكونون متفهمين لوضعية العمل بالمؤسسة، على اعتبارهم مزودين بالخبرة الميدانية اللازمة والقيم الإيجابية نحو العمل، مما يقلل من احتمال تركهم العمل أو دورانه عند توظيفهم، علاوة على أنهم يمتلكون مهارات أدائية، قد تجنب المؤسسة إعادة تأهيلهم وتكوينهم من خلال الإجراءات التقويمية والتدريبية، التي تكبد المؤسسة خسائر مادية معتبرة، والتي تحدث هذه الخسائر غالبا مع العمال الجدد، الذين لا يملكون الخبرة المهنية والذين سرعان ما يوقعهم عملهم الجديد، في العديد من المشاكل وهدر الكثير من التكلفة و الجهد

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

والوقت، وأخيرا نجد حوالي 60 مبحوث بنسبة 20.3 % يقرون بأنهم لا يمتلكون خبرة سابقة في مجال عملهم وهم من حديثي التوظيف.

الجدول رقم (45): معرفة ماذا إذا كانت المؤسسة تراعي الخصائص الجسمية في اختيار الأفراد

النسبة	التكرار	إذا كانت الإجابة بنعم ما هي هذه الخصائص	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
67.3	173	قوة الذراعين	73.9 %	218	نعم
2.7	7	الطول			
30	77	دقة و قوة البصر			
% 100	257	المجموع			
			26.1	77	لا
			100 %	295	المجموع

تبين المعطيات الكمية بهذا الجدول، أن نسبة كبيرة من المبحوثين مقدرة بـ 73.9 % بما يعادل 218 مبحوث، يقرون بأن المؤسسة تراعي بعض الخصائص الجسمية في اختيار الأفراد، بينما تنفي النسبة المتبقية والمقدرة بـ 26.1 % مراعاة المؤسسة لهذه الخصائص في الاختيار.

وانطلاقاً من هذه المعطيات الكمية، يتضح لنا أن أغلب المبحوثين يقرون بأن المؤسسة تراعي بعض الخصائص الجسمية في اختيار الأفراد، طالما أن هناك وظائف بالمؤسسة يتطلب شغلها توفر المؤهلات البدنية المختلفة، والتي تختلف من فرد لآخر، كما تختلف من وظيفة لأخرى، فمن خلال المقابلات الحرة مع بعض المبحوثين أكدوا لنا، أن النشاط السائد بالمؤسسة يعتمد على الجهد العضلي، وهو ما أشرنا إليه في مضامين الجداول السابقة، وهذا منطقي أن تعتمد المؤسسة على مراعاة الخصائص الجسمية، ولكن عبروا لنا في ذات السياق، بأن هناك من الوظائف ما يتطلب شغلها سلامة جميع الأعضاء، بينما تتطلب أخرى سلامة بعضها فقط، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تراعي مثلاً معيار قوة الذراعين في الاختيار، كما

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

أشار إليه عدد من المبحوثين بنسبة 67.3 % لشغل منصب يتطلب توفر هذه الخاصية وخاصة بمديرية الشحن و التفريغ و الأشغال العامة والتي يتسم طابع العمل بها، بالجهد العضلي كتسليم ورفع البضائع والسلع والتجهيزات وتفريغ البواخر المحملة بالسلع... الخ ونجدهم خاصة من عمال التنفيذ، وكما عبر عنهم فريدريك تايلور " أنتم هنا ليس للتفكير" وأعرب بقوله أن عامل التنفيذ لكي يستطيع رفع كتلة حديد كبيرة، يجب أن يماثل الثور في تكوينه العقلي، هذا ونجد ما نسبته 30 % من المبحوثين الذين، عبروا عن معيار دقة وقوة البصر في الاختيار هذا ما يفسر بأن بعض الوظائف تتطلب أيضا توفر هذه الخاصية، كوظيفة سائقي حاملات المحروقات و ساحبات البواخر، حاملات الحاويات والرافعات الكهربائية وذاتية الحركة " ستينكر Stackers " وأخيرا فقد سجلنا نسبة ضعيفة بالنسبة للمبحوثين، الذين أشاروا إلى معيار الطول كأحد معايير اختيار الأفراد بلغت 2.7 % وهم من عمال الأمن الداخلي وحراس الميناء نظرا لاشتراط معيار الطول في شغل مناصبهم.

الجدول رقم (46): معرفة مدى مساهمة الخصائص الجسمية في تطوير سير العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
69.62	220	تسريع تسليم البضائع
11.08	35	تحمل ظروف العمل
19.30	61	التقليل من الحوادث المهنية
/	/	أخرى
% 100	316	المجموع

نعتقد أنه من المنطقي كما أشرنا إليه في مضامين الجدول السابق رقم (45) بأن اعتماد المؤسسة على بعض الخصائص الجسمية، في اختيار الأفراد يساهم في تطوير وفعالية الخدمة بالمؤسسة وهو ما أكدته المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أين أشار جميع المبحوثين بأن اعتماد المؤسسة على مراعاة بعض الخصائص الجسمية، يساهم في تسريع تسليم البضائع وبنسبة قدرت بـ 69.62 % ، ولعل طبيعة العمل ببعض المصالح كما أشرنا إليه في الجدول

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

السابق، والتي يحتاج العمل بها إلى توفر القوة العضلية ودقة البصر، يساهم في تسريع تنقل البضائع فما يتميز به سائقي حاملات الحاويات و ساحبات البواخر من قوة و دقة بصر سيؤدي ذلك حتماً، إلى السرعة في تفريغ و استقبال البواخر المحملة بالبضائع و السلع والبضائع وتسليمها للزبائن في وقتها المحدد، علاوة على أن توفر القوة البدنية لقيادة مثل هذه المعدات المتطورة، سيساهم بدرجة كبيرة في تسريع حركية تنقل السلع وتقديم الخدمات المينائية على مدار الساعة، وبالتالي الحفاظ على مستويات أداء عالية، فبعض الوظائف تتطلب العمل بها مدة 24 سا / 24 ساعة وخاصة بمصلحة الشحن و التفريغ والأشغال، ما يقلص من فترات الراحة وبالتالي توفر العامل على قوة بدنية ودقة بصر يقلل من حدوث الحوادث المهنية، كما أشار إليه أفراد العينة بنسبة 19.30 % علاوة على قدرتهم على تحمل ظروف العمل القاسية، والتي تؤدي في ظروف بيئية غير ملائمة، ويحتاج إلى توفر الصحة البدنية، هذه الأخيرة التي تعتبر كأحد أهم معايير الاختيار المهني بالمؤسسة كما أشرنا إليه في الجدول رقم (32) والمتعلق بمدى خضوع المبحوثين للفحص الطبي.

وبتفحصنا للمشاهدات الواقعية التي أمدتنا بها الدراسة الميدانية، علاوة على الملاحظات المباشرة التي قمنا بها، لاحظنا عمال يمتازون بضخامة الجسم يقومون بتحميل البضائع من البواخر إلى الحاويات، بالرغم من توفر حاملات الحاويات Les و Porte conteneurs و Grues وعند مساءلتنا لهؤلاء المبحوثين، أكدوا لنا بأن بعض المشرفين يجبرونهم على نقل هذه البضائع يدويا وهو ما يحتاج إلى بذل مجهود عضلي كبير، ولعل هذا ما يفسر نظرة هؤلاء المشرفين إلى العمال نظرة ميكانيكية على حد تعبير تايلور عندما حدد شروط العامل الحمال بأنه يجب أن يكون ضخم البنية غبيا و يشبه الثور في تكوينه العقلي، ومن أجل الاستفسار أكثر تقربنا إلى بعض المشرفين ومساءلتهم عن مدى اعتمادهم لهذه الطرق الشاقة في نقل البضائع فكانت إجابتهم صريحة بحيث أكدوا لنا، بأن هناك بعض الظروف الطارئة المتعلقة بتعطل آلات سحب البواخر، وحاملات الحاويات، الأمر الذي يحتم علينا اعتماد هذه الطرق بهدف تطوير سير العمل وتقديم الخدمات للعملاء في أحسن الظروف وبدون تأخير.

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (47): يبين اللغة التي يتواصل بها العملاء مع المؤسسة

النسبة	التكرار	اللغة التي يتواصل بها العملاء	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
33.1	93	الإنجليزية	95.3 %	281	نعم
50.9	143	الفرنسية			
12.1	34	الإسبانية			
3.9	11	الإيطالية			
% 100	355	المجموع			
			4.7	14	لا
			% 100	295	المجموع

إن طبيعة العمل بالمؤسسة تحتم على العامل مهما كان مستواه المهني، تطوير قدراته في التحكم في اللغة الأجنبية التي يتعامل بها تقريبا يوميا، مع مختلف العملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة، وهذا في اعتقادنا نظرا لأن أغلبية المؤسسات الجزائرية، ما زالت تعطي الأولوية في تعاملاتها للغة فولتير، وفي هذا السياق فقد كشفت لنا العينة المدروسة، أن هناك ما نسبته 50.9 % من المبحوثين أقرروا بأن اللغة الفرنسية، هي اللغة التي يتعامل بها بعض المصالح بالمؤسسة مع العملاء، وهذا في اعتقادنا راجع لخصوصية التركيبة الاجتماعية والجذور الثقافية الاستعمارية للمجتمع الجزائري، التي أثرت على واقع مؤسساتنا، فيما أقر ما نسبته 33.1 % مبحوث بأن اللغة الإنجليزية، هي اللغة التي يتواصل بها مصالح المؤسسة مع العملاء، ولعل هذا راجع إلى اجتياح اللغة الإنجليزية ولوجها في التعاملات العالمية، مما أجبر عمال المؤسسة المينائية التوجه، نحو تعلم هذه اللغة وخاصة من فئة قدامى الإطارات الذين نجدهم يتقنون اللغة الفرنسية فقط، على عكس الإطارات التي تم توظيفها حديثا والتي تتقن هذه اللغة الإنجليزية، التي تم اختيار البعض على أساسها وتعتمد كمعيار أساسي في مقابلة اختيارهم وأخيرا فقد تضاءلت نسبة المبحوثين، الذين أقرروا بأن اللغة الإسبانية و الإيطالية هي اللغة التي يتواصل بها العملاء مع المصالح والتي قدرت بـ 12.1 % و 3.9 % على التوالي، وهذا ما

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

يفسر تواجد عملاء من جنسيات أجنبية يتحدثون باللغة الإسبانية، الإيطالية سواء كانوا ربان بواخر أو من الجالية الجزائرية التي تقطن بهذه البلدان.

الجدول رقم (48): اعتقاد أفراد العينة أن إتقان أكثر من لغة تسهل لهم التعامل مع العملاء

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
88.1	260	أعتقد بشدة
5.4	16	أعتقد بعض الشيء
4.1	12	محايد
1.7	5	لا أعتقد
0.67	2	لا أعتقد إطلاقاً
% 100	295	المجموع

وكتكملة للقراءات السوسولوجية لمعطيات الجدول السابق، فإنه من المنطقي أن إتقان الفرد لأكثر من لغة أجنبية يساعده في تعامله مع العملاء، وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين بنسبة 88.1 % والذين اعتقدوا بشدة، أن إتقان الفرد لعدة لغات أجنبية تسهل له التعامل مع العملاء ولعل ذلك راجع إلى، أن هؤلاء يدركون أهمية التعامل مع العملاء كونهم يعلمون بأن المؤسسة تسعى إلى تقديم الخدمات المميزة لعملائها، وهذا يحتم عليها تلبية احتياجاتهم و توقعاتهم خاصة وأنهم أجانب وبالتالي فتوفر المؤسسة على أفراد أكفاء، يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة وزمن ممكن، كما أشرنا له في الجدول رقم (41)، ولا شك أن هؤلاء الذين تم توظيفهم على أساس الكفاءة لهم القدرة على العمل في أكثر من منصب علاوة على أنهم يمتلكون مؤهلات متنوعة، كما أشرنا إليه في القراءات التحليلية للجدول السابقة، ونعتقد أن إتقانهم لأكثر من لغة تؤهلهم للتعامل بكل سهولة مع العملاء، وهو ما أكدته لنا مسؤول قسم التكوين عندما أشار لنا أن إتقان اللغة الأجنبية اليوم، أصبحت أكثر من ضرورة في أداء العمل، وخاصة بالنسبة للإطارات الذين يشغلون مناصب، تفرض عليهم التعامل بطريقة مباشرة مع مختلف العملاء الأجانب، وهذا ما يفسر أن عمل الإطارات مرتبط بخدمة العميل، فمن خلال قيامهم

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

باستغلال الوسائل و التجهيزات المينائية، ووضعها في خدمة العملاء والمستخدمين، يرغمهم ذلك على الاتصال المباشر بهم والاستماع للزبائن الأجانب، ومن الطبيعي أن إتقانهم للغات الأجنبية يسهل عليهم التعامل معهم، بهدف تحسين صورة المؤسسة لديهم، فالعمل إذا كان راضيا عن الخدمات المقدمة له، وسهولة الاتصال به يؤثر إيجابا عن إكساب المؤسسة المينائية لعملاء و زبائن آخرين، مما يجنبها خسارتهم في معاملاتها التجارية والمينائية، وبالتالي يتحسن وضعها التنافسي واتساع حصتها التجارية، ومن خلال زيادة عدد عملائها.

الجدول رقم (49): رأي أفراد العينة في نوعية الخدمات المقدمة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
83.1	245	مقبولة
15.3	45	متوسطة
1.7	5	غير كافية
% 100	295	المجموع

تبين المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، أن ما نسبته 83.1 % من أفراد العينة الإجمالية يعتبرون أن نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة مقبولة وهم راضون اتجاهها، وهذا يتفق مع ما أشرنا إليه في مضامين الجداول السابقة، إذ هناك ثمة من الشواهد الواقعية و الوثائق الرسمية، التي تثبت بأن المؤسسة حققت أرباحا كبيرة من جراء نوعية الخدمات التي تقدمها وقد استقينا هذه الشواهد من الوثائق والمجلات الخاصة، بنشاطات وعمل المؤسسة والتي تشير في مجملها إلى حصولها، على ثلاثة شهادات للجودة (الإيزو ISO) وخاصة شهادة الخدمات (9001) سنة 2000، وشهادة الأمن والوقاية (1801) سنة 2007، وهذا ما أهلها، لاحتلال المرتبة الثانية وطنيا بعد ميناء الجزائر، فقد صرح لنا نائب المدير العام للمؤسسة بأن المؤسسة اتخذت برنامجا استراتيجيا، الهدف منه تطوير وتحسين الخدمات المقدمة بمواصفات عالمية وتشتمل هذه الخدمات على:

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

- تسريح تنقل البضائع.
- اقتناء معدات الشحن و التفريغ و ساحبات البواخر و الحاويات الكهربائية ذاتية الحركة
- تنقية عمق الأرضية و تهيئتها بما يتناسب و الانتقال الحسن للبواخر.
- توفير معدات بحرية ذات تكنولوجيا عالية، كالرافعات و الساحبات بهدف الشحن والتفريغ، و بالتالي الاستغناء عن الطرق التقليدية التي ما زال يعمل بها.

فكل هذه الشواهد الواقعية تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك؛ أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة يعتبرون أن نوعية الخدمات المقدمة مقبولة سواء تعلق الأمر بالخدمات المقدمة داخل المؤسسة أو تلك الخدمات الموجهة للأطراف المتعاملة معها، هذه الأخيرة التي أكد لنا بعض المسؤولين بمصلحة التسويق، بأن المؤسسة تضع أولويات بالنسبة للأطراف المتعاملة معها بهدف تحسين نوعية الخدمة، فغالبا ما نتعامل مع العملاء و توليهم أهمية خاصة، ولكن أصبحت حاليا تتعامل مع بعض المؤسسات الأخرى التي لها علاقة مباشرة معها، كالديوان الوطني للموانئ، ومختلف الموانئ على المستوى الوطني وخاصة ميناء وهران والجزائر العاصمة و عنابة، وهذا ما يزيد من فعاليتها، وبالتمعن في مضمون هذه القراءة نجدتها تتفق مع النموذج التطوري الذي يعتبر كأحد أهم نماذج نظرية أطراف التعامل، والذي يفترض أن أهمية الأطراف المتعاملين مع المؤسسة، تتحدد بأولويات فقد يكون مثلا المستهلكون في مرحلة النشأة، هم أهم أطراف التعامل، وبالتالي إعطاء لهم عناية خاصة و بعد فترة يمكن أن تغير المؤسسة، من اهتماماتها لطرف تراه مناسب أكثر وهكذا ولعل هذا ما يفسر، أن المؤسسة تحاول إرضاء عملائها من خلال جودة الخدمات التي تقدمها حتى تزيد من فعاليتها، وهو ما أكدت عليه كذلك نظرية إدارة الجودة عندما ربطت بقاء المنظمة واستمرارها بمدى قدرتها على تحقيق رضا زبائنها وعملائها من خلال تقديمها لخدمات ذات جودة عالية، أما الفئة من العينة الذين يرون أن نوعية الخدمات المقدمة غير كافية بنسبة ضعيفة جدا قدرت بـ 1.7 % وهذا أمر طبيعي، لتوفر بعض الأفراد الذين يقدمون رأيهم بناء على حالات شادة وينظرون بنظرة تشاؤمية، لمستقبل المؤسسة وما تقدمه من خدمات.

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (50): رأي أفراد العينة في دور المعايير الموضوعية في تحقيق الفعالية (الخدمة و الأداء)

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
79.7	235	دور كبير
19.3	57	دور متوسط
1.0	3	دور ضعيف
% 100	295	المجموع

انطلاقاً من تحليل الشواهد الواقعية والمعطيات الكمية، المتعلقة بالمحور الثالث فضلاً عن تفسيرها واستخلاص أهم الدلالات السوسولوجية منها، والتي أكدت في مجملها على اعتماد المؤسسة على المعايير الموضوعية في اختيار المترشحين، وبالتالي يكون من الجدير بنا في قراءة معطيات هذا الجدول رقم (50)، أن ندقق التمعن فيما أقره أغلب المبحوثين بنسبة 79.7 % والذين أكدوا على أن اختيار الأفراد وفق المعايير الموضوعية، له دور كبير في تحقيق الفعالية، وبالتالي فإذا راجعنا بدقة كل ما قيل من طرف المبحوثين، فإنه ينبغي علينا التأكيد على أن لهذه النسبة دلالات واقعية وتأكيد لما ذكر في مضامين الجداول السابقة، لأن رأي المبحوثين هنا له بالغ الأهمية في إعطاء صورة واقعية، عن جدوى هذه المعايير الموضوعية، فبحسب رأيهم فإن سياسة المؤسسة المتبعة في توظيف الأفراد، لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء و نوعية الخدمة، فكلما نجحت المؤسسة في اعتماد المعايير الموضوعية في الاختيار، كالشهادة العلمية والخبرة المهنية و الكفاءة وغيرها، كلما مكنها ذلك من توفير الأفراد المناسبين للعمل والقادرين على زيادة مستوى الأداء وهذا منطقي، فباتباع المؤسسة لإستراتيجية واضحة تقوم على العدل في اختيار الأفراد، والابتعاد عن كل أشكال المحاباة والجهوية، التي قد تكون لصالح أفراد ليسوا أهلاً لشغل مناصبهم، وباعتبار أن هذه الاعتبارات لا يكاد يخلوا منها أي تنظيم بحسب ما أسفرت عنه دراستنا النظرية، وبمساءلتنا عن فحوى هذه الحقيقة للمسؤولين على التوظيف بالمؤسسة، كان ردهم صريحاً، وارجعوا أن تحقيق العدالة في التوظيف وشفافية اتخاذ

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

القرار النهائي في تعيين الأفراد، مرهون بمدى المؤهلات العلمية و القيم الأخلاقية للمدير المشرف على التوظيف وقدرته على المفاضلة العادلة بين المترشحين، بما يحقق فعالية الأداء وهذا ما طرحته نظرية الإدارة العلمية عندما ربطت تحقيق الفعالية التنظيمية، بضرورة توفر المديرين على خصائص علمية محددة؛ كالتمتع بالمعرفة العلمية الواسعة، الخبرة العالية والصرامة في ممارسة السلطة وهو ما أقره كذلك فايول عندما ربط تحقيق الفعالية بمدى توفر المديرين على هذه الخصائص العلمية وقدرتهم على أداء الوظائف الإدارية.

أما الفئة المتبقية من العينة التي ترى أن للمعايير الموضوعية، دور متوسط و ضعيف في تحقيق الفعالية، والتي بلغت نسبتها 19.3 % و 1 % ، فنجدهم يرون أنه لا يكون تحقيق الفعالية مرهون فقط، بمدى توفر المعايير الموضوعية، وإنما يرجعون تحقق الفعالية بما تقوم به المؤسسة من تحسين في مستوى خدماتها، و زيادة حصتها في ترويج الخدمات الميئانية وتوفير المناخ التنظيمي المناسب، علاوة على إخضاع العمال للتدريب المكثف والمستمر، ونجد ما أدلوا به هؤلاء الباحثين، وهم الإطارات من حاملي المستوى الجامعي يتفق مع ما أكد عليه مدخل إدارة الجودة الشاملة، عندما ربط تحسين الجودة والخدمات بشكل مستمر بمدى قدرة المنظمة على إرضاء العملاء والتدريب و التأهيل المستمر للعمال.

الجدول رقم (51): العلاقة بين دور المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد و تحقيق الفعالية (الخدمة و الأداء)

المجموع	ابدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		الاعتماد على المعايير الموضوعية دورها في تحقيق الفعالية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
235	36.58	15	35.71	5	62.5	5	88.23	60	91.46	150	دور كبير
57	63.41	26	64.28	9	37.5	3	8.82	6	7.92	13	دور متوسط
03	/	/	/	/	/	/	2.94	2	0.60	1	دور ضعيف
295	100	41	100	14	100	08	100	68	100	164	المجموع

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

في ضوء هذه المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (51) يتضح لنا، أن الغالبية الساحقة من المبحوثين يقرون بأن المؤسسة تعتمد دائما في اختيار الأفراد بناءا على المعايير الموضوعية والتي تلعب دورا كبيرا في زيادة الفعالية التنظيمية، بحيث بلغ عددهم 150 مبحوثا بنسبة 91.46 % من أصل 164 مبحوثا وهذا الرأي الذي أدلى به هؤلاء المبحوثين، له بالغ الأهمية في مدى إدراكهم لفعالية المعايير الموضوعية و نوعية الخدمة و هو ما أكدوه لنا في معطيات الجدول رقم (39) عندما أقروا، بأن نجاح المؤسسة في اعتماد المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد (كالشهادات العلمية، الخبرة، الكفاءة .. الخ) كلما مكنها ذلك، من توفير كفاءات بشرية قادرة على زيادة مستوى الأداء العام للمؤسسة (الفعالية) وإلى جانبهم، نجد 13 مبحوثا من أصل 164 يقرون بأن المؤسسة تعتمد دائما على المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد ويرون بأن لهذه المعايير دور متوسط في تحقيق الفعالية، هذا ونجد كذلك عددا معتبرا من المبحوثين والبالغ عددهم 60 مبحوثا من أصل 68 يؤكدون كذلك، أن المؤسسة تعتمد في اختيار الأفراد على المعايير الموضوعية في أغلب الأحيان و يرون في نفس الوقت، بأن لهذه المعايير دور كبير في زيادة مستوى الفعالية، فيما نجد 06 أفراد فقط بنسبة 8.82 % ممن يرون، بأن المؤسسة تعتمد غالبا على المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد، ويقرون في ذات السياق بأن لهذه المعايير دور متوسط في تحقيق الفعالية، و في مقابل إدلاءات هؤلاء المبحوثين بنسبة 63.41 % من أصل 41 بأن المؤسسة لا تعتمد أبدا على المعايير الموضوعية في تحقيق الفعالية، و هو ما أشار إليه كذلك 15 مبحوثا بنسبة 36.58 % عندما أقروا بأن المؤسسة لا تعتمد أبدا في اختيار الأفراد على المعايير الموضوعية، غير أنهم يؤكدون في نفس الوقت بأن لهذه المعايير الموضوعية دور كبير في تحقيق الفعالية، و نجد هؤلاء يعترفون - ضمنيا - بأن لهذه المعايير دور في تحقيق الفعالية التنظيمية، ولكن يرون بأن المؤسسة لا تعتمد أبدا على معايير موضوعية في اختيار الأفراد وإنما تتدخل في اختيارهم كل أشكال الجهوية والمحسوبية والتي ترجح لتوظيف أفراد ليسوا أهلا للمناصب التي يشغلونها كالعنصر النسوي وأبناء العاملين السابقين، كما أكدوا عليه في الجدول رقم (39) وصرحوا بأن المؤسسة، تعتمد على إجراءات شكلية فقط في التوظيف.

يتضح لنا بصورة جلية مما أقرته المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، بأن هناك علاقة بين مدى اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد على المعايير الموضوعية وزيادة تحقق

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

مستوى الفعالية (الخدمة والأداء) و للتأكد من وجود هذه العلاقة؛ قمنا بحساب معامل الارتباط كا^2 لإجابات المبحوثين (أنظر الملاحق) فوجدناها تساوي **85.14 %** وبالرجوع إلى كا^2 الجدولية ووجدناها **15.50** عند درجة حرية **8** وبمستوى ثقة **95 %** وعلى هذا الأساس نجد أن كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 الجدولية، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة بمعنى هناك علاقة بين اعتماد المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد و زيادة تحقق مستوى الفعالية.

وبهدف التأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب معامل التوافق **C** فوجدناه **0.473** وهو ما يؤكد وجود هذه العلاقة (أنظر الملاحق).

الجدول رقم (52): العلاقة بين مدى امتلاك خبرة سابقة في مجال العمل وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء.

المجموع	لا		نعم		مدى امتلاك خبرة نوعية الخدمات المقدمة
	%	ت	%	ت	
245	50	30	91.48	215	مقبولة
45	50	30	6.38	15	متوسطة
05	/	/	2.12	05	غير كافية
295	100	60	100	235	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول الكمية، يتضح لنا جليا أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة و البالغ عددهم 215 مبحوثا وبنسبة عالية جدا وصلت إلى 91.48 % من أصل 235 مبحوث يؤكدون بإجابة نعم أن امتلاك خبرة سابقة في مجال العمل، يساهم في تقديم خدمات مقبولة للعملاء و يما يمكن ملاحظته في هذه الإدلاءات؛ نجدها منطقية بحسب ما أمدتنا به الدراسة الميدانية علاوة المقابلات الحرة التي قمنا بها مع فئة الإطارات، والذين أكدوا لنا بأن أصحاب الخبرة الطويلة غالبا ما يكونون متفهمين لوضعية العمل بالمؤسسة، نظرا لما اكتسبوه من خبرة ميدانية و قيم إيجابية نحو العمل، الشيء الذي يجعلهم يتمتعون بنوع من الاستقرار المهني في

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

عملهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى تقديم الخدمات بمواصفات عالمية و بأقل تكلفة وزمن ممكن، خاصة وأن المؤسسة المينائية حصلت على ثلاثة شهادات للجودة الشاملة (الإيزو) ومنها شهادة الخدمات (9001) سنة 2000 كما أشرنا إليه في الجدول رقم (49) وإلى جانبهم نجد 15 مبحوث من أصل 235 يقرون كذلك، بأن امتلاك العامل لخبرة سابقة في مجال عمله يساهم في تقديم خدمات متوسطة للعملاء، ويرجعون ذلك إلى أن الخبرة لا تؤثر دائماً على الفعالية في العمل، و يؤكدون بأن صفة التماطل والتكاسل في العمل ترافق دائماً العمال القدامى الذين يزحفون نحو سن التقاعد ويطلبون بإرادتهم التقاعد المسبق، ولعل هذا ما يفسر أنهم يفكرون في مغادرة المؤسسة و غير أبهين بتقديم الإضافة، وما يلفت الانتباه في معطيات هذا الجدول، أنه تساوت نسبة المبحوثين الذين أقروا بأنهم لا يمتلكون خبرة في مجال عملهم، وهم من حديثي التوظيف كما أشرنا إليه في الجدول رقم (44) والذين بلغت نسبتهم 50 % و 50 % على التوالي و يقرون في ذات السياق، بأنهم يمكنهم تقديم خدمات مقبولة ومتوسطة للعملاء، بناء على ما يملكونه من معارف ومؤهلات اكتسبوها قبل توظيفهم بالمؤسسة، من خلال مؤسسات أخرى عملوا بها في إطار عقود ما قبل التشغيل.

وبالتمعن في هذه القراءات التحليلية ودلالاتها الواقعية، علاوة على ما أسفرت عليه الشواهد الكمية الموضحة أعلاه، فإنه يبدو لنا جلياً أن هناك علاقة طردية بين امتلاك خبرة سابقة في مجال العمل، وزيادة تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء، وبهدف التأكد من ذلك، قمنا بحساب K^2 (أنظر الملاحق) فوجدناه يساوي 72.55 و بالرجوع إلى K^2 الجدولية وجدناها = 5.99 عند درجة حرية 2 وبمستوى ثقة 95 % و عليه فإن K^2 المحسوبة أكبر من K^2 الجدولية؛ ومن هنا نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد علاقة بين مدى امتلاك خبرة سابقة في مجال العملاء و زيادة تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء.

وبهدف التأكد من وجود هذه العلاقة التي أكدتها حسابات K^2 قمنا بحساب معامل التوافق C فوجدناه 0.44 (أنظر الملاحق)

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمحور الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية المعتمدة في الاختيار، وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل، معالجة وتحليل المعطيات والشواهد الإحصائية المتعلقة بمحور الإجراءات الحديثة في الاختيار المهني والموارد البشرية المؤهلة، وكذا المحور المتعلق بالمعايير الموضوعية المعتمدة في اختيار الأفراد بالمؤسسة مجال البحث، وعلاقتها بتحسين الخدمات المقدمة؛ وتجلت هذه المعالجة التحليلية، في محاولتنا استنتاج مختلف المعطيات الإحصائية وتحويلها إلى قراءات وتحليل سوسيو- تنظيمية، لها مدلولاتها العلمية والواقعية.

الفصل السابع

تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

أولاً: المؤهلات الشخصية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي

ثانياً: الاعتبارات غير الموضوعية وتأثيرها على الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: ثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بزيادة مستوى الأداء الوظيفي .

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

تمهيد:

بعد عرض تبويب ومناقشة المعطيات الميدانية، المتعلقة بمحور الإجراءات الحديثة في الاختيار المهني والحصول على الموارد البشرية المؤهلة، ومحور المعايير الموضوعية في الاختيار المهني وعلاقتها بتحسين الخدمات المقدمة، نحاول في هذا الفصل، تبويب وتكميم المعطيات الميدانية المتعلقة بالمحاور الثلاثة المتبقية، وذلك في ضوء المؤشرات والدلالات الواقعية التي استقينها من الميدان، والتي سوف نخضعها لنوع من التحليل والتفسير من منظور سوسيو تنظيمي، بالاحتكام إلى الواقع الميداني وبالاستناد إلى الجانب النظري، وعموما فقد اشتملت المحاور المعنية بهذه المعالجة على:

أولاً: المؤهلات الشخصية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي.

ثانياً: الاعتبارات غير الموضوعية في اختيار الأفراد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: ثقافة المؤسسة في الاختيار المهني وعلاقتها بزيادة مستوى الأداء الوظيفي.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

أولاً: المؤهلات الشخصية و الاستقرار الوظيفي.

الجدول رقم (53): خضوع المبحوثين لإجراء المقابلة و طبيعة الأسئلة المطروحة فيها

النسبة	التكرار	الأسئلة المطروحة تدور حول:	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
34.6	106	الثقافة العامة	85.8	253	نعم
41.8	128	أسئلة شخصية			
23.5	72	أسئلة متعلقة بطبيعة العمل			
% 100	306	المجموع			
			14.2	42	لا
			% 100	295	المجموع

تطلعنا البيانات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (53) على أن الغالبية من المبحوثين والبالغ عددهم 253 و بنسبة 85.8 % يقرون بأنهم خضعوا لإجراء المقابلة، حيث أقر ما نسبته 41.8 % منهم، بأن الأسئلة المطروحة فيها تدور غالبا حول الأسئلة الشخصية بينما أشار ما نسبته 34.6 % إلى أن الأسئلة المطروحة تدور حول الثقافة العامة، فيما سجلنا ما نسبته 23.5 % للذين أقرروا بأن المقابلة تدور أسئلتها حول طبيعة العمل.

يتضح لنا من خلال دلالات هذه المعطيات الكمية، أن أغلب المبحوثين خضعوا لإجراء مقابلات شخصية الهدف منها، هو كشف بعض الجوانب السلوكية المطلوبة والمؤهلات الكامنة للمرشحين، بحيث صرح لنا بعض القائمين بالمقابلة وهم من ذوي الخبرة الطويلة كما أشرنا له في مضامين الجدول رقم (17)، المتعلق بالأقدمية في العمل نظرا لثقة المؤسسة فيهم من خلال امتلاكهم لخبرات في هذا الميدان، مما يقلل من احتمال التحيز لفئة معينة لاختيار أفراد غير مناسبين للعمل، وعبروا لنا بأن خبرتهم الطويلة ساعدتهم في الإعداد الجيد للمقابلة والفهم الأعمق للقدرات الكامنة لدى المترشحين، وبالتالي إصدار الحكم الموضوعي، من خلال معرفة الاستعدادات و القدرات التي يمتلكها المترشحين، علاوة على تفهم نمط شخصياتهم و سلوكياتهم وهذا ما يفسر أن القائم بالمقابلة، يراعي في اختيار المترشحين بعض الجوانب المتعلقة

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

بشخصية و سلوك المترشح كالقدرة على الكلام بطلاقة، القدرة على الاستيعاب وحسن الهندام و هذا يتفق مع ما أشار إليه الباحث **عابد عبد الله الكاتب** في دراسته حول تقييم أساليب اختيار الأفراد، حين توصل إلى أن القائمين على عملية اختيار الأفراد يولون أهمية قصوى للمعايير التالية أثناء المقابلة، الطلاقة اللفظية، حسن الهندام، سرعة الفهم، واستقامة السلوك.

وبالتمعن في إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه، نجد أنهم يؤكدون بأن الأسئلة المطروحة فيها تدور حول الأسئلة الشخصية، حيث أشار لنا البعض ممن خضعوا لإجراء المقابلة أن أسئلتها تدور غالبا حول أمور شخصية مثل:- ما وضعيتك العائلية؟ كم عمرك؟ هل تمتلك وظيفة أخرى؟ لماذا تريد التوظيف بهذه المؤسسة؟... الخ ولعل هذا ما يفسر أن القائمين بالمقابلة، يطرحون أسئلة تخضع بشكل كبير إلى الرأي والحكم الشخصي، لأنها أسئلة تعكس ما أدلوه به لنا، ونعتقد أن هذا الإجراء غير موضوعي في إجراء المقابلة، لأن المقابلة الجيدة تكمن في مساءلة المترشحين واختيارهم في مجال التخصص المراد التوظيف له، أو طبيعة المنصب المراد شغله، والذين يكونون غالبا من الكفاءات المتخصصة في إدارة المقابلة الجيدة بحسب ما تطرقنا له في الجانب النظري من الدراسة.

وإلى جانبهم فقد أقر ما نسبته 34.6 % بأن أسئلة المقابلة تدور حول الثقافة العامة كطرح أسئلة حول السياسة وواقع الاقتصاد بالجزائر، بحسب ما أدلوه لنا وأخيرا فقد أكد عدد من المبحوثين على أن أسئلة المقابلة تدور حول طبيعة العمل، ونعتقد أن هذا النوع من الأسئلة يوفر درجة معقولة في تنفيذ المقابلة بحيث يتيح لمنفذاها طرح ما يراه مناسبا، ويتناسب مع طبيعة المنصب الذي يشغله المترشح، بحيث تدور هذه الأسئلة بحسب المبحوثين الذين تلقوا هذا النوع من الأسئلة حول التعرف على المستوى المهاري والشخصي، ومدى الاستعداد والقدرة على إمكانية التأقلم مع ظروف و متطلبات المنصب الجديد، أما النسبة المتبقية والتي أقرت بعدم خضوعها لإجراء المقابلة و المقدره نسبتهم بـ 14.2 % فإنهم من الذين تم توظيفهم مباشرة دون المرور بأي إجراء من إجراءات الاختيار المهني، وهذا ما يفسر أن بعض المبحوثين ممن لهم علاقات مع المؤسسة، لم يقوموا بإجراء جميع خطوات الاختيار المهني بما في ذلك المقابلات والاختبارات النفسية و رأوا بأنها شكلية فقط بالنسبة لهم، وغير محتم عليهم إجرائها وهو ما أشاروا إليه في الجدول رقم (31)،المتعلق برأي أفراد العينة في مدى شفافية تطبيق

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الاختبارات، وهذا ما يتفق مع ما أقره الباحث بلخيري مراد في دراسته بالمؤسسة الجزائرية حول إجراءات توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق عندما توصل إلى أن البعض من المترشحين لم يقوموا حتى بإجراء الاختبارات وحتى المقابلات.

الجدول رقم (54): الهدف من إجراء المقابلة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
34.58	102		لمعرفة مدى رغبتك في العمل
10.5	31		بهدف الكشف عن بعض معارفك و قدراتك
10.16	30		لاختيار مدى صدقك
13.90	41		لتقييم كفاءتك
30.84	91		لمعرفة شخصيتك و استعداداتك
% 100	295		المجموع

بهدف الإطلاع على الهدف من إجراء المقابلة، فقد كانت إجابات المبحوثين في هذا الجدول منطقية، لأنه في اعتقادنا أن الأسئلة المطروحة في الاختبارات الكتابية، لا تكشف حقيقة عن بعض الجوانب السلوكية بصفة معمقة؛ وبالتالي فالمقابلة الشخصية هي الآلية المناسبة التي يستطيع القائم بتنفيذها الكشف عن خلفية المترشحين ومواصفاتهم الشخصية بشكل معمق، وفي هذا السياق فقد أكد ما نسبته 34.58 % أن الهدف من إجراء المقابلة هو معرفة مدى رغبة المترشح في العمل، فيما أقر ما نسبته 30.84 % بأن الهدف منها هو معرفة شخصية المترشح واستعداداته، وإلى جانبهم فقد كشف عدد أفراد العينة بنسبة 13.90 % بأن الهدف منها هو تقييم كفاءة المترشح وأخيرا فقد تساوت النسبة تقريبا، بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن الهدف من المقابلة هو اختبار مدى صدق المترشح، والكشف عن معارفه و قدراته، والتي بلغت على التوالي 10.5 % و 10.16 % .

وبقراءتنا الفاحصة لهذه المعطيات الإحصائية، يتضح لنا بأن جميع المبحوثين بما فيهم المترشحين الذين لم يخضعوا لإجراء المقابلة، يدركون الهدف الأساسي من إجراء المقابلة

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

وقدرتها على استنتاج المترشح، والغوص في خباياه النفسية والسلوكية لمعرفة مدى رغباته واهتماماته بالعمل المراد التوظيف فيه، وهو ما أشار إليه أغلبية المبحوثين الذين عبروا على أن معرفة رغبة المبحوث في العمل، والكشف عن قدراته العلمية و الفكرية، يكشف عنها من خلال طرح أسئلة، حول سبب طلب المترشح للعمل بهذه المؤسسة دون غيرها؟ كما يمكن اختباره حول مستواه الثقافي والعلمي من خلال طرح أسئلة حول الثقافة العامة كما أشرنا إليه في الجدول السابق، عند اجتياز المترشح للمقابلة يمر لإجراء المراحل اللاحقة، ولعل هذا ما يفسر بأنه في حالة ما إذا نجح المترشح في اجتياز المقابلة، ويتبين بأن مواصفاته تتوافق مع المنصب المحتمل التوظيف فيه، فإنه يمر للمرحلة الموالية مباشرة، ويتم استبعاد المترشحين الذين أخفقوا في اجتياز المقابلة بنجاح، وما يلفت للانتباه كذلك، أن أغلبية المبحوثين يدركون لمدى أهمية المقابلة والهدف من إجراءاتها، ويتضح لنا ذلك جليا، من خلال ما أقره لنا البعض منهم، حينما أشاروا لنا بان المقابلة تستطيع الكشف عن الكثير من الجوانب السلوكية، التي لا يتم الكشف عنها بواسطة الاختبارات الكتابية والأدائية، هذه الأخيرة التي اعتبرها المبحوثين في الجداول السابقة، تستطيع الكشف فقط عن القدرة على العمل ودرجة الذكاء، علاوة على اعتبارها لدى الكثير منهم إجراءات شكلية فقط، كما سبق وأن تطرقنا له في مضامين الجدولين رقم (30) و(31).

الجدول رقم (55): رأي أفراد العينة في مدى مساهمة الرغبة في العمل وزيادة الارتباط بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
79.34	234		تساهم بدرجة كبيرة
14.24	42		بدرجة متوسطة
4.7	14		بدرجة ضئيلة
1.7	5		لا تساهم
% 100	295		المجموع

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

تؤكد الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 79.34 % ما يعادل 234 مبحوثاً يقرون بأن الرغبة في العمل تساهم بدرجة كبيرة في زيادة الارتباط بالعمل، وهذا يرتبط منطقياً بنتائج المقابلة، فإذا استطاع القائم بالمقابلة اختيار مترشحين لهم الرغبة في شغل المناصب المناسبة لميولاتهم وقدراتهم، يشعرهم ذلك بالرضا والراحة في العمل، وبالتالي الاهتمام أكثر بالأداء الجيد لوظائفهم والارتباط بها، وهو ما أكدته إلتون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية، عندما ربط درجة زيادة الولاء وتحسين مستوى الأداء بمدى شعور العامل بالرضا، الرغبة والراحة النفسية في العمل، وهذا يؤشر على أن الشعور بالراحة في العمل ناتج عن عاملين أساسيين، بحسب ما صرح لنا به المبحوثين فالعامل الأول يتعلق بمدى قدرة المؤسسة، على اختيار أفراد في المناصب التي تتناسب مع ميولاتهم وقدراتهم، فيما يشير العامل الثاني إلى مدى إتباع المؤسسة لإستراتيجية فعالة، في التعامل مع العمال والنظر إليهم على أنهم شركاء في العملية الخدمائية، وليسوا أداة من أدوات الإنتاج المادية، وهذا ما أكدته دوغلاس ماغريغور كذلك عندما أمر بضرورة تعديل فلسفة الإدارة بما يتلاءم مع الطبيعة البشرية، كشرط أساسي لتحقيق فعالية المؤسسة ونجاحها.

وبرأي مغاير تماماً لمراعاة الجانب الإنساني في العمل- برغم أهميته - بما يكفل تحقيق الارتباط بالعمل فإننا نجد عدد من المبحوثين ومن مختلف الفئات، يصرحون بمدى أهمية الجانب المادي أكثر في ارتباطهم بالعمل، فمن خلال تتبعنا للأجور التي يتقاضاها المبحوثين والتي غالباً ما تفوق 70000 دج شهرياً فإننا، نعتبر تصريحاتهم منطقية مقارنة بحجم الأسر التي يتحملون إعالتها و تلبية احتياجاتها، وخاصة في خضم ضيق سبل العيش ومطالبته المستعصية فضلاً على ضعف القدرة الشرائية في الوقت الراهن، وهذا ما يفسر أن الفرد في الوقت الراهن تحكمه باعتقادنا اعتبارات مادية أكثر من الاعتبارات النفسية، لان هؤلاء العمال من خلال المقابلات اتضح لنا أنهم يتأثرون بالاعتبارات المادية أكثر، ويسعون لتحقيق مزيد من الحوافز المادية و الامتيازات فقط و من العبارات التي صرحوا بها ولها دلالة على ذلك عبارة: (أنا المهم نخلص مليح و أخلاص و يزيديولي في لا باي). وهذا ما يؤشر على أنهم يبحثون فقط على الجانب المادي و خاصة الأجر بغض النظر عن الاعتبارات الاجتماعية

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الأخرى، وهو ما أشار إليه تايلور في نظريته عندما أكد على أهمية الحوافز المادية في التأثير على سلوك العامل.

وفي المقابل نجد عدد آخر من المبحوثين، الذين يقرون بمدى مساهمة الرغبة في العمل بدرجة متوسطة وبنسبة 14.24 % في زيادة الارتباط بالعمل، ويعتبرون أن فعالية الأداء بالمؤسسة ناتجة عن القدرة على العمل والرغبة في أدائه، والتي يكشف عنهما - الرغبة والقدرة- بواسطة عدد من الاختبارات، كما أشرنا له في مضامين الجدول رقم (30)، وأخيرا فقد عبر مبحوثين بنسبة ضئيلة جدا بلغت 4.7 % و 1.7 % على أن الرغبة في العمل، تساهم بدرجة ضئيلة أو أنها لا تساهم في الارتباط بالعمل، وهم من العمال التنفيذيين.

الجدول رقم (56): يوضح سهولة العمل مع فريق العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
50.8	150		دائما
40.0	118		غالبا
6.1	18		أحيانا
3.1	9		نادرا
/	/		أبدا
% 100	295		المجموع

تكشف المعطيات الكمية المدونة في الجدول رقم (56)، أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 50.8 % أي ما يعادل 150 مبحوثا يؤكدون بأنهم دائما، يجدون سهولة في العمل مع فريق العمل، وهو ما أكده 118 مبحوث آخر بنسبة 40 % ، فيما أشار إلى جانبهم ما نسبته 6.1 % ممن يجدون أحيانا سهولة العمل مع فريق العمل، ، وأخيرا فلم تتعد نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأنهم نادرا ما يجدون سهولة العمل مع فريق العمل 3 % .

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات الإحصائية، أن الفارق كبير جدا بين النسبتين، و نعتقد أن تصريح غالبية المبحوثين بسهولة عملهم مع فريق العمل، راجع إلى امتثال العمال لرأي

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجماعة (فرق العمل)، وتشجيع المؤسسة للعمل الجماعي، لأن طبيعة العمل بالمؤسسة يفرض على العامل الاندماج مع فريق العمل الذي يعمل فيه؛ و لاستفسار المبحوثين أكثر عن فعالية أسلوب العمل الجماعي كانت إجاباتهم بأنها أفضل وسيلة للتأقلم والاندماج، خاصة وأن المؤسسة تسعى إلى توظيف أفراد لديهم تنوع في مؤهلاتهم و قدراتهم، ليؤهلهم للعمل في عدة وظائف لأنه كما أشرنا إليه في الجداول السابقة، أن عمل المؤسسة المينائية، يقوم على أسلوب عمل الفريق في أغلب مصالحتها، وهذا ما يجبر العمال على الاندماج بسرعة وممارسة عدة مهام داخل الفريق، ولعل هذا ما يفسر محاولة المؤسسة في الوقت الحالي، التخلي على أساليب العمل القديمة القائمة، على العمل الفردي و الروتيني و التي لم تعطي نتيجة إيجابية على أرض الواقع.

الجدول رقم (57): رأي أفراد العينة في طرق تحبيذ العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
74.6	220	ضمن فريق
13.9	41	العمل بمفردك
11.50	34	الاثنتان معا
% 100	295	المجموع

بمجرد القراءة الإحصائية الأولية لمعطيات هذا الجدول رقم (57)، وبالنظر إلى أن أغلب المبحوثين أقرروا لنا في الجدول السابق، بأنهم يجدون سهولة في التعامل مع فريق العمل وبالتالي نعتبر هذه النتائج المدونة في الجدول أعلاه نتائج منطقية إلى حد كبير، أين أكد أغلب المبحوثين وبنسبة 74.6 % على تجنيدهم للعمل ضمن فريق، في حين نجد الذين يحبذون العمل بمفردهم، بلغت نسبتهم 13.9 % وأخيرا نجد بعض المبحوثين ممن يحبذون العمل سواء ضمن فريق أو بمفردهم بنسبة 11.50 % .

من مدلولات هذه المعطيات الإحصائية، نستنتج أن هذه النتائج منطقية إلى حد كبير، على اعتبار أن المؤسسة المينائية كما أشرنا إليه في مضامين الجداول السابقة، تتطلع إلى إتباع أسلوب العمل في عدة وظائف أو مواقع، علاوة على أنها تختار الأفراد بحسب احتياجاتها أو لاثم

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

بحسب طبيعة العمل في المؤسسة، وهو القدرة على العمل ضمن فريق، خاصة وأن النشاط السائد بالمؤسسة يرتكز على الجهد العضلي كما أشرنا إليه كذلك آنفاً، ولكي تقوم المؤسسة باختيار العمال الجدد على مدى قدرتهم على العمل ضمن فريق، يخضع هؤلاء إلى إجراء فترة تجريبية تكون مدتها 06 أشهر أو سنة كما وضحنا ذلك في الجدول رقم (34) المتعلق بخضوع المبحوثين للفترة التجريبية، والتي تستطيع من خلالها المؤسسة التأكد من مدى ملائمة العامل بمنصبه الجديد، والذي يتطلب توفر خاصية القدرة على العمل ضمن فريق، وإلى جانب هذا التوضيح فقد قمنا بمقابلة مسؤول قسم الموارد البشرية الذي أكد لنا بدوره، على محاول المؤسسة مواكبة التوجهات الحديثة التي لم تعد تلتزم بإتباع العمل الفردي، وتقوم بإجراء دورات تكوينية بهدف إعادة تأهيل العمال الجدد، وتمكينهم من تبادل المهام بين أعضاء الفريق، أما الذين يفضلون العمل بمفردهم فتجدهم من فئة الإطارات، وللاستفسار عن السبب صرح لنا هؤلاء أثناء مقابلتنا لهم، أن هذا راجع إلى طبيعة الأعمال التي يشغلونها والتي يحتاج العمل بها إلى العمل الفردي؛ ولعل هذا ما يؤشر على أن الإطارات غالباً ما يكون عملهم بالمكاتب في المديرية العامة، كمديرية الإدارة العامة، قسم الموارد البشرية، قسم التكوين و نعتقد أن العمل بهذه المصالح، يتطلب بذل جهد فردي وأخيراً نجد الذين يحبذون العمل ضمن فريق العمل و بمفردهم، وهم من فئة أعوان التحكم لأن طبيعة عملهم يفرض عليهم التأقلم مع كلا الطريقتين، فأعمالهم تتطلب العمل الفردي عندما يكونون في مكاتبهم، وفي المقابل يحتم عليهم طبيعة العمل في الميدان، تحييد العمل ضمن فريق.

الجدول رقم (58): رأي أفراد العينة في مدى مساهمة القدرة على العمل ضمن فريق في سرعة التكيف.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
73.89	218		يساهم بشدة
20	59		يساهم بعض الشيء
3.1	9		محايد
2.4	7		لا يساهم
0.7	2		لا يساهم إطلاقاً
% 100	295		المجموع

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

بحسب النتائج الرقمية المحصّل عليها من خلال هذا الجدول رقم (58)، يتضح لنا بصورة جلية، أن إجابات المبحوثين أجمعت بنسبة كبيرة بلغت 73.89 % ، بأن القدرة على العمل ضمن فريق يساهم، بشدة في سرعة التكيف، وإلى جانبهم يقر ما نسبته 20 % ، بأن القدرة على العمل ضمن فريق يساهم بعض الشيء في سرعة التكيف معهم، في حين تنخفض نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بعبارة " محايد " بنسبة 3.1 % و بعبارة " لا يساهم " بنسبة 2.4 % و لم نسجل سوى مبحوثين فقط بنسبة 0.7 % بالنسبة للمبحوثين الذين أقرّوا بعدم المساهمة إطلاقاً.

ما يمكن ملاحظته من خلال هذه المعطيات الإحصائية، هو أن غالبية المبحوثين يقرون بأن القدرة على العمل ضمن فريق، يساهم بشدة في سرعة التكيف، ومن خلال تقصينا للكثير من الحقائق التي أمدتنا بها المشاهدات الواقعية، علاوة على احتكاكنا المباشر بالكثير من العمال من مختلف المستويات، وهم يمارسون أعمالهم ضمن فرق عمل متخصصة، وخاصة في مصلحة الأشغال و السحب والتفريغ؛ لاحظنا تفاعل وتعايش كبيرين ولحمة تجمع هؤلاء العمال في مواقع عملهم، وللاستفسار عن ذلك، تقرّبنا من رؤساء هذه المصالح أكثر و لو - بشكل متحفظ - أين أكدوا لنا بأن طبيعة العمل بهذه المصالح، يساعد هؤلاء العمال على التأقلم و التكيف بدرجة سريعة مع فريق العمل، نتيجة لقوة العلاقات بين أعضائه وقلة المنافسات الفردية بينهم، علاوة على أن هؤلاء العمال تم اختيارهم لشغل مناصبهم، بناء على ما يتوفرون عليه من مواصفات و مؤهلات تؤهلهم لشغل أكثر من منصب؛ ولعل هذا ما يفسر أن طبيعة العمل بالمؤسسة في الكثير من مواقع العمل يسمح بالتأقلم السريع مع الظروف المحيطة بالعمل، وذلك راجع في اعتقادنا إلى توفر هؤلاء العمال على الخصائص الشخصية، التي تم اختيارهم على أساسها و بخاصة منها قدرتهم على العمل ضمن جماعة، كما توضحه طلبات التوظيف والسير الذاتية للعمال - كما مر معنا - في الجدول السابق رقم (20).

لو ندقق النظر في هذه القراءات التحليلية، فضلا عن القراءات المعمّقة لمضامين الجداول السابقة، نجد أن المؤسسة المينائية، تعتمد على أسلوب العمل ضمن فريق، تماشياً مع أهدافها المرتبطة بسعيها إلى تحقيق متطلبات الجودة الشاملة وهذا يتفق مع ما أكدته النظرية اليابانية عندما جعلت من أولويات طرق عملها، تشكيل فرق عمل فعالة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، أما عن المبحوثين الذين عبروا، بعدم مساهمة القدرة على العمل ضمن فريق في سرعة التكيف

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

يمثلون نسبة ضئيلة جداً، إذا ما قورنت بسابقتها ونجدهم من فئة الإطارات، ويرجعون ذلك بحسب ما صرحوا لنا به، إلى صعوبة الظروف الفيزيائية غير اللائقة والتي بإمكانها التأثير سلباً على درجة الاندماج والتعايش بسرعة مع فريق العمل، علاوة على عدم اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد على الاختبارات النفسية الحديثة، كاختبارات القدرات والاستعدادات .

الجدول رقم (59): انطباع أفراد العينة نحو العمل

النسبة	التكرار	في حالة الانطباع الإيجابي فهل يساهم ذلك في :	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
9.67	30	الاستمرار في العمل	72.54	214	انطباع ايجابي
61.29	190	القدرة على تحمل الظروف المحيطة بالعمل			
29.03	90	عدم ترك العمل			
% 100	306	المجموع			
			27.45	81	انطباع سلبي
			% 100	295	المجموع

تؤكد الكثير من الشواهد الواقعية والبحوث الميدانية في علم النفس المهني، بأن هناك ثمة عوامل عديدة، تساهم في توجيه الحياة المهنية للأفراد وتكوين انطباعات إيجابية نحو الوظائف التي يشغلونها، مما يقلل من احتمال تركهم للعمل والاستمرارية فيه، علاوة على أنه كلما كان اختيار الفرد بناءً على ميولاته ورغباته كلما، زاد ذلك من تكوين انطباعاته الإيجابية نحو العمل. وعلى ضوء هذه المعلومات حاولنا الاقتراب أكثر من فهم، مدى تجليات هذه الانطباعات لدى أفراد العينة، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أعلاه، أين أكد الغالبية العظمى من المبحوثين وبنسبة 72.54 % بأن لديهم انطباع إيجابي نحو العمل، بحيث يرى ما نسبته 61.29 % منهم أن انطباعاتهم الإيجابية نحو العمل، يساهم في القدرة على تحمل الظروف المحيطة بالعمل، بحيث أكد لنا البعض ممن قمنا بإجراء المقابلات معهم، أن انطباعاتهم إيجابية نحو العمل لأنهم على دراية بمتطلبات الوظائف التي يشغلونها، كما عبروا عليه في الجدول السابق رقم (23)

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

عندما أكدوا بأن الموظفين الجدد بالمؤسسة، بإمكانهم الإطلاع على متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وذلك من خلال إمدادهم ببعض الوثائق والسجلات والاستمارات، التي تعرّف بالوظيفة من حيث الظروف المحيطة بها، صلاحياتها، المخاطر والأمراض المهنية التي من المحتمل الإصابة بها، وهذا ما يؤشر على أن المؤسسة تحاول تعريف العامل الجديد، بمتطلبات الوظيفة بهدف تكوين لديه انطباع أولي عن مدى قبوله أو رفضه لشغل الوظيفة، علاوة على محاولتها اختيار أفراد يتصفون بمواصفات شخصية، تجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل، ومحاولة خلق انطباع إيجابي نحو عملهم من خلال تشجيع المبادرات والسماح بتدفق المعلومات، بما يسمح من زيادة الفعالية في العمل وهو ما أكده بوشارب خالد في دراسة أعدتها بنفس المؤسسة مجال البحث، حينما أقر بأن المعطيات والشواهد الواقعية، المستمدة من واقع المؤسسة المينائية، تعتمد على تشجيع المبادرات وفتح باب الاتصال (المناخ المفتوح)، بما يزيد من الفعالية التنظيمية.

يليق بنا في هذه القراءات كذلك، أن نشير إلى نسبة المبحوثين الذين أقروا بأن انطباعهم الإيجابي نحو العمل، يساهم في عدم ترك العمل بنسبة 29.03 % والاستمرار في العمل كذلك بنسبة 9.67 % ونجدهم من فئة الشباب و الذين أقروا لنا بإدلاءات كانت دون توقعاتنا، بحيث أشاروا إلى أن الحافز المادي المقدم لهم، المتمثل في الأجر المرتفع الذي يتقاضونه، يشكّل لديهم هذا الانطباع الإيجابي وهو ما يشجعهم على الاستمرار في العمل، وعدم التفكير في ترك المؤسسة مهما كلفهم الأمر ذلك، لأنها مصدر رزقهم وتحقيق طموحاتهم وهذا ما يؤكد مرة أخرى على أن الحافز المادي هو من أولويات وطموحات الجيل الجديد من الشباب؛ وللاستفسار أكثر عن مدى تشبع هؤلاء الشباب بالحوافز المادية فقط، - دون غيرها - فقد أكدوا لنا، أن هذه الحوافز هي الأساس في دفعهم للعمل أكثر، و تكوين انطباعات إيجابية نحوه، وهذا المطلب نعتبره منطقي باعتقادنا خاصة في خضم هذه الأوضاع المعيشية الراهنة، التي عجز فيها الكثير من العمال عن توفير احتياجاتهم العائلية، نظرا لانخفاض القدرة الشرائية وتزايد متطلبات المعيشة وهؤلاء نجدهم أصلا، من فئة العزاب الواقعون بين مطرقة غلاء سبل العيش، وسندان يُحتم عليهم الزواج بتكاليف خيالية بحسبهم، وهذا ما يفسر بأنه في الوقت الراهن، أصبحت الحوافز المادية من العوامل الأساسية في التأثير على سلوك وانطباعات الأفراد نحو عملهم، وهو ما أقره تايلور

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

عندما اعتقد في فترة بداية دراساته الميدانية حول التنظيم العلمي للعمل، بأن الحوافز المادية هي الأكثر طلبا وأن الفعالية التنظيمية، ترتبط بمدى حصول العامل على حوافز مرتفعة.

أما بالنسبة للعدد المتبقي من أفراد العينة، والذين يشكلون نسبة 27.45 % من النسبة الإجمالية للعينة، نجدهم لهم انطباع سلبي نحو عملهم، و هم من العمال الذين يعملون في بيئات تنظيمية غير لائقة، علاوة على أنهم تم توظيفهم في مناصب، لا تتناسب مع تخصصاتهم العلمية الأمر الذي جعلهم يعيشون تحت وطأة المعاناة اليومية، وازدياد نسبة الاستياء و التذمر الذي شكلته و أنتجته قوانين بيروقراطية بالمؤسسة بحسب تصريحاتهم، ومعظمهم من حاملي الشهادات العلمية.

الجدول رقم (60): علاقة أفراد العينة بزملائهم في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
23.72	70		جيدة
50.84	150		مقبولة
1.35	04		سيئة
24.06	71		سيئة جدا
% 100	295		المجموع

انطلاقا من المعطيات الكمية المجمعة من ميدان الدراسة، والمتعلقة بالجدول رقم (60) يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين بنسبة 50.84 % أكدوا بأن علاقتهم بزملائهم في العمل مقبولة وإلى جانبهم نجد 70 مبحوثا آخر بنسبة 23.72 % يقرون بأن علاقتهم مع زملائهم في العمل جيدة، ولعل هذا ما يفسر طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في العمل، يسودها نوع من الاحترام المتبادل بين العمال، وهذا أمر معقول و منطقي إذا ما علمنا أن طبيعة العمل السائد بالمؤسسة يعتمد أساسا على روح الفريق، وخاصة بمصلحة قيادة الميناء ومديرية السحب ومديرية الاستغلال والشحن والتفريغ، مما يخلق نوع من التعايش والاندماج، وبالتالي فإنه ليس من الغرابة أن يكون هؤلاء العمال متماسكين، وتتشكل بينهم علاقات صداقة بطريقة عفوية، وهذا ما تلمسناه

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

من خلال جولاتنا الميدانية، فالمتجول في ورشات و مصالح المؤسسة ومديرياتها يلفت انتباهه ليونة في طبيعة العلاقات السائدة بين زملاء العمل، علاوة على أن المشرفين يتجنبون الرقابة الصارمة على العمال، ويعطونهم اهتماما وعناية أكثر مما يزيد من توطيد العلاقات الطيبة بينهم ولو عدنا إلى الجانب النظري من الدراسة؛ لوجدنا أن لهذا الجانب النفسي تأثيرا كبيرا على سلوك الفرد كما أشار إليه إلتون مايو عندما أكد بأن هناك عوامل اجتماعية ترتبط بسلوكيات الأفراد وتؤثر بشكل كبير على الأداء العام وفعالية المنظمة، كتنمية روح الجماعة وإعطاء حرية التصرف للعامل أثناء عمله فضلا على طبيعة نمط الإشراف المتبع.

أما النسبة المتبقية والتي أقرت، بأن علاقتهم بزملائهم سيئة جدا والتي بلغت 24.06 % وهي نسبة معتبرة و لها دلالة واقعية، و تعبر بمصادقية عن استجابة لواقع العلاقات بين الزملاء في العمل، و تعكس تماما ما أقره أغلب المبحوثين؛ إن بيانات كهذه تفصح لنا عن تجليات العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل، و ترسم لنا صورة قائمة عن تردي هذه العلاقات، وللاستفسار أكثر تقربنا من هؤلاء المبحوثين عن طريق المقابلات الحرة، والذين أقروا لنا أن هناك ثمة مؤشرات واقعية تثبت أن العلاقات مع زملائهم في العمل سيئة جدا، وبخاصة منها التفاوت في المستوى العلمي بين العمال، ناهيك عن سياسة التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسة، عند اختيارها للأفراد من مصادرها الداخلية (الترقية) أو (النقل الوظيفي) و هو ما يخلق نوع من بواذر الغيرة و الكراهية بينهم و خاصة الذين لم يحصلوا على الترقية، و يقرون في ذات السياق باحتدام الصراع بين العمال الجدد من ذوي المستوى الجامعي، والإطارات القدامى نظرا للاختلاف في التصورات والقيم و الأفكار بين هذين الفئتين وما زاد من تأجيج سوء العلاقات بينهما؛ هو عدم تقديم العمال القدامى يد المساعدة للعمال الجدد و نظرتهم المريية اتجاههم، وكأنهم غرباء عن المؤسسة وبالتالي نعتبر هذه الإدلاءات معقولة و منطقية إلى حد كبير، مثلما وضحناها في الجدول رقم (17) والمتعلق بالأقدمية في العمل، أين نجد هؤلاء المبحوثين يقرون بنفس آرائهم في مضامين هذا الجدول.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

جدول رقم (61): يوضح سهولة التعامل مع زملاء العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
54.23	160		دائما
17.97	53		غالبا
2.72	8		أحيانا
1.35	4		نادرا
23.72	70		أبدا
% 100	295		المجموع

تكشف الشواهد الإحصائية الموضحة في هذا الجدول رقم (61)، على أن عددا معتبرا من أفراد العينة بنسبة 54.23 % أكدوا بأنهم يجدون دائما سهولة في التعامل مع زملائهم في العمل وفي المقابل نجد عددا من المبحوثين بنسبة 23.72 % ممن يخالفون هذا الرأي تماما، ولا يجدون أبدا سهولة في التعامل مع زملاء العمل، و تتضاءل نسبة المبحوثين الذين يرون بأنهم غالبا ما يجدون سهولة في التعامل مع زملائهم، إلى جانب الذين لا يجدون أحيانا و نادرا سهولة في التعامل مع زملائهم بنسبة 8 % و 4 % على التوالي.

بالتمعن في مدلولات هذه المعطيات الكمية أعلاه، نجد نتائج معقولة ومنطقية، إذا ما ربطناها بنتائج الجدول السابق رقم (60) بناء على ما أدلى به المبحوثين، وبالتالي فمن العقلانية أنه إذا كانت العلاقات السائدة بين زملاء العمل مقبولة وجيدة، فإن ذلك يساهم حتما في سهولة التعامل مع الزملاء، كما أنه من العقلانية كذلك حدوث العكس في حالة ما إذا كانت العلاقات السائدة سيئة جدا، ولأقوال المبحوثين مؤشرات دلالية بالغة القوة في هذا السياق، حينما أكدوا لنا أن طبيعة عملهم وفق أسلوب جماعي (جماعة العمل) يحتم عليهم، بناء علاقات طيبة وحميمية تقوم على أساس التفاعل والثقة بالذات والآخرين، فالكل يسعى لتطوير العلاقة مع زميله في ظل تنظيم غير رسمي، وبالاحتكام إلى الإجراءات الرسمية، التي تفرضها قوانين العمل بالمؤسسة ما يزيد من مستوى الأداء و الفعالية التنظيمية؛ ولعل هذا ما يفسر بأن عمل هذه الجماعة يستند إلى

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

تتزاوج التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، كأداة لتحقيق الفعالية وهذا ما أظهرته العديد من الدراسات السلوكية في هذا المجال، ولعل أهمها دراسة إلتون مايو، عندما أكد على أن مصطلح الجماعة كأداة ضغط، انطلاقاً من كونها تشكل مجموعة تقاليد و عادات مشتركة وقواعد لضبط العمل بطريقتها وفق العلاقات الرسمية وغير الرسمية، والتي تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية. أما بالنسبة للعدد المتبقي من أفراد العينة، والذين أقروا بعدم وجود سهولة في التعامل مع زملائهم، فنجدهم ممن يشكون من سياسة العمل المعتمدة بالمؤسسة، وخاصة في الورشات التي يعتمد نظام العمل بها على أسلوب التخصص الدقيق والمنمط، مما يشعرهم ذلك الإحساس والشعور بالاغتراب والعزلة الاجتماعية في مكان عملهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص حجم العلاقات مع الزملاء، ومن العبارات التي رددوها لنا: (نورمالمو يبدلونا طريقة الخدمة هادي باش مانكرهوش) وهو ما يؤشر على ازدياد درجة الإحباط والتشاؤم من تطبيق هذه الطرق الروتينية في العمل، والتي لا تسمح بالتفاعل الاجتماعي؛ ولعل هذه الطرق مستمدة من نموذج التنظيم العلمي للعمل (OST) والتي اعتبرها آلان توران ALAIN TOURAINE طرق تقليدية ما زالت تسيّر وفقها معظم المنظمات الحديثة.

وما يمكن في الأخير إضافته في هذه القراءات، أن هؤلاء الباحثين كذلك أشاروا إلى بعض المؤشرات الواقعية، التي تؤشر على عدم سهولة تعاملهم مع زملائهم في العمل، والتي أشرنا إليها في الجدول السابق رقم (12) كالتفاوت في المستوى العلمي، والصراع المحتدم بين الإطارات القدامى من حاملي المستوى الثانوي وبين الإطارات الجامعية الذين تم توظيفهم حديثاً.

الجدول رقم (62): يوضح مدى رضا العمال عن أداء العمل .

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
62.03	183		دائماً
23.73	70		غالباً
14.24	42		أحياناً
/	/		نادراً
% 100	295		المجموع

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

تؤكد الشواهد الرقمية الموضحة في الجدول رقم (62) والمتعلق بمدى رضا العمال على أداء عملهم، أن أغلب المبحوثين بنسبة 62.03 % أقرّوا بأنهم يقومون بعملهم و هم راضون فيما أقر 70 مبحوثا بنسبة 23.73 % أنهم يؤدون عملهم و هم مكرهون، وإلى جانبهم فقد تضاءلت نسبة الذين يؤجلون عملهم إلى وقت لاحق، والتي قدرت نسبة بـ 14.24 % وأخيرا لم نسجل و لا مبحوث يقر، بمدى كرهه أو رضاه أو تأجيله لتأدية عمله.

إن هذا التباين والاختلاف في النسب المئوية، يعكس حقيقة الواقع التنظيمي بالمؤسسة ويكشف لنا عن الكثير من الحقائق، التي يمكن إدراكها في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة المينائية سكيكدة بصفة خاصة، وعليه فإننا نستخلص من المعطيات الكمية، التي أدلى بها المبحوثين الذين أقرّوا بأنهم راضين عن أداء عملهم، أن هؤلاء مندمجون مهنيا ومتشبعون بقيم العمل الجماعي التي تشجع وتحرص إدارة المؤسسة على غرسه، في ذهنيات العاملين، إدراكا منها على عدم فعالية العمل الفردي، كما أشرنا إليه في الجدول السابق رقم (56)، بالإضافة إلى علاقة الرئيس بالمرؤوس والتي تأخذ طابعا أخويا وعائليا، وهذا ما أكدته لنا بعض المقابلات الحرة التي أجريناها معهم، والتي أفصحت عن مدى تشبع العامل بقيم تنظيمية، تجعله مطيعا لأوامر مسؤوله المباشر، و بحكم الاحتكاك المباشر ومعاملة البعض من أفراد العينة في مكان عملهم، تلمسنا تبادل هذا الاحترام بين العامل و مرؤوسيه، وهذا يؤشر على أن متخذي القرار بإدارة المؤسسة المينائية، يكرسون مبدأ النظرية اليابانية والتي تؤمن بأن تحقيق الفعالية التنظيمية، يكون بناء على إقحام العامل ضمن فريق العمل، إضافة إلى أنسنة العلاقات بين العاملين، لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

إن كل هذه العوامل التنظيمية سألفة الذكر، لا يمكن تجسيدها بحسب اعتقادنا في أي تنظيم إلا في ضوء الاختيار السليم والأمثل للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، ومدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعاملها، وكسب وكسب ولأنهم التنظيمي وعدم ترك المؤسسة مهما سنحت لهم الفرصة لتغيير مكان عملهم، وهو ما عملت المؤسسة على تجسيده، كما أقره لنا مسؤول قسم الموارد البشرية عندما أكد لنا، بأن المؤسسة المينائية تحاول تبني خطة واضحة ومدروسة في اختيار الأفراد الذين في مقدروهم، تلبية حاجيات المؤسسة اللامتناهية، ويقول في هذا الصدد " نحن نسعى لكسب ثقة و ولاء العمال بهدف الاستثمار أكثر في كفاءاتهم حتى يزيد

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

معدل أدائهم" و هذا ما أكده دوغلاس ماغريغور عندما أكد على أنه كان لزاما على المنظمة أن تعمل على توفير إستراتيجية تستطيع من خلالها، اختيار الموارد البشرية، التي تشبع حاجاته المتباينة والمناسبة للوظائف التي يوظفون بها، وذلك من خلال وضع الثقة في العمال بدلا من السيطرة عليهم، وهو ما يزيد من فعالية التنظيم.

وفي المقابل فيمكن مرد نسبة أفراد العينة الذين هم مكرهون، ويؤجلون عملهم إلى وقت لاحق، إلى مبررات منطقية غير واهية، إذ من خلال احتكاكنا المباشر و الدائم بأفراد العينة، تأكد لنا بأنهم يعملون في ظروف فيزيقية غير لائقة، وهم من عمال التنفيذ علاوة على أن الأجور التي يتقاضونها، لا تفي بتلبية احتياجاتهم المعيشية وهو ما أكدناه سالفا في نتائج الجداول السابقة، وفي الأخير نجد أن كل المبحوثين، امتنعوا عن الإجابة بعبارة -لا تؤذيه- و لعل هذا ما يفسر تخوف هؤلاء من رد فعل الإدارة التي لا تضع ثقته في الجهات العلمية، التي تقوم بإجراء هذه الدراسات الأكاديمية علاوة على أن هناك ثمة اعتبارات واقعية، تجعل من هؤلاء يتحفظون عن الإجابة بكل مصداقية على بعض أسئلة الاستمارة، اعتقادا منهم، بأنها تمس بالصالح العام للمؤسسة.

الجدول رقم (63): يوضح مدى مبادرة أفراد العينة القيام بأعمال إضافية

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
40.07	120		دائما
42.4	125		غالبا
13.9	41		أحيانا
2.0	6		نادرا
1.0	03		أبدا
% 100	295		المجموع

تطلعنا الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (63) بأن 42.4 % و 40.7 % من المبحوثين يقرون بأنهم غالبا ودائما ما يبادرون في القيام بأعمال إضافية، في حين أشار ما نسبته 13.9 % بأنهم يبادرون في بعض الأحيان بأداء عمل إضافي، إذا طلب منهم وفي الأخير سجلنا

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

نسب ضعيفة جدا لمبحوثين يؤكدون، بأنهم نادرا وإطلاقا ما يقومون بأعمال إضافية كما وضّحناه في الجدول أعلاه والتي لم تتعد نسبتهم 2 % و 1 % على التوالي.

بناء على هذه المعطيات الإحصائية يتضح لنا بصورة جلية، أن غالبية أفراد العينة مستعدون و بكل حرية لأداء أعمال إضافية زيادة على أعبائهم الوظيفية، وهذا ما يفسر أن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة نجحت و بكفاءة في اختيار أفراد يتمتعون بمرونة في التكيف مع الأهداف التنظيمية و متشبعون بقيم ثقافية إيجابية نحو الأعمال التي يشغلونها، والتي عملت المؤسسة على غرسها في عقولهم خلال خضوعهم للفترة التجريبية، من مراحل الاختيار المهني و منها خاصة (الالتزام بأداء العمل و المواظبة عليه، احترام الوقت، تحمل المسؤولية في العمل) وما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد؛ أننا عندما حاولنا الاقتراب أكثر من المبحوثين عن طريق إجرائنا للمقابلات الحرة، بهدف الاستفسار عن سبب قيام المبحوثين بأعمال إضافية صرحوا لنا عن أسباب واقعية لم نكن نتوقعها، علاوة على أنها لا علاقة لها بتشبعهم بالقيم الثقافية والمرونة في التكيف كما أشرنا إليه منذ قليل، وإنما هي مرتبطة بمدى التقدير و الاحترام الذي يلاقونه من طرف مسؤوليهم المباشرين، علاوة على أنهم يتقاضون أجورا مرتفعة مقارنة بمؤسسات أخرى كما أن طبيعة العمل بالمؤسسة و زيادة أعبائها الوظيفية، يحتم عليهم القيام بمجهودات أو مهام إضافية وهذا ما أكسبهم بحسب رأيهم، التمتع بمستوى عال من **المواطنة التنظيمية*** ومعظم هؤلاء من فئة الشباب.

وما يمكن ملاحظته في هذه القراءات التحليلية والدلالية المستمدة من واقع المؤسسة، أن المؤسسة المينائية تتّبع طرق حديثة في دفع العمال إلى العمل، و تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي لديهم، كما أنها أدركت أن هؤلاء العمال يحتاجون فقط إلى المعاملة الحسنة، والرقابة المرنة و خاصة العمال القدامى على اعتبارهم، يحبون عملهم و متحملون للمسؤولية في عملهم نتيجة للخبرات الطويلة التي اكتسبوها، والتي غرست فيهم قيم تربوا عليها تختلف كلياً من قيم ومواصفات الجيل الجديد، و يتحكمون بعقلانية في أداء عملهم؛ ولعل هذا ما يفسر أن هذه الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع هؤلاء، مستمدة من **نظرية Y** على اعتبارها الأقرب إلى الحالة الواقعية، فبمجرد الاهتمام الكافي بالعامل و فهم منطلقات سلوكه النفسي والاجتماعي يخلق لديه

* المواطنة التنظيمية بحسب رأي المبحوثين تشير إلى القيام بعمل إضافي دون مقابل أو حوافز رسمية مادية أو معنوية.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الدافعية أكثر للعمل و الالتزام باللوائح و النصوص التنظيمية، وهو ما تلمسناه من خلال إدلاءات المبحوثين ممن تم توظيفهم، في سنوات الثمانينات من القرن المنصرم، وتعبّر بصدق عن تشبعهم بقيم إيجابية و خاصة منها:

- الالتزام الحرفي بالقوانين و اللوائح التنظيمية.
- حب العمل بعمل ساعات إضافية.
- الاستجابة لمطالب المؤسسة عند استشارتهم في قضايا تخص المؤسسة .
- تحمل المسؤولية و الالتزام بمواعيد الدخول و الخروج، وأخيرا نجد فئة المبحوثين الذين أقرّوا لنا بأنهم أحيانا و نادرا، ما يقومون بأعمال إضافية فنجدهم ممن يقطنون بعيدا عن المؤسسة ولهم ارتباطات أسرية، وهذا ما يفسر بأن العوامل السوسيو- ديمغرافية تؤثر تأثيرا مباشرا على رغبات الأفراد، ومدى دافعيتهم للإنجاز.

الجدول رقم (64): معرفة مدى سهولة تعامل أفراد العينة مع الزملاء، وزيادة اندماجهم مع الأهداف.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
71.50	211		اعتقد بشدة
23.70	70		أعتقد بعض الشيء
3.4	10		محايد
0.7	2		لا أعتقد
0.7	2		لا أعتقد إطلاقا
% 100	295		المجموع

توضح الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (64) بأن غالبية المبحوثين، بنسبة 71.50 % يعتقدون بشدة بأن سهولة تعاملهم مع زملائهم، يزيد من اندماجهم مع الأهداف وهو ما أقره 23.70 % وفي المقابل تتضاءل النسبة لدى أفراد العينة، الذين كانت إجابتهم بعبارة محايد

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

وأخيرا فقد تساوت النسبة، بالنسبة للذين لا يعتقدون أو لا يعتقدون إطلاقا بأن سهولة تعاملهم مع زملائهم في العمل تزيد من اندماجهم مع الأهداف والتي بلغت 2 % و 2 % على التوالي. وبقراءة فاحصة لمدلولات هذه الشواهد الواقعية فإننا نجد، تؤكد على مدى مائة نسيج العلاقات الاجتماعية ووضوح القنوات الاتصالية، وقدرتنا على توصيل المعرفة التنظيمية وانسياب قنوات الاتصال عبر مختلف الوحدات التنظيمية، المشكلة للمؤسسة وهذا ما سهل من قدرة العامل على الاندماج مع أهداف المؤسسة والرامية إلى تنفيذ المهام في وقتها المحدد، بغرض تحقيق الفعالية التنظيمية.

إن هذه الأبعاد التنظيمية التي كرستها المؤسسة، في سبيل تحقيق أهدافها التنظيمية نابعة من مدى كفاءتها في اختيار عاملين، تتوفر فيهم الخصائص السيكولوجية والتي تتمحور في مدى القدرة على الاندماج والتكيف، مع جماعة العمل والتي يتم الكشف عنها بواسطة الاختبارات الشخصية والسيكولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة في اختيار المترشحين، وهذا في اعتقادنا ما يساهم بدرجة كبيرة، في زيادة درجة الاندماج مع أهداف كل من العمال والإدارة، وفي هذا السياق نجد الكثير من الدراسات والبحوث الإمبريقية تؤكد، بأن اختيار الفرد بناء على خصائصه الشخصية يزيد من قدرته على الاندماج مع أهداف التنظيم.

الجدول رقم (65): يوضح مدى التزام أفراد العينة بمواعيد الدخول و الخروج من المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
72.5	214		دائما
9.8	29		غالبا
12.5	37		أحيانا
1.4	4		نادرا
3.7	11		أبدا
% 100	295		المجموع

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (65)، إلى أن أغلب المبحوثين بنسبة 72.5% صرحوا لنا بمدى التزامهم دائماً بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة، وإلى جانبهم فقد أقر 37 مبحوثاً بنسبة 12.5 % بمدى التزامهم أحياناً بمواعيد الدخول والخروج، فيما تفهقت نسبة المبحوثين الذين أشاروا بعدم التزامهم إطلاقاً، بمواعيد الدخول والخروج و التي بلغت نسبتهم 3.7 % .

بمجرد قراءتنا الأولية لمدلولات هذا الجدول الرقمية يتضح لنا، أن غالبية المبحوثين يلتزمون بمواعيد الدخول و الخروج، وهذا ما يؤكد، بأن العمال يتمتعون بثقافة ولاء و انتماء عاليتين نتيجة مدى اهتمام المؤسسة بثقافة احترام الوقت، بهدف تحقيق الأهداف ومما لا شك فيه أن وجهة النظر التنظيمية هذه؛ مستمدة من الركائز و الدعائم التحليلية للنظرية اليابانية، والتي تؤكد على أن احترام الوقت و تقديسه، يزيد من فعالية الأداء بالمؤسسة، وما يلفت الانتباه في دراستنا الميدانية و احتكاكنا المباشر بالمبحوثين، أدركنا في أقوالهم مؤشرات لها دلالة واضحة تثبت تشبعهم بثقافة احترام الوقت وخاصة لدى العمال القدامى، الذين يزحفون نحو سن التقاعد وما زالوا قابعين و متشبعين بأفكار وقيم النظام الاشتراكي، هذا الأخير الذي أكسبهم - بحسب رأيهم- التمتع بروح المسؤولية والتحلي بالضمير المهني في أداء أعمالهم، علاوة على التزامهم بمواعيد الدخول و الخروج، وحتى العمل لساعات إضافية ولو خارج أوقات العمل الرسمية، أو كما عبروا عليه بزيادة روح المواطنة في العمل، - المواطنة التنظيمية- كما أشرنا إليه في الجدول السابق رقم (63) على خلاف فئة الشباب الذين، لم نلتصم في أقوالهم مؤشرات تدل على احترامهم لمواعيد الدوام الرسمي، وإنما طبيعة العمل بالمؤسسة و قوانينها الرسمية هي التي تحتم عليهم الانضباط بمواعيد الدخول و الخروج من المؤسسة، ويرجع العمال القدامى هذا، إلى أن هذا الجيل الجديد شكّلته أنظمة رأسمالية جعلته يبحث فقط عن الحوافز المادية وغير متشبع بقيم احترام الوقت و الولاء للمؤسسة.

وما يمكن ملاحظته في هذه الإدلاءات التي صرح بها العمال القدامى، أنها أقوال لها دلالة واقعية - في حدود علم الباحث - لأن الجزائر أثناء دخولها نظام اقتصاد السوق، لم تنجح في غرس قيم ثقافية تحابي هذا النظام الغريب عنها في ذهنيات العمال، و لم تقدم الجهد الكافي لبناء أفراد يحملون خصائص تجعلهم لا يتهربون من العمل، و يقصدونه و يحترمون أوقات عملهم

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

ويجعلونها سمات وخصائص، تؤثر على شخصية الفرد الجزائري، وتعبّر عن تراكمات سوسيو- أنثروبولوجية، و تاريخية مستمدة من واقعه الاجتماعي، ولا تؤثر على أنظمة رأسمالية غربية ساقته، للولوج في عولمة ليس أهلا لها.

أما النسبة المتبقية من أفراد العينة، والذين أقرروا بأنهم أحيانا و نادرا، ما يلتزمون بمواعيد الدخول و الخروج؛ فيمكننا مرده إلى أن هؤلاء العمال هم ممن يقطنون بعيدا عن المؤسسة، وعدم توفر وسائل النقل لديهم، فضلا عن أن بعضهم يعملون في مستويات تنظيمية غير إستراتيجية وحيوية مقارنة بوظائف أخرى، تلزم العمال بمواعيد الدوام الرسمي، خاصة وأن المؤسسة المينائية تعتمد في عملية مراقبة غياب العمال، على إجراء إداري حديث يتمثل في التوقيع الآلي (POINTAGE AUTOMATIQUE).

الجدول رقم (66): أداء أفراد العينة لعملهم في وقته، عند غياب مسؤولهم المباشر .

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
58.6	173		دائما
36.6	108		غالبا
1.0	3		أحيانا
3.1	9		نادرا
0.7	2		أبدا
% 100	295		المجموع

في ضوء ما ورد في الجدول رقم (66) يتضح لنا، أن أغلب المبحوثين أجمعوا على أنهم يقومون دائما بأداء عملهم في وقته، عند غياب مسؤولهم المباشر، بحيث بلغت نسبتهم 58.6 % وهو ما أقره كذلك ما نسبته 36.6 % في حين لم نسجل سوى نسب ضعيفة جدا، بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا بأنهم يقومون بأداء عملهم أحيانا و نادرا في وقته عند غياب مسؤولهم المباشر، والذين بلغت نسبتهم 1 % و 3 % على التوالي.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

انطلاقاً من هذه المعطيات الكمية، نجد أن نسبة كبيرة من المبحوثين، يقومون بتأدية عملهم في وقته عند غياب مسؤولهم المباشر، ولعل هذا ما يؤشر على أن هؤلاء يلتزمون بالرقابة الذاتية في أداء مهامهم الوظيفية، علاوة على أنهم منضبطون في عملهم ويحاولون إنجازهم، في وقته المناسب وهذا راجع إلى نجاح المؤسسة في اختيار أفراد، تتوفر فيهم بعض المواصفات الشخصية و الأخلاقية بحسب ما أقره لنا مسؤول قسم الموارد البشرية، والذي أكد لنا بأن المؤسسة المينائية تحاول تدريب العامل الجديد، على تطبيق بعض الممارسات العملية خلال قيامه بالفترة التجريبية ومنها:

- تدريبه على الالتزام بالدوام الرسمي وعدم التغيب عن العمل لأسباب واهية.
- عدم استعمال أدوات المؤسسة لأغراض شخصية.
- الإخلاص و الأمانة في العمل و غرس روح الإحساس المهني.
- إنجاز العمل في الوقت المناسب.
- التحلي بالضمير المهني في العمل .

وبتفحصنا لهذه الممارسات العملية الواجب تطبيقها من طرف العمال الجدد؛ نجدها تشير إلى محاولة المؤسسة إمداد هؤلاء العمال بتطعيمات توجيهية، تجعلهم يحسون بأنهم مكلفون بأداء العمل ولو في غياب مسؤولهم، مما يكسبهم التحلي بروح المسؤولية الوظيفية، وهو ما عملت المؤسسات اليابانية على تجسيده و غرسه في قيم عمالها، ومن الأمثلة الواقعية التي تثبت ذلك هو قيامها بتدوين عبارة **(ثق بي فسوف أقوم بعمل)** في مداخل المصالح الإدارية والورشات الإنتاجية، و نعتقد أن غرس الرقابة الذاتية في عقول العمال يرجع أساساً، إلى زيادة الثقة بين الإدارة و العامل من جهة، وأن تغير الإدارة من نظرتها للعامل، وتنظر إليه على أنه شريك في العملية الخدمية، و ليس عنصر من عناصر الإنتاج المادية من جهة أخرى.

وأخيراً نصل من خلال هذه القراءات التحليلية إلى أن سعي المؤسسة المينائية، لتطبيق هذه الممارسات العملية، راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة والذي لا يسمح بتأخير العمل وتأجيله إلى يوم لاحق؛ لأن كل الأنشطة التي تمارسها مصالح المؤسسة متناسقة وظيفياً وأي تأخير في تنفيذها في وقته المناسب، يؤدي إلى عرقلة إنجاز جميع المهام، ولعل هذه النتيجة تتفق مع توصل إليه

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

بارسونز PARSONS عندما رأى بأن المؤسسة نسق اجتماعي، يتكون من أنساق فرعية متناسقة وظيفيا، و تتضمن العديد من الوظائف و الأنشطة التي لها علاقة بتحقيق الفعالية التنظيمية، و أي تأخير في عمل نسق معين يؤدي إلى الاختلال في الوظائف الأخرى.

الجدول رقم (67): يوضح مطالعة أفراد العينة، للجراند اليومية في مكان عملهم .

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
22.7	67		دائما
35.9	106		غالبا
18.6	55		أحيانا
13.2	39		نادرا
9.5	28		أبدا
% 100	295		المجموع

تكشف الدلائل الإحصائية الواردة في هذا الجدول رقم (67)، أن أغلب أفراد العينة والبالغ عددهم 106 مبحوث بنسبة 35.9 % يقرون بأنهم يقومون غالبا بمطالعة الجرائد اليومية في مكان عملهم، وإلى جانبهم فقد أكد منهم 67 مبحوث بنسبة 22.7 % بأنهم دائما ما يقومون بمطالعة الجرائد، فيما انخفضت نسبة الذين يقومون أحيانا و نادرا بمطالعة هذه الجرائد، و أخيرا نجد عدد من المبحوثين بنسبة 9.5 % ممن أكدوا لنا بعدم مطالعة الجرائد أبدا.

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات الإحصائية، أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يقومون بمطالعة الجرائد اليومية في أماكن عملهم؛ ولعل هذا راجع إلى واقع الإدارة الجزائرية الذي يعكس واقع المؤسسة المينائية، فمن خلال ملاحظتنا للعمال في فترة الدراسة الميدانية أثناء أداء عملهم، اكتشفنا حقيقة، تفشي هذه الظاهرة السلبية التي تكاد تتواجد في جميع المصالح التي قمنا بزيارتها، أين لاحظنا عمالا وهم قابعين في مكاتبهم و يطالعون الجرائد اليومية متى سنحت لهم الفرصة لفعل ذلك، وبخاصة منهم فئة الإطارات على اعتبار أن عملهم غالبا ما يكون في المكاتب الإدارية، وما يلفت الانتباه هنا؛ أن الإدارة على علم بهذه الظاهرة السلبية المنخرسة في ذهنية

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

العمال وتأثيرها السلبي - إن حصل- على أدائهم، ولكن سرعان ما تقوم بتوبيخ و تقديم إنذار شفوي لهؤلاء بين الفينة والأخرى، وهذا في نظرنا أمر غير معقول و يزيد من حالة السخط والإحباط والتذمر لدى هؤلاء اتجاه هذا الموضوع، ويشعرهم بخيبة أمل، وهذا ما كشفه لنا بعضهم من خلال مقابلاتنا معهم، بحيث أكدوا لنا بأن هذه الطريقة التي تعتمد عليها الإدارة في التعامل معهم بشأن مطالعة الجرائد، مخالفة لتوقعاتهم إطلاقا على اعتبارهم إطارات من حاملي الشهادات الجامعية، و بالتالي في اعتقادنا فمن المنطقي احترامهم والسماح لهم، بمطالعة الجرائد في فترات الراحة و خارج أوقات العمل الرسمي، ومعاملتهم بشكل لائق من شأنه أن يزيد من عوامل الرضا لديهم، ويجنبهم تفادي كل أشكال السلوك التنظيمي، كالتغيب، التمارض، التماطل و التقاعس في العمل... الخ، وهو ما أقره هيرزبرغ **HERZBERG** من خلال دراسة حول التحفيز، و توصله إلى بعض العوامل التي تزيد من الشعور بالرضا، و منها حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم.

أما النسبة المتبقية من المبحوثين الذين أقروا بعدم مطالعتهم للجرائد اليومية، فنجدهم من ذوي المستوى المتوسط و الثانوي، والذين يعملون في الورشات ومصالح الشحن والتفريغ و نعتقد بأن طبيعة العمل في هذه المصالح، لا تسمح الظروف الفيزيائية بها لهؤلاء بمطالعة الجرائد، و أخيرا نشير فقط، إلى أن هناك ثمة تراكمات ثقافية انخرست في ذهنيات العمال، بشأن مطالعة الجرائد، و لا تعبر بموضوعية عن تقاعس و تماطل هؤلاء في مكان عملهم، لأن هذه التراكمات أصلا راجعة إلى التركيبية والتنشئة الاجتماعية للفرد الجزائري، تربي عليها وصاحبته إلى مكان عمله و نعتقد بأنها لا تؤشر فعلا عن مدى عدم التزامه بأخلاقيات العمل، كما أنها لا تؤشر أيضا على فشل المؤسسة في اختيار أفراد لا يتحلون بالضمير المهني، وهو ما تأكدنا منه من خلال احتكاكنا المباشر مع مختلف الإطارات، والذين عبروا لنا بأن مطالعتهم للجرائد تكون بطريقة متحفظة وليس في أوقات العمل الرسمية، وإنما اعتبروها من ضمن العادات التي تصاحب العامل وخصوصا - العامل الجزائري- إلى مكان عمله، كمطالعة الجرائد واحتساء القهوة والنشاي علاوة على أنها موروثه من العادات و التقاليد التي تربي عليها هؤلاء، خلال مراحل تنشئتهم الاجتماعية كما أشرنا إليه آنفا.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (68): يوضح تغيب أفراد العينة عن العمل و كيفية تعامل الإدارة معهم.

النسبة	التكرار	كيف تتعامل الإدارة معك	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
2.6	7	عقوبة	92.9 %	274	نعم
4.7	13	إنذار كتابي			
6.6	18	إنذار شفوي			
82.5	226	استمارة الاستفسار			
3.6	10	لا شيء			
100 %	274	المجموع			
			7.1	21	لا
			100 %	295	المجموع

يتضح لنا جليا من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (68) والخاصة بمدى تغيب أفراد العينة عن العمل، و كيفية تعامل الإدارة معهم، أن غالبية المبحوثين بنسبة كبيرة جدا بلغت 92.9 % أقرروا لنا بأنهم سبق وأن تغيبوا في عملهم، بحيث أكد 82 % منهم بأنه في حالة غيابهم، فإن الإجراء المتخذ في شأنهم هو ملاً استمارة الاستفسار عن سبب الغياب، في حين نجد ما يمثل نسبة 6.6 % أشاروا إلى أنهم يندرون شفويا من قبل الإدارة، أما 13 مبحوث بنسبة 4.7 أقرروا بأنهم يتعرضون إلى إنذار كتابي و 10 آخرين بنسبة 3.6 % أكدوا بأنهم لم تجرى أي عقوبة ضدهم، فيما أكد 2.6 % منهم أنهم يتعرضون إلى عقوبة.

بالتمعن في مضامين هذه الشواهد الكمية، يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين، سبق وأن قامت الإدارة بتطبيق إجراءات قانونية ضدهم أثناء غيابهم، وأكثر إجراء مطبق تتعامل به الإدارة معهم عند غيابهم، هو ملاً استمارة الاستفسار وتوضيح الأسباب الموضوعية عن الغياب، و إن كان رأي الإدارة واضحا في تطبيق هذا الإجراء، إلا أن الأمر في الحقيقة - لا يخلو- من بعض الأشكال البيروقراطية التي من الممكن، أن تتدخل في تطبيق هذا الإجراء بحيث صرح لنا الكثير من العمال بأن الإدارة في حالة تطبيق هذا الإجراء؛ فإنها لا تحتكم إلى مبدأ الإنصاف والعدل

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

ودائماً يكون تطبيق هذا الإجراء على عمال محددين فقط، و يعفى منه الكثير من الذين لديهم علاقات طيبة مع الإدارة، و لعل هذا ما يفسر حالة عدم رضا العمال، عن مدى تطبيق هذا الإجراء ومن بين العبارات التي تتردد على أفواههم عبارة (هادي ما شي عقلية، نورمالمو كيفنا كيفهم) (هادوك عندهم المعريفة...) ولهذه الأقوال التي تُلَفِّظ بها هؤلاء المبحوثين، دلالة قوية تؤشر على درجة الإحباط والسخط الذي يعانيه العمال، وعدم اقتناعهم بتطبيق هذه الإجراءات على عمال دون آخرين، وما يلفت للانتباه هنا، أننا عند احتكاكنا المباشر مع هؤلاء أثناء دراستنا الميدانية، كشفوا لنا، أنه بالرغم من أن غياباتهم تكون لأسباب موضوعية، كالمرض و بعد السكن وعدم توفر وسائل النقل، أو حتى لظروف عائلية مستعجلة، فإن الإدارة تقوم بالخصم من أجورهم والتخفيض في نسبة علاوة المردودية لهم، وبالتالي فالعمال غير مقتنعين بهذا الأسلوب الذي تتعامل الإدارة به معهم لأنهم - حسب رأيهم - غابوا* و لم يتغيبوا* و لعل هذا ما يفسر كذلك، أن غياب هؤلاء لا يؤشر على عدم شعورهم بالمسؤولية نحو العمل، أو عدم الرغبة في العمل أو أنهم يحاولون التملص من الغياب بتقديم مبررات واهية؛ وإنما غيابهم كان لأسباب موضوعية - كما وضحوه لنا - و عليه فإننا نعتقد أن هؤلاء ملتزمين بأخلاقيات المهنة، و بإمكانهم تفادي كل هذه السلوكات التنظيمية السيئة، و لعل الشواهد الموضوعية والدلائل الكمية التي سنوضحها في الجدول الموالي تؤكد ذلك.

الجدول رقم (69): يوضح دور الضمير المهني في التقليل من السلوك السيئ في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
84.7	250		دور كبير جدا
5.4	16		دور متوسط
8.1	24		دور ضعيف
1.7	5		دور ضعيف جدا
% 100	295		المجموع

*الغياب: هو انقطاع الموظف عن عمله لأسباب موضوعية غير واهية، بينما التغيب هو غياب مفتعل و غير مبرر.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

وكتكملة لما أدلى بها المبحوثين في الجدولين السابقين رقم (66) و (65) أين أكدوا بأنهم ملتزمين باحترام الوقت في العمل وكذا قيامهم بعملهم في وقته عند غياب مسؤولهم المباشر؛ ولعل هذا ما يؤكد على تحلي هؤلاء بالضمير المهني في العمل، وعلى هذا النحو، نجد أن الشواهد الكمية الواردة في هذا الجدول رقم (69)، تؤكد أن أغلب المبحوثين على دراية تامة بدور الضمير المهني في التقليل من السلوك السيئ في العمل، بحيث أقر لنا 250 مبحوثا بما يمثل 84.7 % من إجمالي العينة، بأن للضمير المهني دور كبير جدا في التقليل من السلوك السيئ في العمل، بينما تضاعفت نسبة الذين أقروا بأن دوره ضعيف بنسبة 8.1 % و دور متوسط بنسبة 5.4 % وأخيرا سجلنا نسبة ضعيفة جدا بلغت 1.7 % بالنسبة للمبحوثين الذين أدلوا لنا، بأن دور الضمير المهني ضعيف جدا في التقليل من السلوك السيئ في العمل.

انطلاقا من هذه الشواهد الإحصائية والدلالية يتضح لنا، أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة مدركون لمدى فعالية و دور الضمير المهني في التقليل من سوء السلوك التنظيمي، ولعل هذا يشير إلى أن أغلب العمال بالمؤسسة المينائية متشبعون بثقافة المؤسسة، في اختيارهم لشغل المناصب والتي تراعي الجانب الأخلاقي كشرط أساسي لتحمل المسؤولية في العمل، والالتزام بمجموعة من القيم و المعايير التي تساعد على تحقيق فعالية المؤسسة، وذلك من خلال تكوين ثقافة عمل الهدف منها، زيادة و زرع روح الإحساس و الانتماء المهني، أثناء الفترة التجريبية التي تخضع لها العمال الجدد مثلما أشرنا لها في الجدول رقم (34)، علاوة على قيام المؤسسة بالتحقيق الإداري حول طالب العمل، بعد تعيينه في منصبه الجديد بصفة نهائية والاستفسار عن أخلاقه و حسن سيرته المجتمعية، علاوة على الكشف عن السوابق العدلية الخاصة به، و ما يلفت الانتباه هنا من خلال مقابلة - بعض المبحوثين - أنهم أرجعوا مدى تحلي العامل بالضمير المهني تبعا لمستواه الفكري و الثقافي و الأخلاقي و التنشئة التي مر بها في مراحل عمره، ولعل هذا ما يفسر أن المميزات التركيبية و الثقافية التي تربي عليها الفرد، في مراحل تنشئته الاجتماعية لها دور كبير جدا في تشكيل ضمير أخلاقي، يصاحبه إلى مجال عمله ولعل أهم هذه المميزات التي تصاحبه:

- التفاني في العمل و الإخلاص فيه.
- التحلي بروح المسؤولية.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

- تقديس العمل و إتقانه .
- الرقابة الذاتية في العمل.

وبالتمعن في دلالة هذه المميزات، نجد أنها تتفق مع مميزات العامل الياباني الذي تشبّع بمثل هذه القيم في مجتمعه و يعمل جاهدا على تطبيقها في مجال عمله، وعليه نجد المؤسسة اليابانية عند اختيارها للأفراد، تراعي في ذلك قيمهم و معتقداتهم التي تتفق مع ثقافتها التنظيمية. ونتيجة لما تقدم، فضلا عما أثارته القراءات التحليلية والانتقائية، المتعلقة بهذا الجدول؛ يتضح لنا جليا، أنه عندما يتشبع العامل بمختلف قيم العمل الإيجابية بالمؤسسة، و يتحلى بالضمير المهني في أداء وظيفته، سيساعده ذلك على التقليل من مختلف السلوكات السيئة في مجال عمله و منها:

- تفادي الغياب و التماطل في العمل.
- الانضباط و الالتزام بالتعليقات في العمل .
- الالتزام بالدوام الرسمي و احترام الوقت .
- تجنب كل أشكال الفساد الإداري، كالرشوة و المحسوبية و الزبونية في العمل.

الجدول رقم (70): يبين دور المؤهلات الشخصية لأفراد العينة، في زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
95.3	281		دور كبير جدا
2.7	8		دور متوسط
1.4	4		دور ضعيف
0.7	2		دور ضعيف جدا
% 100	295		المجموع

بناء على كل ما تقدم، من الدلائل الإحصائية الرقمية، فضلا عن القراءات والتحليل السوسولوجية لمختلف الجداول السابقة المتعلقة بالمحور الرابع من الاستمارة، نجد أن غالبية

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

المبحوثين يقرون بأن للمؤهلات الشخصية التي يتم اختيار الفرد على أساسها، دور كبير في زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة، وهو ما عبر عنه عدد من أفراد العينة بنسبة 95.3 % على خلاف عدد من المبحوثين الذين تضاءلت نسبتهم والذين أدلوا لنا، بأن لهذه الخصائص الشخصية دور متوسط في زيادة الشعور بالانتماء بنسبة 2.7 % و الذين صرحوا بأن لهذه الخصائص دور ضعيف بنسبة 1.4 % وأخيرا سجلنا نسبة ضعيفة جدا بلغت 0.7 % للذين أقرروا بأن لهذه الخصائص الشخصية، دور ضعيف جدا في زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة، و بقراءة فاحصة لدلالات هذه المعطيات التي استقينها من ميدان الدراسة، يتضح لنا بصورة جلية، أنه تقريبا جميع أفراد العينة يقرون بمدى أهمية الخصائص الشخصية في اختيار الأفراد، و دورها في زيادة الشعور بالانتماء، وهذا ما عملت على تجسيده المؤسسة المينائية، بحيث تقوم باختيار المترشحين بناء على خصائص شخصية ومهاراتية محددة، والتي تراها مناسبة لمتطلبات الوظائف التي يشغلونها، علاوة على أنها تساعدها على إمكانية التنبؤ بمدى صلاحية هؤلاء المترشحين في أداء الوظائف التي يشغلونها بفعالية، وهو ما أكده لنا مسؤول قسم الموارد البشرية عندما عبر لنا بأن المؤسسة، تسعى لاكتشاف أهلية طالبي العمل وتوفيرهم على خصائص شخصية تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة وطرق تسييرها، والتي من شأنها أن تزيد من زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة مؤكدا لنا، بأن هؤلاء المترشحين للعمل يحملون مواصفات و مؤهلات يمكن اختيارهم على أساسها، ومحاولة صقلها وتنميتها بعد نجاحهم في اجتياز الاختبارات والمقابلات الشخصية عن طريق التدريب المكثف وإمدادهم بمختلف الخبرات في الميدان، ولعل أهم الخصائص التي تسعى المؤسسة إلى تطويرها وتجسيدها، بحسب ما أمده بنا الشواهد الواقعية والقراءات السوسيولوجية لمضامين الجداول السابقة، المتعلقة بالفرضية الثالثة و المستقاة من ميدان الدراسة نجد:

- غرس روح العمل الجماعي و التدريب على العمل ضمن فريق العمل، نظرا لطبيعة العمل بالمؤسسة المينائية، الذي يركز على العمل في مجموعات و فرق متخصصة والقدرة على العمل في وظائف متعددة، بهدف مواكبة التطور الحاصل في مستوى تقديمهم الخدمات بالمؤسسة، والذي يشترط توفر العامل على عدة مؤهلات.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

- إكساب العامل أثناء خضوعه للفترة التجريبية - كما مر معنا - في الجداول السابقة بعض السلوكيات الإيجابية، المتعلقة بالإخلاص في العمل والالتزام بالدوام الرسمي والتحلي بأخلاقيات المهنة الإيجابية.
- القدرة على التكيف والمرونة في العمل و التأقلم مع مستجداته، وما يفرضه من أفكار حديثة.
- تحمل المسؤولية والرغبة في العمل، وزرع روح الانتماء والإحساس بحب المهنة والانطباع الإيجابي نحوها.

وبالتمعن بنظرة مدققة، في مدلولات هذه الخصائص ذات الطابع الشخصي للعمال، يتضح لنا أن لها علاقة بدوافع و سلوك العامل و محاولة المؤسسة استغلال طاقاتها البشرية، من أجل فهم دوافعهم نحو العمل و زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة، وهو ما أكدته مختلف النظريات السلوكية في مجملها، عندما أشارت إلى أن تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة و استمرارها، يرتبط بمدى توجيه كامل اهتمامها نحو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، من خلال فهم حاجاتهم و دوافعهم وتنمية قدراتهم اتجاه العمل.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (71): العلاقة بين السهولة في التعامل مع زملاء العمل، وزيادة الاندماج مع أهداف المؤسسة

المجموع	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		السهولة في التعامل الاندماج مع الأهداف
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
211	22.85	16	/	/	62.5	5	75.47	40	93.75	150	أعتقد بشدة
70	71.42	50	25	1	12.5	1	16.98	9	5.62	9	أعتقد بعض الشيء
10	5.71	4	50	2	/	/	5.66	3	0.62	1	محايد
2	/	/	25	1	12.5	1	/	/	/	/	لا أعتقد
2	/	/	/	/	12.5	1	1.88	1	/	/	لا أعتقد إطلاقا
295	100	70	100	4	100	8	100	53	100	160	المجموع

تكشف المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (71) والمتعلقة بتوضيح العلاقة بين السهولة في التعامل مع زملاء العمل، وزيادة الاندماج مع أهداف المؤسسة، بأن أغلبية المبحوثين و البالغ عددهم 150 مبحوثا بنسبة 93.75 % من أصل 211 مبحوث، يعتقدون بشدة بأن السهولة في التعامل مع زملاء العمل، يساهم دائما في زيادة الاندماج مع أهداف المؤسسة ويرجعون ذلك إلى، أن قدرة الفرد على بناء شبكة متينة من العلاقات الطيبة مع زملائه في العمل يؤهله للتكيف بسرعة مع الأهداف، ولعل هذا ما يؤشر على الدلالات العميقة لقوة العلاقات الإنسانية بين زملاء العمل وعلاقتها بزيادة تحقيق الاندماج مع الأهداف التنظيمية، والتي تعمل المؤسسة على اختيار أفراد، يمتلكون القدرة على التكيف والاندماج مع جماعة العمل، وإلى جانب هؤلاء نجد 9 مبحوثين بنسبة 5.62 % من أصل 70 مبحوث، يعتقدون بعض الشيء بأن سهولة التعامل مع زملاء العمل، سيؤدي دائما إلى زيادة الاندماج مع أهداف المؤسسة، وهو ما أكده 40 مبحوث من أصل 211 من الذين يعتقدون بشدة، بأن سهولة التعامل مع زملاء العمل غالبا ما يؤدي إلى زيادة الاندماج مع الأهداف، وفي رأي مناقض نجد 50 مبحوث بنسبة 71.42 ممن

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

يعتقدون بعض الشيء، بأن السهولة في التعامل لا تؤدي أبداً إلى الاندماج مع الأهداف، وهو ما اقره كذلك 16 مبحوث بنسبة 22.85 % من الذين يعتقدون بشدة، مدى صحة هذا الرأي القائل بأن سهولة التعامل مع زملاء العمل، لا يؤدي أبداً إلى زيادة الاندماج مع الأهداف، و يرجعون ذلك بحسب ما أمدته بنا الدراسة الميدانية، فضلا على المقابلات الحرة التي أجريت معهم، إلى أن طبيعة العلاقات بين زملاء العمل، ترتبط فقط بمجال العمل الضيق (الاندماج مع أهداف العمال) و لا علاقة لها بالاندماج مع الأهداف التنظيمية، التي تبدوا بحسب رأيهم أكثر اتساعا و شمولية.

يتضح لنا من خلال الشواهد الكمية الموضحة أعلاه، أن هناك علاقة بين السهولة في التعامل مع زملاء العمل و زيادة الاندماج مع الأهداف، بحسب ما أدلى به غالبية المبحوثين وللتأكد من وجود هذه العلاقة، قمنا بحساب χ^2 كما هو موضح في الملاحق، فوجدناها تساوي: **74.2**، أما χ^2 الجدولية فوجدناها **26.29** عند درجة حرية **16** و مستوى ثقة **95 %** و عليه فإن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية و من هنا، نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة بين السهولة في التعامل مع زملاء العمل، وزيادة الاندماج مع أهداف المؤسسة.

وبهدف التأكد من وجود هذه العلاقة التي أقرتها حسابات χ^2 ، قمنا بحساب معامل التوافق C فوجدناه **C=0.44** (أنظر الملاحق).

الجدول رقم (72): العلاقة بين مدى مساهمة الرغبة في العمل، بزيادة الارتباط بالعمل والفئة الوظيفية.

المجموع	لا تساهم		درجة ضئيلة		درجة متوسطة		تساهم بدرجة كبيرة		مساهمة الرغبة في العمل الفئة الوظيفية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
63	/	/	14.28	2	14.28	6	23.50	55	إطار
80	60	3	28.57	4	7.14	3	29.91	70	عون تحكم
152	40	2	57.14	8	78.57	33	46.58	109	عون تنفيذ
295	100	5	100	14	100	42	100	234	المجموع

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

تفيد المعطيات الإحصائية، الموضحة في هذا الجدول رقم (72) بتوضيح العلاقة بين الفئة الوظيفية و القول بأن الرغبة في العمل تساهم في زيادة الارتباط بالعمل، أن 109 مبحوثا بنسبة 46.58 % من أصل 152 من أعوان التنفيذ، يقرون بأن الرغبة في العمل تساهم بدرجة كبيرة في زيادة الارتباط بالعمل، بحيث عبروا لنا من خلال المقابلات، أن هناك ثمة وظائف يشغلونها تتوافق في أغلبها مع ميولاتهم و تخصصاتهم المهنية، وللدفاع عن رأيهم استدلوا بأنه بالرغم من صعوبة الظروف المحيطة بالعمل، إلا أن الرغبة في العمل جعلتهم غير أبهين بصعوبة الظروف الفيزيائية، الأمر الذي جعلهم يرتبطون أكثر بعملهم، وإلى جانبهم فقد أقر كذلك 70 مبحوث من فئة أعوان التحكم بنفس الرأي، و يرجعون ذلك إلى أن الرغبة في العمل ترتبط بمدى قدرة القائم بمقابلة الاختيار على انتقاء الأفراد المناسبين، والذين يمتلكون الرغبة الجامحة في أداء عملهم علاوة على قدرة المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي الملائم، هذا ونجد كذلك من يؤيدون هذا الرأي، من فئة الإطارات المكونة من 55 فرد من أصل 63 والذين عبروا لنا كذلك، عن عاملين أساسيين لهما دلالات واقعية، تؤشر على الراحة والرغبة في العمل وزيادة الارتباط به، كما أدلوا لنا به في الجدول رقم (55) فالعامل الأول حصروه، في مدى قدرة المؤسسة على اختيار أفراد يشغلون مناصب تتناسب مع ميولاتهم، فيما يشير العامل الثاني بحسبهم، إلى مدى معاملة المؤسسة لهم كشركاء وفاعلين في عملية العمل، وفي مقابل هذه الآراء نجد العدد المتبقي من المبحوثين بنسب ضئيلة جدا، ومن جميع الفئات يقرون بأن الرغبة في العمل تساهم بدرجة متوسطة و ضئيلة فقط، و نعتقد أن هذه الإجابات لا تؤشر إطلاقا على عدم الربط بين الرغبة في العمل وزيادة الارتباط به، من منظور هؤلاء.

وما تستشفه من الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، أنها تؤكد بما لا يدع مجالا للشك على الارتباط بين مدى مساهمة الرغبة في العمل، بزيادة الارتباط به من وجهة نظر الفئات الوظيفية، وللتأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب χ^2 كما هو موضح في الملاحق فوجدناها = 20.57 ، أما χ^2 الجدولية فوجدناها 16.81 عند درجة حرية 6 وبمستوى ثقة 99 % وعليه فإننا نجد χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية، وعلى هذا الأساس فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة دالة، بين الفئة الوظيفية والقول بأن للرغبة في العمل مساهمة كبيرة في زيادة الارتباط بالعمل.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

وبهدف التأكد من وجود هذه العلاقة التي أكدتها حسابات كا² قمنا بحساب معامل التوافق C فوجدناه = 0.225 (أنظر الملاحق).

ثانياً: الاعتبارات غير الموضوعية وتأثيرها على الأهداف التنظيمية.

الجدول رقم (73): يوضح تدخل المعايير غير الموضوعية في اختيار الأفراد.

النسبة	التكرار	إذا كانت إجابتك بنعم ما هي هذه الاعتبارات:	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
35.1	222	العلاقات الشخصية	82.4 %	243	نعم
31.6	200	صلة القرابة			
12.3	78	المحابة			
11.1	70	الوساطة			
2.8	18	الجهوية			
7.1	45	تدخل أطراف خارجية			
100 %	633 *	المجموع			
			3.4	10	لا
			14.2	42	لا أدري
			100 %	295	المجموع

أفصحت الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (73) والمتعلق بمدى تدخل المعايير غير الموضوعية في اختيار الأفراد، أن غالبية المبحوثين بنسبة 82.4 % أقرروا بمدى تدخل هذه الاعتبارات غير الموضوعية في اختيار الأفراد بالمؤسسة المينائية، بحيث جاءت العلاقات الشخصية في مقدمة هذه الاعتبارات، بنسبة 35.1 % وتليها مباشرة صلة القرابة بنسبة 31.6 % بحسب ما أدلى به أفراد العينة، في حين نجد كذلك تقارب نسبة المبحوثين الذين أقرروا بتدخل المحابة بنسبة 12.3 % و الوساطة بنسبة 11.1 % وأخيراً فقد تضاءلت نسبة المبحوثين الذين أشاروا لنا بتدخل أطراف خارجية في الاختيار والذين بلغت نسبتهم 7.1 % وكذلك نسبة

* نلاحظ تضخم في حجم العينة وهذا لإعطاء المبحوثين أكثر من إجابة واحدة.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

المبحوثين الذين أقروا بتدخل الجهوية بنسبة 2.8 % و في مقابل هؤلاء المبحوثين الذين أكدوا لنا بمدى تدخل المعايير غير الموضوعية في الاختيار المهني، نجد عدد آخر من أفراد العينة ممن هم ليسوا على علم، ولا يدرون أصلا بمدى تدخل هذه الاعتبارات وبلغت نسبتهم 14.2 % و ما نسبته 3.4 % من المبحوثين الذين أقروا لنا، بعدم تدخل هذه المعايير غير الموضوعية في اختيار الأفراد بالمؤسسة.

بالاستناد إلى ما أمدتنا به هذه المعطيات والدلائل الكمية، علاوة على المقابلات الحرة التي أجريناها مع عدد من المبحوثين، يتضح لنا جليا، أن أغلبية المبحوثين أقروا بمدى تدخل المعايير غير الموضوعية في اختيار الأفراد بالمؤسسة المينائية؛ وتعود هذه النظرة السلبية كون أفراد العينة ومن خلال معايشتنا لهم خلال دراستنا الميدانية، أدلوا لنا بأن معايير الاختيار المهني لا تستند إلى الجوانب العلمية و الموضوعية، وإنما هي مبنية في أغلبها على الجوانب الشخصية وللدفاع عن هذا الرأي، استدلت هذه الفئة من المبحوثين بأن هناك الكثير من التجاوزات والخروقات غير الموضوعية التي تحدث على مستوى مصالح المؤسسة، فيما يخص التوظيف على اعتبار أن كل رئيس قسم أو مصلحة، يسعى لتوظيف أفراد ليسوا أهلا للمناصب التي يشغلونها، بناء على اعتبارات شخصية و قرابية و جهوية، و - عقائدية - أحيانا، ولعل هذا ما يشير إلى وجود ثمة انقسامات وشرخا وصراعات تبطنها، الجهوية والقراية والمحسوبية في الكثير من المصالح بالمؤسسة، والتي تكشف لنا كذلك عن مدى تماطل هؤلاء وعدم التزامهم بالموضوعية في اختيار الأفراد بطرق سليمة، علاوة على تشبعهم بقيم تنظيمية فاسدة عششت في عقولهم، والتي تنبئ و تكشف عن حقيقة عن واقع التوظيف بالمؤسسة الجزائرية عامة والمؤسسة المينائية سكيكدة خاصة، ونعتقد أن الاعتماد على هذه الاعتبارات في اختيار الأفراد تجعل عملية التوظيف تسير في اتجاه عشوائي ومضرب وغير صحيح؛ مما يؤدي إلى عرقلة أعمال المؤسسة وإعادة إنتاج و تكريس الرداءة في الخدمات المقدمة، و بالتالي عدم استمرار وبقاء المؤسسة وهذا يتفق مع ما طرحه بيتر دركر، عندما أشار إلى أن فشل المؤسسات المعاصرة في اختيار مواردها البشرية بالشكل الصحيح، فإنها مهددة بعدم البقاء والموت و بالتالي عدم تحقيقها لأهدافها.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

وبناء على هذه القراءات التحليلية والمستقاة من واقع المؤسسة، فإننا نرى أنه من الأهمية بمكان و خاصة في خضم هذه التطورات، التي تحصل في هذا العالم المتغير والمتسارع أن كل هذه العوامل السلبية في اختيار الأفراد، تفرض على المؤسسة ضرورة التفكير في تفادي مختلف أشكال الفساد الإداري في التوظيف، وإدخال التحسينات اللازمة لانتقاء أفضل العناصر البشرية بما يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية.

وفي مقابل هذه القراءات، نجد إجابات بعض المبحوثين، الذين أدلوا لنا بعدم معرفتهم لمدى تدخل هذه المعايير وهو ما أقره كذلك أفراد من العينة، ممن أكدوا لنا بعدم تدخل هذه المعايير في الاختيار، ومن خلال مقابلتنا معهم أكدوا لنا بأن غالبية العمال بالمؤسسة، لا يدركون أصلا مدى شفافية أو عدم شفافية هذه العملية؛ لأنهم غير معنيين بها و - غريبين عنها- أو كما عبر لنا أحدهم بقوله " نحن عاملين و لسنا عالمين، بما يحدث في المؤسسة من تجاوزات" ويضيفون بأن هناك إجراءات قانونية تطبقها المؤسسة في الاختيار، كإعطاء مثلا الأولوية في التوظيف لأبناء العاملين السابقين، واختيار الكفاءات أحيانا من مصادر خارجية، وهذا الأمر لم يستسيغه العمال بالرغم من أنه إجراء قانوني، وبالتالي فهم يرجعون كل ما يتعلق بأمر من أمر التوظيف، إلى اعتبارات غير موضوعية وهو ما يؤكد بأن أغلب العمال كان حكمهم قيميا وخاطئا حول مسألة اختيار الأفراد بالمؤسسة، ولعل هذا التفسير يؤكد لنا أنه فعلا، إذا ما نظرنا بتمعن وتفحص شديدين للمعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (39) نجدها تتناقض مع ما أدلوا لنا به في هذا الجدول، ولا يقرون بنفس احتمالات الإجابة، و يؤكدون بأن المؤسسة تعتمد دائما و في غالب الأحيان في اختيار الأفراد على معايير موضوعية بنسبة 55.6 % و 23.1 % على التوالي.

الجدول رقم (74): تحمّل أفراد العينة للمسؤولية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
61.7	182		أتحملها تماما
30.50	90		أتحملها
2.4	7		لا أبالي
2.70	8		لا أتحملها
2.70	8		لا أتحملها تماما
% 100	295		المجموع

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

تظهر الدلائل الكمية الموضحة في هذا الجدول رقم (74) بأن 182 مبحوثا بنسبة 61.7 % من إجمالي العينة الكلية، يتحملون تماما المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وهو ما أكده كذلك 90 مبحوثا بنسبة 30.50 % بأنهم يتحملونها أيضا، وأخيرا فقد تساوت نسبة المبحوثين، الذين أقروا بعدم تحمل نسبة المبحوثين الذين أقروا بعدم تحمل المسؤولية في عملهم، وعدم تحملها تماما بنسبة 2.70 % وإلى جانبهم تظهر إجابات 7 مبحوثين بنسبة تكاد تقترب من هذه النسبة أيضا وهي 2.4 % بأنهم غير مباينين أصلا بتحمل المسؤولية.

تكشف لنا هذه البيانات الرقمية حقيقة، على أن أغلبية المبحوثين يتحملون المسؤولية في عملهم، ولعل هذا راجع إلى حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم اتجاه الأعمال، التي يشغلونها والمهام المطلوب منهم إنجازها، خاصة و أن طبيعة العمل بالمؤسسة يحتاج إلى توفر جملة من الخصائص كتحمل المصاعب والقدرة على تحمل المسؤولية، وزيادة الإحساس المهني، الرقابة الذاتية في العمل، القدرة على العمل الجماعي (انظر الخصائص التي أشرنا إليها في الجدول رقم (66) والتي يتم اختيار الأفراد على أساسها) والتي تحاول المؤسسة غرسها و تعليمها للعمال الجدد، عند خضوعهم للفترة التجريبية، وذلك بهدف تعليمهم لتحمل المسؤولية في أداء عملهم لأنه كما أشرنا إليه سابقا، فإن جميع وظائف المؤسسة مرتبطة ببعضها البعض، وأي تأخير أو مماطلة أو تنصل من المسؤولية، في أداء العمل في وقته فإنه يعرقل عمل جميع المصالح وخاصة الإطارات المسؤولة، عن سريان المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة بدرجة كبيرة والإطارات كذلك الذين يشغلون مناصب هامة وحساسة، على اعتبار أن عملهم أصلا مسؤولية و خاصة في مديرية قيادة الميناء و المديرية العامة، لأن العمل بهذه المديريات يحتاج العمل بها - كما أسلفنا- إلى مدى قدرة العامل على تحمل المصاعب و متاعب العمل و الذي يحتاج إلى مسؤولية خاصة تترجم حجم الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق هؤلاء العمال بهذه المصالح، و الذين يسعون دائما إلى تقديم أفضل الخدمات للعملاء كما أقروا لنا به - من خلال مقابلتهم -

وأخيرا نجد مبحوثين بنسبة ضئيلة كما أشرنا أعلاه، يقرون بعدم تحملهم للمسؤولية ومعظمهم من العمال التنفيذيين والذين يتسم طبيعة عملهم، بالعمل الروتيني في الورشات والأقسام التي لا تحتاج إلى تحمل مسؤولية خاصة، و لا تؤثر على سيرورة العمل.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (75): يوضح القيام بتنفيذ طلبات غير قانونية في اختيار فرد على حساب آخر

النسبة	التكرار	إذا كانت إجابتك بنعم فهل ذلك راجع إلى:	النسبة المنوية	التكرار	العينة الاحتمالات
44.4	8	عدم تحمل المسؤولية	6.1 %	18	نعم
22.2	4	عدم الالتزام بالقوانين الخاصة بالتوظيف			
33.3	6	بغرض تكوين علاقات شخصية			
100 %	18	المجموع			
			93.9	277	لا
			100 %	295	المجموع

لقد أفرزت الشواهد الكمية، والقراءات التحليلية في الجدول السابق رقم (73)، على أن هناك ثمة وجود اعتبارات غير موضوعية، أدلى بها أغلب المبحوثين تتدخل في عملية اختيار الأفراد بالمؤسسة، هذا الرأي قادنا إلى مساءلة المشرفين على عملية التوظيف والذين أقرروا لنا بأن هذه الاعتبارات غير الموضوعية من منظور المبحوثين، يغلبها دائما تحكيم الرأي الشخصي والحكم القيمي، فالكثيرين من هؤلاء المبحوثين - ليس الكل - بالرغم من عدم معرفتهم وتأكدهم من تدخل هذه الاعتبارات، إلا أنهم متشبعون بذهنيات تروج لمثل هكذا اعتبارات، والتي اكتسبوها من تنشئتهم الاجتماعية وما ينبض به الشارع في إعطاء صورة سوداوية، وغير موضوعية لواقع التوظيف، علاوة على ما تبثه وسائل الإعلام السمعية و المرئية، من أخبار تشوبها الكثير من المغالطات، و لا تقدم المعلومة الصحيحة؛ الأمر الذي زاد من حدة هذه الشائعات، و التي أصبحت تنذر بعواقب وخيمة، قد تهدد مستقبل المؤسسة المينائية وترسم عنها صورة قاتمة في مجال التوظيف، ولكن الواقع قد يثبت عكس ذلك، وفي تقصينا لهذه الحقائق تحتم علينا طرح بعض الأسئلة المحرجة، مثلما هو مدون في الجدول أعلاه، والذي يوضح مدى إمكانية القيام بتنفيذ طلبات غير قانونية في اختيار الأفراد، والذي أفرز لنا عن شواهد إحصائية كانت دون توقعاتنا

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

بحيث أكد فيه 277 مبحوث و بنسبة عالية جدا بلغت 93.9 % بأنهم لا يقومون بتنفيذ طلبات غير قانونية في اختيار الأفراد، في مقابل عدد قليل منهم والمقدر بـ 18 مبحوثا بما يمثل 6.1 % أقرروا بقيامهم بتنفيذ طلبات غير قانونية في مجال التوظيف.

وبالتمتع في هذه الدلائل الإحصائية، يمكننا القول بأن هذه النتائج منطقية إذا ما قورنت بنتائج الجدول السابق رقم (74) والذين أكدوا فيه على تحملهم الكامل للمسؤولية في العمل، ولا دخل لهم بعملية التوظيف و يرون بأنها من صلاحية الإدارة فقط، وهذا يؤشر على أن المبحوثين يحملون كامل المسؤولية في التوظيف إلى إدارة المؤسسة، ورؤساء المصالح ويعفون أنفسهم من إمكانية القيام بهذه التجاوزات غير القانونية، والتي تم توظيف الكثيرين منهم على أساسها بحسب تصريحاتهم من خلال - المقابلات- وهذا ما أمر منطقي لأنهم أصلا بعيدين و ليس لهم دخل في عملية توظيف الأفراد كما أنه ليس من العقلانية كذلك، اتهام أي طرف بشأن تنفيذ هذه الطلبات غير القانونية، فكل طرف يحاول تبرئة نفسه واتهام الآخر، و نعتقد أن مثل هذه الأسئلة المخرجة قد توحى للبعض بأنها تمس بسمعة المؤسسة، و بالتالي لا يقرون بإجابات صريحة إلا في حالات قليلة جدا، وهو ما تأكد لنا من خلال ما أقره 18 مبحوث بنسبة 6.1 % والذين أكدوا بأنهم سبق وأن قاموا بتنفيذ طلبات غير قانونية في اختيار الأفراد، نظرا لعدم تحملهم المسؤولية بنسبة 44.4 % و كذا عدم التزامهم بالقوانين الخاصة بالتوظيف بنسبة 22.2 % فضلا عن سعيهم لتكوين العلاقات الشخصية، و ما يلفت الانتباه هنا أن هؤلاء من فئة الإطارات و من الذين تجاوزت مدة أقدميتهم 20 سنة، وهو ما يفسر بأنه فعلا هناك تدخل لاعتبارات غير موضوعية في اختيار الأفراد بالمؤسسة، خاصة وأن من بين هؤلاء الإطارات هم ممن كانوا يشرفون، على عملية التوظيف بالمؤسسة بحسب ما أدلوه لنا.

ومحاولة منا لكشف بعض الحقائق و التعرجات، التي تؤشر على مدى تدخل هذه المعايير بشكل معمق في عملية التوظيف، لأنه من الصعب التسليم بهذه التجاوزات، والنظر إليها كحقائق كائنة بالفعل، إلا في ضوء الاقتراب أكثر من هذا الواقع وطرقه بفكر تحليلي وواقعي، فقد قمنا بطرح أسئلة جوهرية من شأنها أن توضح لنا في مجملها، تدخل هذه المعايير كما هي موضحة في الجداول اللاحقة.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (76): يوضح رأي أفراد العينة بأولوية اختيار الأفراد المقيمين بالمدينة بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
5.1	15		أعتقد بشدة
26.4	78		أعتقد بعض الشيء
4.4	13		محايد
33.2	98		لا أعتقد
30.8	91		لا اعتقد تماما
% 100	295		المجموع

تقر المعطيات الإحصائية في هذا الجدول رقم (76) أن أغلب المبحوثين من أفراد العينة يؤكدون بأنهم لا يعتقدون، بأن المؤسسة تعطي الأولوية في اختيار الأفراد المقيمين بالمدينة والذين بلغت نسبتهم 33.2 % وهو ما أقره كذلك ما نسبتهم 30.8 % من الذين أكدوا بأنهم لا يعتقدون إطلاقاً بقبول هذا الرأي، وفي المقابل نجد بعض المبحوثين ممن يعتقدون بعض الشيء بأن المؤسسة تعطي الأولوية في التوظيف للأفراد المقيمين بالمدينة و بنسبة 26.4 % وممن يعتقدون بشدة بنسبة 5.1 % و أخيراً نجد 13 مبحوث بنسبة 4.4 % محايدون.

وبالتعمن فيما أفصحت عنه هذه الدلائل الإحصائية، نجد أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن المؤسسة لا تعطي الأولوية في التوظيف للمقيمين بالمدينة، واتضح لنا من خلال مقابلة مسؤول قسم الموارد البشرية، أن المؤسسة أثناء قيامها بعملية التوظيف؛ تشترط فقط شهادة إقامة بالنسبة لطالبي العمل، وهو ما لم يستسيغه الكثير من طالبي العمل القاطنين خارج المدينة، ورأوه بأنه إجراء تعسفي و غير قانوني في التوظيف، الهدف منه توظيف أبناء المدينة على حسابهم كما عبروا عليه في الجدول رقم (14) المتعلق بمكان الإقامة، ولكن من خلال استفسارنا عن هذا الإجراء، فقد أكد لنا مسؤول التوظيف بأنه في الآونة الأخيرة أصبحت المؤسسة تشترط شهادة الإقامة طبقاً لما تنص عليه إجراءات التوظيف الحديثة، من خلال التنسيق مع الوكالة الولائية للتشغيل و هذا أمر منطقي، ويتنافي مع آراء المبحوثين الذين يحاولون تقديم تبريرات واهية وغير

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

واقعية، ولأنه أصلاً فأغلب العمال بالمؤسسة المينائية، أصولهم ريفية و هم من قاطنين المدينة ويبقى فقط أن نشير إلى أن تنامي هذه الذهنيات بالمؤسسة، راجع إلى التركيبة الاجتماعية والثقافية التي شكّلتها و أنتجت خلفيات استعمارية، والتي كرست خصوصيات ثقافية تحمل بوادر الصراع بين أهل الحضر و البدو، بحسب الشواهد الواقعية ذات البعد الأنثروبولوجي والتي أكدها المفكر العربي ابن خلدون، عند تفسيره للعصبية القبلية وهو ما تلمّسناه من خلال مقابلتنا مع المبحوثين، الذين اعتقدوا بشدة بأن المؤسسة تعطي الأولوية في التوظيف للأفراد المقيمين بالمدينة؛ وواقع الأمر أن مثل هذا التصور، رغم إثارته لهذه القراءات السوسيو-انثروبولوجية؛ إلا أنه يؤشر كذلك على تنامي حدة التمايزات والانقسامات التي فرختها الذهنيات المقينة، المشرفة على عملية التوظيف - كما سبقت الإشارة- وبالتالي من الممكن تفسير هذه التجاوزات في ضوء طبيعة الإجراءات المعمول بها في التوظيف، وأنظمة التسيير التي مازالت لم تتضح بعد معالمها في المؤسسة - بحسب المقابلات مع المبحوثين- ومن فئة الإطارات.

الجدول رقم (77): يوضح مدى مساهمة الجهوية في الاختيار في تغليب المصلحة الشخصية على العامة

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
64.40	190		دائماً
23.30	69		غالباً
9.2	27		أحياناً
2.4	7		نادراً
0.7	2		أبداً
% 100	295		المجموع

تبرز الشواهد الكمية الواردة في هذا الجدول رقم (77) و الخاصة، بمدى مساهمة الجهوية في الاختيار المهني في تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين والبالغ عددهم، 190 مبحوثاً بنسبة 64.40 % أقرّوا بأن اختيار الأفراد على أساس

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجهوية يساهم دائما في تغليب المصلحة الشخصية على العامة، وهو ما أكده كذلك ما نسبته 23.30 % بقولهم أن الجهوية تساهم في غالب الأحيان، في تغليب المصلحة الشخصية في حين نجد نسب ضعيفة لبعض المبحوثين الذين كانت إجاباتهم، بعبارة - أحيانا- بنسبة 9.2 % وبعبارة - نادرا- بنسبة 2.4 % و إطلاقا بنسبة 0.7 % .

يتضح لنا جليا من خلال هذه البيانات الكمية، بأن أغلبية المبحوثين مدركون بأن اختيار الأفراد بناء على اعتبارات جهوية، يزيد بشكل كبير في تغليب المصالح و العلاقات القائمة على المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة للمؤسسة، وقد أكد لنا المبحوثين من خلال المقابلات أن الكثير من العمال، ممن تم توظيفهم أو ترقيتهم على أساس جهوي، يقومون بتبادل المصالح و المنافع الخاصة المتعلقة، بالامتيازات و الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، علاوة على الطموح في شغل مناصب عليا بالمؤسسة، ولعل هذا ما يفسر محاولة هؤلاء توطيد علاقاتهم الشخصية بهدف حفاظهم على الوظيفة، وتكوينهم لتكتلات عشائرية (DES CLANS) و بالتالي قدرتهم على تمرير و تحقيق أهدافهم الشخصية، وتغليبها على مصلحة العمل، و مما لاشك فيه أن هذه الممارسات الجهوية، تساهم بشكل كبير في عرقلة سيرورة العمل والتأثير على مصالح الآخرين وعلى الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم (78): يوضح تدخل صلة القرابة في اختيار الأفراد.

النسبة	التكرار	تدخل صلة القرابة في الاختيار يزيد من حدة:	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
65	173	الصراعات بين العمال و العمال	78.3 %	231	نعم
25.2	67	الصراع بين العمال و الإدارة			
9.8	26	الصراع بين المصالح الإدارية			
% 100	266	المجموع			
			21.7	64	لا
			% 100	295	المجموع

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

تظهر المعطيات الكمية المبينة في هذا الجدول، أن غالبية المبحوثين بنسبة 78.3 % أكدوا بأن صلة القرابة تعتبر كأحد أهم الاعتبارات غير الموضوعية، التي تتدخل في عملية اختيار الأفراد بالمؤسسة، و أشار 65 % منهم بأن تدخل صلة القرابة في الاختيار، يزيد من حدة الصراعات بين العمال و العمال، وهذا يؤكد بأن لصلة القرابة في اختيار الأفراد، تأثير كبير على سلوكيات العمال وعلى الأداء العام للمؤسسة، فالفرد الذي تم اختياره بتدخل صلة القرابة من قبل المسؤولين خاصة؛ فإنه يسلم من تطبيق القوانين الرديعية عليه المتعلقة، بالغياب والمرض غير المبررين وعدم التزامه بالدوام الرسمي... الخ، في حين أن الفرد الذي يتم اختياره على أساس قرابي، فإن هذه الإجراءات تطبق عليه بحذافيرها وهو ما لم يستسيغه هؤلاء، مقارنة بزملائهم فهو ما يزيد من حدة هذه الصراعات بين العمال والعمال أنفسهم، وهذا ما أكدنا منه من خلال المقابلات مع العمال، حين عبروا لنا بأن عدم تلقيهم المساعدة من قبل المسؤولين في حالة تماطلهم وتقاعسهم في عملهم أحيانا، يشعرهم ذلك بنوع من الإحباط و الظلم و الحقرة ومن أكثر العبارات التي تردت على أفواههم (هاداك وظفوا بن عمو ما يخافش، هاداك عندو لكتاف، هاداك عندو خوه CHEF SERVICE، بني عميس، حبيبي نسيبي) وهذا ما يفسر نظرتهم التشاؤمية والسلبية التي أنتجت وولدت هذا الصراع، بينهم وبين زملائهم، لأنه في اعتقادهم الرؤساء ينحازون دائما إلى مساعدة أقربائهم في حل الخلافات بين العمال، ولا شك أن هذه الممارسات كانت إفرازا لواقع تنظيمي معين، يسوده الظلم و اللامساواة .

إن هذه القراءة التحليلية و الانتقائية لدلالات هذا الجدول، عكست لنا حقيقة و بصورة جلية ما تلمسناه من خلال معاشتنا واحتكاكنا مع العمال، الذين لا قريب لهم بالمؤسسة فالطابع الأخوي غاب عنهم و المعاملة السيئة حليفهم، ولعل الدليل القاطع على صدق ما أدلى لنا به هؤلاء المبحوثين، عندما عبر لنا الكثير منهم بصريح العبارة (أنا ما عندي والو، عندي ربي سبحانه وكيلهم ربي)، والملفت للانتباه كذلك، أن هذه الصراعات كذلك امتدت إلى ما بين العمال والإدارة كما أقره ما نسبته 25.2 % من المبحوثين، ولعل هذا ما يفسر بأن هؤلاء المبحوثين يوجهون أصابع الاتهام، لإدارة المؤسسة في طريقة تعامل المسؤولين معهم، ويرونها بأنها المسؤولة الأولى عن هذه التجاوزات، التي أنتجها برأيهم رؤساء المصالح هؤلاء الذين يحتدم الصراع كذلك بينهم بحسب ما أقر به ما نسبته 9.8 % و الذين يسعون إلى اختيار أقربائهم و أحبائهم، كما أشرنا

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

إليه في الجدول السابق رقم (73) أين أشار عدد كبير من أفراد العينة بنسبة 31.6% إلى تدخل علاقات القرابة في اختيار الأفراد، وفي رأي مناقض لأراء هؤلاء الذين أدلوا، بمدى تدخل صلة القرابة في اختيار الأفراد بالمؤسسة، وتنامي حدة الصراع، نجد 64 مبحوث بنسبة 21.7% يقرون بأن الاختيار داخل المؤسسة، لا يحتكم إلى تدخل علاقات قرابية، بل يحتكم إلى معايير موضوعية مثلما وضحناه في الجداول السابقة، وأقروا لنا بأن هناك ثمة إجراءات رسمية تحدد طرق العمل على الجميع، ولا تتحاز لأي طرف مهما كان، وهو ما يقلل من حدة الصراع، وهذا يتفق مع ما طرحه **غولدر** عندما رأى بأن وضع القواعد والإجراءات، التي تحدد العمل يؤدي إلى تقليص في هامش العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم، ويقلل من حدة الصراع بين أعضاء الجماعة.

الجدول رقم (79): رأي أفراد العينة في مدى تدخل الجماعات الضاغطة في اختيار الأفراد وتأثيرها على سمعة المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
81.7	241		يؤثر بدرجة كبيرة
2.4	7		يؤثر بدرجة متوسطة
14.2	42		يؤثر بدرجة ضعيفة
1.7	5		لا يؤثر مطلقا
% 100	295		المجموع

بالاستناد إلى الدلائل الإحصائية الموضحة في هذا الجدول رقم (79)، يتبين لنا، أن غالبية المبحوثين والبالغ عددهم 241 فرد بنسبة 81.7% أكدوا بأن تدخل الجماعات الضاغطة في اختيار الأفراد بالمؤسسة، يؤثر بدرجة كبيرة على سمعة المؤسسة لدى المجتمع، في حين أقر ما نسبته 14.2% إلى أن تدخل هذه الجماعات في اختيار الأفراد، يؤثر بدرجة ضعيفة وتضاءلت نسبة المبحوثين الذين عبروا لنا، بأن تدخل هذه الجماعات يكون أثره بدرجة متوسطة بنسبة 2.4% و لا يؤثر إطلاقا بنسبة 1.7% .

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

في ضوء هذه الشواهد التي أمدتنا بها الدراسة الميدانية، علاوة على المقابلات الحرة التي أجريناها مع المبحوثين، تأكد لنا بأن هناك جماعات مصلحة ذات توجه سياسي خاصة، يتمحور اهتمامها حول تشكيل مصالح مع المؤسسة المينائية، نظرا لعلاقتها مع أصحاب القرار بالمؤسسة، وأضافوا بأن هذه الجماعات تسعى لتقديم طلبات خاصة، بتوظيف أفراد على أساس حزبي و إيديولوجي، ولعل هذا ما يفسر محاولة هؤلاء خلق وتشكيل كتلتات سياسية لخدمة الأغراض الشخصية أو مصالح مشتركة فيما يخص توظيف أفراد، ينتمون إلى أحزاب سياسية ومنظمات نقابية معينة، الهدف منها تقوية علاقاتهم الشبكية وبالتالي القدرة على الضغط على السلطة الحاكمة، أو كما عبر لنا أحد المبحوثين بقوله: (**عندهم لكتاف من فوق، وعندهم علاقات مع الدولة**) ولعل هذا ما يؤشر على أن تصريح هذا المبحوث وغيره، يُعبّر عن مدى وجود علاقات قوية لهذه الجماعات مع الجهات الرسمية بالدولة.

انطلاقا من هذه القراءة الأولية، أردنا الاستفسار أكثر من خلال احتكاكنا المباشر بالمبحوثين وبخاصة فئة الإطار، والذين أقرروا لنا بحقائق كانت دون توقعاتنا، بحيث أشاروا إلى أن الكثير من العمال ممن ينتمون إلى أحزاب سياسية، يكونون جماعات ولهم مصالح مشتركة فيما يخص توظيف أشخاص من نفس التوجه السياسي، وترقيتهم لشغل مناصب قيادية عن طريق استعمالهم لمختلف الوسائل **المكيافيلية و الخبث الاجتماعي** كما يقول الباحث " قيرة إسماعيل" (1).

وبحسب الدلائل الواقعية التي استقينها من الميدان، نجد أن هذه الحالات شاذة وتخص فقط أفراد معينين يعدون على الأصابع بحسب تصريحات الإطار، وبالتالي فكما تأكد لنا في مضامين الجداول السابقة، والتي أقرت نتائجها الكمية بأن المؤسسة تعتمد في اختيار الأفراد على المعايير الموضوعية، إلا أن هناك بعض العقبات الشاذة تعترض المؤسسة، في عملية التوظيف بين الفينة و الأخرى، والتي أشرنا إليها منذ قليل وهذا بحسب رأي المبحوثين يؤثر بدرجة كبيرة سلبا على سمعة المؤسسة ومصداقية و شفافية عملية التوظيف بها، وأصبح الرأي العام يعتقد اعتقادا جازما، بأن التوظيف لا يستند بتاتا إلى معايير موضوعية، بل هناك معايير أخرى ترتبط بمدى تدخل الجماعات الضاغطة وتقربها من ذوي الشأن على حد قول المفكر العربي "ابن خلدون" وهذا في اعتقادنا يؤثر سلبا على مستوى تحقيق فعاليتها التنظيمية، لأن كل فرد في

(1) - اسماعيل قيرة: المكيافيلية وطقوس المرور، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية: عدد 1، مرجع سبق ذكره، ص 17 .

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

المؤسسة يسعى لتوظيف فرد ينتمي إلى شيعته وانتمائه السياسي، وهو ما يزيد من حدة الصراعات بين الأقسام و تفريخ لإيديولوجيات فرعية على حد تعبير سلزنيك، و نعتقد أن لهذه الإيديولوجيات أثر في عملية اختيار الأفراد؛ فالمنتسب لتيار علماني يحاول استقطاب أفراد من نفس التيار والمنتسب للتيار الإسلامي يحاول توظيف أفراد من نفس توجهه، وبالتالي تصبح المؤسسة مركز للتحزب ومعرضة للإصابة بمرض الشيزوفرينيا الإدارية¹.

الجدول رقم (80): يبين التمييز في التوظيف بين الجنسين .

النسبة	التكرار	إذا كانت الإجابة بنعم فهل ذلك راجع إلى:	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
63.1	164	عدم العدالة و المساواة في التوظيف	70.2 %	207	نعم
13.5	35	إعطاء الأولوية في التوظيف للإناث			
15.8	41	تواجد و زحف ذهنيات تحبذ توظيف العنصر النسوي.			
7.7	20	طبيعة العمل بالمؤسسة يفرض ترجيح جنس على آخر.			
% 100	260	المجموع			
			29.8	88	لا
			% 100	295	المجموع

تكشف المعطيات الإحصائية التي تضمنها الجدول رقم (80) أن العدد الأكبر، من أفراد العينة والبالغ عددهم 207 مبحوثا والممثلين بنسبة 70.2 % أكدوا بأن هناك تمييز في التوظيف بين الجنسين، بحيث يقر ما نسبته 63.1 % بأن هذا التمييز، راجع إلى عدم العدالة والمساواة في التوظيف، في حين يقر آخرون و بنسبة 15.8 % بأن هذا التمييز راجع، إلى تواجد و زحف بعض الذهنيات التي تحبذ توظيف العنصر النسوي، وإعطاء الأولوية في التوظيف لهم، كما أقره ما

¹ الشيزوفرينيا SCHIZOPHRENIA : هذا المفهوم يعبر عن اضطراب نفسي حاد يؤثر في البنية الشخصية الفرد وفي طريقة تفكيره، وأخذنا هذا المفهوم من حقل علم النفس العيادي وحاولنا إسقاطه على الواقع الإداري للتدليل على ما تشهده المؤسسة من إختلال و اضطراب حاد في طريقة تفكيرها واستراتيجيتها في إختيار الأفراد.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

نسبته 13.5 % وأخيرا نجد ما نسبته 7.7 % من المبحوثين يقرون بأن طبيعة العمل بالمؤسسة يفرض ترجيح جنس على آخر.

وما نستشفه من هذه المعطيات الرقمية، أن غالبية المبحوثين يقرون بأن هناك تمييز بين الجنسين في التوظيف، وفي هذا السياق فقد دلت الشواهد الواقعية والمقابلات التي أجريناها مع عدد من المبحوثين الذين يؤكدون على هذا الرأي؛ أن التوظيف بالمؤسسة لا يستند إلى المساواة والعدالة، وإنما هو مبني على أسس شخصية وعلاقات قرابية و جهوية، ومن أهم العبارات التي أدلوا لنا بها أغلبهم نجد (**مد قهوة تفوت وتنجح، ليعندوا لكتاف ينجح، حابين يوظفوا لبنات الرجال ما يخدموش، لبنات يخدمو خير...**) وكل هذه الإجابات لها دلالات، تترجم واقع التوظيف المتردي وتقدم لنا صورة واضحة، عن التعفن و الفساد الذي ينخر في جسم المؤسسة من منظور المبحوثين الذين أجرينا معهم هذه المقابلات، من خلال نظرتهم التشاؤمية والسوداوية لواقع التوظيف بالمؤسسة - مع تحفظنا على مصداقية هذه الآراء، ليبقى البحث الميداني هو المختبر الفعلي لهذا الواقع- وما يلفت للانتباه أن بعض هذه العبارات تؤثر على مدى تواجد ذهنيات بالمؤسسة تحبذ توظيف العنصر النسوي، وهو ما أقر به 15.8 % من أفراد العينة بحيث نجدهم يؤكدون بأن هناك، ثمة مؤشرات واقعية تثبت بما لا يدع مجالاً للشك، أن الكثير من المسؤولين يحبذون توظيف العنصر النسوي وإعطائهم الأولوية في التوظيف، وهذا في اعتقادنا يؤشر على أن هناك فعلا، ذهنيات بالمؤسسة ممن تحاول اختيار العنصر النسوي، لشغل المناصب الإدارية خاصة، وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات الميدانية في مجال الاختيار بالمؤسسة الجزائرية، والتي أكدت على تدخل هذه الاعتبارات غير الموضوعية، وتشكل ذهنية الشطارة بحيث يبدلون كل ما في وسعهم للحصول على منصب عمل عن طريق " المعارف" والجهوية و الرشوة كما أشرنا إليه في الجانب النظري من الدراسة.

وبالرغم من إدلاء المبحوثين بهذه التصريحات، غير أننا لم نتلمس في الواقع الميداني بالمؤسسة مجال البحث، من خلال اطلاعنا على إعلانات التوظيف الخاصة بها، ولا حتى تلك التي تنشرها عبر موقعها الالكتروني الخاص بها، عن وجود إعلانات تعطي الأولوية للنساء في التوظيف وخاصة إذا ما علمنا بأن تشريع العمل في الجزائر، يمنع كل أشكال التمييز بين الجنسين في التوظيف، و أن التشريعات الخاصة بتوظيف الأفراد تخضع طبقا لمنطق القانون.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

أما بالنسبة للعدد المتبقي من عينة الدراسة و البالغ عددهم 88 مبحوثا بنسبة 29.8 % والذين صرحوا لنا بعدم وجود تمييز في التوظيف بين الجنسين، فنجدهم يؤكدون ويساندون المبحوثين الذين أقرروا بأن طبيعة العمل بالمؤسسة، يفرض ترجيح جنس على آخر كما أقره بنسبة 7.7 % ، وعليه فإننا نعتبر هذه الإدلاءات المصرح بها من قبل هؤلاء المبحوثين منطقية إلى حد كبير، إذا ما نظرنا إلى طبيعة العمل بالمؤسسة، والذي يحتاج إلى توفر الجهد العضلي والقدرة على تحمل ظروف ومتاعب العمل، وهذا يفرض على المؤسسة اختيار العمال من جنس - ذكر- لتوفرهم على خصائص مورفولوجية، تتناسب مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وهو ما أشرنا له في القراءات التحليلية للجدول رقم (10) المتعلق بالجنس، ويضيف بعض المبحوثين ممن قمنا بمقابلتهم، بأن بعض النساء العاملات غالبا ما يتعرضن إلى الاحتقار والإهانة، في مجال عملهن كونهن يعشن تحت رحمة، بعض الأطراف التي تدعي بأنها كانت سببا في توظيفهن الأمر الذي يزيد من تهميش المرأة العاملة في مكان عملها، ويجعلها عرضة للكثير من المساومات والتحرشات.

الجدول رقم (81): معرفة ما إذا كان التمييز بين الجنسين، يؤثر على الروح المعنوية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
66.4	196		دائما
15.6	46		غالبا
11.5	34		أحيانا
3.1	9		نادرا
3.4	10		أبدا
% 100	295		المجموع

انطلاقا من الشواهد الواقعية، والتحليل السوسيولوجية المتعلقة بالجدول السابق رقم (81) فإننا نجد أغلبية المبحوثين في هذا الجدول يقدمون صورة واضحة على مدى أثر التمييز بين الجنسين في التوظيف من خلال إدلائهم في دلائل هذا الجدول الإحصائية كما هو موضح حيث أقر

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

196 مبحوثا بنسبة 66.4 % ، بأن التمييز بين الجنسين يؤثر دائما على مستوى الروح المعنوية ويؤكد هذا الرأي كذلك 46 مبحوث آخر بقولهم أن هذا التمييز يؤثر في غالب الأحيان على الروح المعنوية وهو ما أقره كذلك 34 مبحوث بنسبة 11.4 % وأخيرا نجد تقارب النسبة بين المبحوثين الذين يرون عكس تلك، والتي بلغت 3.4 و 3.1 % على التوالي.

تكشف لنا حقيقة هذه المعطيات والدلائل الإحصائية، عن مدى إدراك أفراد العينة بأن التمييز بين الجنسين في التوظيف يزيد من درجة التأثير على الروح المعنوية وخاصة إذا كانت الإجراءات المطبقة في اختيار الأفراد تتحاز إلى طرف دون آخر، وفي هذا السياق نجد الكثير من الباحثين - كما مر معنا - في الجانب النظري يرون إلى أن تشكّل ذهنية الشطارة والتمييز بين الجنسين راجع، إلى تعارض بعض الأشخاص مع مضمون نصوص التوظيف، ويحاولون تكيفها بحسب مصالحهم فمثلا، إذا كانت هذه النصوص تضع شروط موضوعية، للاختيار المهني إلا أن هناك أطراف تتغاضى عنها، و يضحون بالكثير من مقاييس التوظيف و يلجؤون إلى استخدام اعتبارات مبنية، على أساس الجنس و تقر في هذا السياق، بعض الدراسات التي عنيت بدراسة واقع التوظيف في البلدان العربية، كما أشرنا له في الفصل الخاص بالاختيار المهني، أن التمييز بين الجنس (ذكر، أنثى) يتضح أكثر في إعلانات التوظيف.

وبمجرد القراءة الأولية لهذا التعليق، نستشف أن هذا التمييز في التوظيف، ينتج تدمرا وإحباطا كبيرا لدى الأفراد الذين يتوفرون، على المؤهلات والكفاءات اللازمة لشغل مناصبهم خاصة وأن طبيعة العمل بالمؤسسة المينائية يفرض ترجيح توظيف الرجال أكثر من النساء هؤلاء اللواتي نجدهن يشغلن الكثير من المناصب، بالرغم من نقص فرص التوظيف في السنوات الأخيرة، حيث نجد عددهن 77 كما أفصحت عنه المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (10) المتعلق بالجنس، وهذا العدد لا يستهان به بالنظر إلى طبيعة العمل الممارس بالمؤسسة، ولعل المشاهدات الواقعية التي رصدناها في ميدان الدراسة، تؤكد أن الغالبية الساحقة من العمال الذين يشغلون مناصب إدارية نجدهن من جنس الإناث.

وهذه القراءات توضح لنا بصورة جلية، أن طبيعة العمل الإداري بالمؤسسة يكاد يقتصر على الجنس الأنثوي بصفة كلية، ماعدا تلك المناصب التي لا تتناسب مع تركيبتهم الأنثوية والفيزيولوجية، وهو ما زاد من استياء العمال خاصة، وأن الفرد في المجتمع الذي تتواجد به

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

المؤسسة، ما زال ينظر إلى أن عمل المرأة في المؤسسة المينائية طابو من الطابوهات بحسب تصريحات بعض المبحوثين، ويرون أنهم أحق منهن في التوظيف بصفتهن أرباب أسر والمسؤولية ملقاة على عاتقهم، فيما يخص تلبية احتياجات أسرهم، ناهيك على أن طبيعة العمل في المؤسسة يتناسب مع توظيف الرجال وعبروا لنا بقولهم (المورال طايح، نورمالومو يخدمو الرجال خير أغلبيتهم حيطيست¹) وهذا ما يؤشر على انخفاض الروح المعنوية لديهم، وبالتالي التأثير سلبا على الفعالية التنظيمية، هذه الأخيرة التي ربطها الباحث نور الدين تاوريريت بمدى الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال، ومن الواضح أن عدم الاهتمام بهذه الجوانب يفقد المؤسسة طابعها الاجتماعي والأخوي، و يحرمها من توفير مناخ تنظيمي لائق - علما- أن توفير هذه الجوانب الاجتماعية يصعب تحقيقها، في خضم هذه الصراعات والتمييزات التي تحدث في عملية التوظيف، لأننا إذا أمعنا النظر في أقوال المبحوثين، لاحظنا أنها تنطوي على مؤشرات دلالية لصناعة الإحباط و التذمر، علاوة على أن النظرة المدققة في الدراسات الحقلية التي عنيت بدراسة عملية الاختيار المهني، تكشف لنا حقيقة عن وجود شللية و خلل كبيرين في طرق اختيار الأفراد ببعض المؤسسات الجزائرية - كما أسلفنا- في الجانب النظري من الدراسة.

الجدول رقم (82): العلاقة بين مدى مساهمة الجهوية في تغليب الشخصية على المصلحة العامة و مكان الإقامة.

المجموع	إطلاقا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		مساهمة الجهوية في تغليب المصلحة الشخصية مكان الإقامة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
30	/	/	28.57	2	11.11	3	/	/	13.15	25	ريف
50	/	/	/	/	37.03	10	21.73	15	13.15	25	ضواحي المدينة
215	100	2	71.42	5	51.85	14	78.26	54	73.68	140	المدينة
295	100	2	100	7	100	27	100	69	100	190	المجموع

¹ الحيطيست (HITIST): يعبر هذا المفهوم عن واقع إجتماعي محدد وهو الفراغ واليأس وإنخفاض الروح المعنوية، ويستخدم أيضا للدلالة على إنغلاق جميع السبل أمام الشباب، ولقد أصبح هذا المفهوم يستخدم بكثرة في الأدبيات الفرنسية نظرا لإنطوائه على عدد من الأبعاد النفسية والاجتماعية والسياسية والإقتصادية والثقافية. أنظر مرجع فيرة إسماعيل: نحو رؤية جديدة لدراسة الفقر والتهميش في البلدان العربية، منشورات مخبر البحوث والدراسات الإجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2012، ص 191.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

تفصح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (82) والمتعلقة بتوضيح العلاقة بين آراء المبحوثين وفق متغير مكان الإقامة، والقول بأن الجهوية تساهم في تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، بأن أغلب المبحوثين وباختلاف مكان إقامتهم يقرون بمدى صحة هذا الرأي و يتضح ذلك جليا، في إجاباتهم بحيث أقر 140 مبحوث بنسبة 73.68 % من قاطني المدينة بأن أغلب الذين تم توظيفهم على أساس جهوي، يقومون بتبادل المصالح الشخصية و يسعون إلى تكوين و تشكيل كتلتات عشائرية و قبلية - بالمعني الخلدوني- عندما تحدث عن العصبية القبلية، ولعل هذا ما يزيد من حدة الصراعات التنظيمية واحتدامها بين العمال، وهو ما أكده كذلك 54 مبحوث بنسبة 78.26 % من أصل 215 و يدلون بنفس الرأي غير أننا، نجد تضال في النسب بالنسبة للمبحوثين، الذين صرحوا بأن الجهوية في التوظيف نادرا وأحيانا ما تساهم في تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، والذين بلغ عددهم 14 و 5 مبحوثين على التوالي من أصل 215 هذا ونجد تساوي النسبة، بين القاطنين بالريف و ضواحي المدينة هؤلاء الذين بلغت نسبتهم 13.15 % و 13.115 % على التوالي، ونجدهم يتفقون في آرائهم فيما يخص أن الجهوية تساهم دائما في تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، وللدفاع عن رأيهم؛ قدموا لنا بعض المبررات الواقعية بحسب رأيهم، والتي توشح على تفشي ظاهرة الجهوية في التوظيف، كاشتراط المؤسسة لشهادة الإقامة في التوظيف، كما عبروا عليه في الجدول رقم (14) المتعلق بمكان الإقامة واعتبروه إجراء بيروقراطي بعيد عن الاعتبارات الأخلاقية، ويزيد من تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

بالاستناد إلى هذه الدلائل الإحصائية الموضحة في هذا الجدول، يتضح لنا بصورة جلية بأن هناك علاقة بين ما صرح به المبحوثين بمختلف أماكن إقامتهم (ريف، ضواحي المدينة، المدينة) والقول بأن التوظيف على أساس جهوي، يساهم دائما في تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، وللتأكد من ذلك، قمنا بحساب χ^2 لإجابات المبحوثين كما هو موضح في الملاحق، فوجدناها = 19.80، أما χ^2 الجدولية فوجدناها = 15.50 عند درجة حرية 8 ومستوى ثقة 95 % ، و عليه فإن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة بين متغير مكان الإقامة، و القول بأن الجهوية في التوظيف تساهم دائما في

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

تغليب المصلحة الشخصية على العامة، و بهدف التأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب معامل التوافق C فوجدناه = 0.250. (أنظر الملاحق)

الجدول رقم (83): التمييز بين الجنسين في التوظيف وعلاقتها بالتأثير على مستوى الروح المعنوية.

المجموع	لا		نعم		التمييز بين الجنسين في التوظيف	التأثير على مستوى الروح المعنوية
	%	ت	%	ت		
196	37.5	33	78.74	163	دائما	
46	35.22	31	7.24	15	غالبا	
34	9.09	8	12.56	26	أحيانا	
9	7.95	7	0.96	2	نادار	
10	10.22	9	0.48	1	إطلاقا	
295	100	88	100	207	المجموع	

في تفحصنا لمضامين هذه الشواهد الإحصائية المدونة، في الجدول رقم (83) نجد أنها تؤكد لنا بأن أغلب أفراد العينة، والبالغ عددهم 163 مبحوثا من أصل 207، يقرون بأن التمييز بين الجنسين في التوظيف يؤثر دائما على مستوى الروح المعنوية، وهذه النتائج نعتبرها منطقية ومعقولة إلى حد كبير، إذا ربطناها بنتائج الجدول رقم (80) والذي أكد فيه 70.2 % من المبحوثين بأن هناك تمييز في التوظيف بين الجنسين، وعليه يمكننا القول بحسب تصريحات هؤلاء المبحوثين، بأن أغلب أفراد العينة مدركون بأن التمييز بين الجنسين في التوظيف، يزيد من درجة التأثير على الروح المعنوية، ويخلق نوع من الإحباط و التذمر اتجاه هذه الإجراءات التعسفية و البيروقراطية في التوظيف، والتي تتجلى خاصة بحسب أقوال هؤلاء المبحوثين؛ في إعطاء الأولوية في التوظيف للعنصر النسوي، علاوة على تواجد ذهنيات بالمؤسسة تحبذ

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

توظيفهن على الرغم من أن طبيعة العمل بالمؤسسة، لا يتوافق مع تركيبتهن الأنثوية والمورفولوجية لشغل بعض المناصب التي تتلاءم مع جنس الذكور أكثر.

وعلى هذا الأساس فإننا نجد أغلب المبحوثين، يقرون بأن التمييز بين الجنسين في التوظيف يؤدي غالبا إلى التأثير على الروح المعنوية، عدا بعض إجابات المبحوثين الذين أقرروا بأن التمييز في التوظيف بين الجنسين، لا يؤثر دائما في - غالب الأحيان - على مستوى الروح المعنوية والذين أكدوا بأنه لا يوجد تمييز في التوظيف بين الجنسين، وإنما يتم توظيف الأفراد بالمؤسسة وفقا لطبيعة العمل والذي يتم على أساسه ترجيح جنس على آخر وهو ما أدلوا لنا به، في الجدول السابق كذلك رقم (80).

بالتمعن في الدلالات والمعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول يتضح لنا جليا، أن هناك علاقة دالة بين مدى اعتماد المؤسسة في التوظيف على التمييز بين الجنسين و التأثير على الروح المعنوية، وللتأكد من ذلك قمنا بحساب χ^2 (أنظر الملاحق) فوجدناه = **70.65** أما χ^2 الجدولية فوجدناها = **13.27** عند درجة حرية **4** و مستوى ثقة **99 %**، و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى هناك علاقة دالة بين مدى اعتماد المؤسسة في التوظيف على التمييز بين الجنسين والتأثير على مستوى الروح المعنوية.

وبهدف التأكد من وجود هذه العلاقة التي أكدتها حسابات χ^2 قمنا بحساب معامل التوافق **C** فوجدناه = **0.43** (أنظر الملاحق).

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

ثالثاً: المعايير المناسبة لثقافة المؤسسة وزيادة معدل الأداء.

الجدول رقم (84): اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد بناء على أحد معارفهم.

النسبة	التكرار	إذا كانت الإجابة بنعم فهل يعود ذلك إلى:	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
67.97	191	بعض الأشخاص تتوفر فيهم مواصفات محددة	67.8 %	200	نعم
7.11	20	طبيعة العمل بالمؤسسة يفرض الاعتماد عليهم تحديداً دون غيرهم.			
24.92	70	بهدف ربح الوقت و السرعة في سد المنصب الشاغر.			
% 100	281	المجموع			
			13.6	40	لا
			18.6	55	لا أدري
			% 100	295	المجموع

بالنظر إلى حساسية الكثير من المناصب بالمؤسسة، والتي يحتاج العمل بها إلى توفر خصائص معينة ونادرة، وذلك لعدم توفر الكثير من التخصصات التي تحتاجها المؤسسة سواء على مستوى الجامعة أو المعاهد الوطنية بولاية سكيكدة، الأمر الذي حتم عليها الالتزام بإتباع قيم و أعراف معينة، كالاختيار عن طريق المعرفة المسبقة بالشخص، والذي عادة ما يكون هذا الشخص معروفاً من قبل بعض معارفه بالمؤسسة، و يعتقد أنه الأجدر لشغل المنصب الشاغر.

وبناء على هذا التوضيح، فإن الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (84)، تؤكد لنا هذه الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في اختيار الأفراد، بحيث أكد أغلب المبحوثين وبنسبة 67.8 % بأن المؤسسة تعتمد في اختيار الأفراد على أحد معارفهم، على اعتبار أن هؤلاء الأشخاص المراد توظيفهم تتوفر فيهم مواصفات محددة، كما أقر به ما نسبته 67.97 % فيما نجد مبحوثين آخرين بنسبة 24.92 % يرون أن اعتماد المؤسسة على هذه الطريقة في التوظيف

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

تهدف إلى ربح الوقت و السرعة في سد المنصب الشاغر في حين نجد ما نسبته 7.11 % من المبحوثين يقررون بأن طبيعة العمل بالمؤسسة، يفرض عليها اختيار أفراد محددين دون غيرهم وإلى جانب هؤلاء نجد 55 مبحوثا بنسبة 18.6 % أدلوا لنا بعدم معرفتهم بمدى تطبيق هذا الإجراء وفي المقابل نفى إطلاقا 40 مبحوث بنسبة 13.6 % اعتماد المؤسسة على هذه الطريقة في اختيار الأفراد.

يتضح لنا من خلال ما أفصحت عنه هذه الشواهد الكمية، أن المؤسسة تبحث عن مواصفات معينة تتوفر في بعض الأفراد - دون غيرهم -، بناء على المعرفة السابقة بهم عن طريق زملائهم وأصدقائهم كأن يكونوا شغلوا مناصب مماثلة في مؤسسات مشابهة، أو أنهم موثوق في كفاءتهم ولا يحتاجون إلى إعادة تكوين تقني متخصص، لأن المؤسسة المينائية لا تتوفر حاليا على مراكز تكوين داخلية و خاصة في بعض التخصصات النادرة، وفي هذا الإطار فقد صرح لنا مسؤول التكوين بأن المؤسسة في طريقتها، إلى إنشاء مركز متخصص في التكوين على مختلف التقنيات المتخصصة والدقيقة كالملاحة البحرية، وهذا بهدف إخضاع العمال الجدد الذين تم توظيفهم إلى دورات تدريبية مكثفة، لأن الوكالة الولائية للتشغيل بولاية سكيكدة لن تعد قادرة، على تلبية الطلبات المقدمة لها من المؤسسة المينائية، لعدم توفر الكفاءة البشرية المؤهلة في عدة ميادين كعدم توفر ربان لقيادة شاحنات البواخر، وعدم توفر سائقي الرافعات الكهربائية و الرافعات ذاتية الحركة علاوة على نقص في تخصصات، ناقلات المحروقات و خاصة في الملاحة البحرية، مما حتم على المؤسسة البحث عن أحد المعارف، الذي يكون على دراية هؤلاء الأشخاص الذين لهم شهادات في هذه التخصصات، وتتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة و إغرائهم للالتحاق بها.

إن هذه القراءة التحليلية والدلالية تقدم لنا صورة واضحة، عن الشللية التي تعيشها المؤسسة في نقص الكثير من التخصصات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، خاصة و أن الكثير من العمال من حاملي هذه التخصصات التي أشرنا إليها منذ قليل؛ سرعان ما يتركون العمل بالمؤسسة المينائية، كلما سنحت لهم الفرصة للعمل في مؤسسات أخرى، تقدم أجورا مغرية وعلاوات عالية، مما يضع المؤسسة في ظروف طارئة ومستعجلة، تجعلها تفكر في استخلاف هؤلاء في أقرب الآجال و السرعة في سد هذا المنصب الشاغر، دون القيام بإجراءات الاختيار كاملة، كما أقره المبحوثين في الجدول أعلاه، وذلك سعيا منها إلى توفير هذه الكفاءات في الوقت المناسب.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

وفي الأخير نجد نسبة معتبرة من المبحوثين، ممن ينفون إطلاقا اعتماد المؤسسة على اختيار الأفراد بناء على معارفهم، وهذا في اعتقادنا أمر طبيعي، لأن الكثير من العمال بالمؤسسة ليسوا على علم بالإجراءات المطبقة في اختيار الأفراد، وفقا لمعارفهم و يعتقدون بأنها إجراءات غير موضوعية لأنها تخيل لهم أن المكلف بجذب و استقطاب هذا الفرد، غالبا ما يكون من شيعته وعشيرته، بالرغم من عدم كفاءته ولا يستقطب شخص كفؤ و مقتدر، و لكن ليس من شيعته وهذا بحسب ما أدلوه لنا من خلال احتكاكنا المباشر بهم.

الجدول رقم (85): الاختيار عن طريق أحد المعارف و زيادة الانضباط في العمل .

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
72.20	213		دائما
8.47	25		غالبا
4.06	12		أحيانا
1.04	3		نادرا
14.23	42		أبدا
% 100	295		المجموع

توضح لنا هذه المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(85)، صورة واضحة عن مدى إدراك غالبية المبحوثين عن أن اختيار الفرد عن طريق أحد معارفه، يزيد دائما من انضباطه في العمل، و هو ما أكده 213 مبحوثا بنسبة 72.20 % و الذين أكدوا على أن نجاح المؤسسة، في اختيار فرد بناء على أحد معارفه و الذي يتوقع توفره على المواصفات و المؤهلات اللازمة وتوافقها مع المنصب الذي يشغله، سيؤدي ذلك حتما إلى شعوره بروح المسؤولية، والالتزام لإدراكه أن المؤسسة وضعت ثقته في مؤهلاته وكفاءته، وهو ما يزيد من قدرته وانضباطه وعدم تغيبه أو تمارضه، لأنه يعتقد فيه الرجل المناسب، و خاصة في شغل المناصب التي تحتاج إلى تخصصات ذات تقنيات عالية وإلى التحلي بروح المسؤولية والانضباط في العمل، كذلك التخصصات التي أشرنا إليها في الجدول السابق رقم (84) كالملاحة البحرية، وربان قيادة

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

شاحنات البواخر... الخ، وهو ما أكده لنا أحد العمال بقوله: " كلما كانت التخصصات عالية الدقة كلما زاد التزام العامل أكثر بالعمل"، و تقل نسبة التغيب و الحوادث لديه، و هذا ما أشارت إليه الكثير من الشواهد الواقعية، والبحوث الإمبريقية في مجالات علم النفس المهني، عندما أقرت بأن وضع الفرد المناسب في مكانه و تخصصه المناسب، يؤدي ذلك إلى التقليل من نسبة تمرده و تمارضه علاوة على انخفاض حوادث العمل لديه.

ولو ندقق النظر في هذه القراءة التحليلية، علاوة على ما استقيناه من الواقع الميداني، نجد أن المؤسسة المينائية تقوم باختيار أفراد، موثوق بكفاءاتهم سواء كانوا من الإطارات أو فئتي التنفيذ و التحكم، سعياً منها إلى تخطي المشكلات التي تعترضها و الإختلالات التي تعرقل عملها، و تحاول في ذات الوقت إيجاد الحلول المناسبة، عن طريق استشارة بعض العمال من ذوي الخبرات السابقة و حتى الذين أحيلوا على التقاعد، لمساعدتها في حل هذه المشكلات بهدف زيادة فعاليتها التنظيمية، و تتفق هذه القراءة مع ما طرحه كريس إرجيرس، عندما أكد على أن الفعالية التنظيمية تزداد كلما اعترف التنظيم بمشكلاته، و حدد البدائل المناسبة لعلاج هذه المشكلات.

الجدول رقم (86): يوضح مدى اعتماد المؤسسة على سياسة اختيار أبناء العاملين السابقين.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
52.9	156		دائماً
14.9	44		غالباً
22.0	65		أحياناً
7.8	23		نادراً
2.4	7		أبداً
% 100	295		المجموع

حسب النتائج الكمية المحصل عليها من خلال هذا الجدول رقم(86)، يتضح لنا أن إجابات المبحوثين أجمعت بنسبة 52.9 % على أن المؤسسة تعتمد دائماً، على سياسة اختيار أبناء العاملين السابقين، وهو ما أكده كذلك ما نسبته 22 % بقولهم أحياناً ما تعتمد المؤسسة على هذه

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

السياسة في الاختيار و انخفضت نسبة الذين كانت إجابتهم بعبارة " غالباً " بنسبة 14.9 % و "نادراً" بنسبة 7.8 % و أخيراً فقد أقر 7 مبحوثين بنسبة ضعيفة قدرت بـ 2.4 % بأن المؤسسة لا تعتمد إطلاقاً على هذه السياسة في اختيار الأفراد.

في ضوء هذه المعطيات الكمية، يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين، يقرون بأن المؤسسة تعتمد على اختيار أبناء العاملين السابقين، من خلال إعطاء الأولوية لهم، في التوظيف وقد تباينت إجابات المبحوثين من خلال إجرائنا معهم، للعديد من المقابلات الحرة أين أكد أغلبهم بأن المؤسسة تعتمد على هذه السياسة في التوظيف، مكافأة للعامل الذي قضى كامل مساره المهني بالمؤسسة، وتفانى في خدمتها بكل نزاهة وإخلاص، ولم يثبت تورطه في ارتكاب تجاوزات تمس بمنصب عمله؛ وللاستفسار أكثر عن مدى صحة هذه المعلومات، المستقاة من الميدان تقربنا أكثر من مسؤول قسم الموارد البشرية، والذي أكد لنا أن المؤسسة المينائية تعتمد على إتباع سياسة توظيف العاملين السابقين، الراغبين في العودة للعمل بالمؤسسة أو توظيف أبنائهم في حالة رفضهم لطلبنا، ولعل هذا ما يؤشر على أن المؤسسة تسعى لإتباع هذه السياسة بهدف تخفيض تكلفة البحث عن الأفراد من جهة، و إمكانية نجاح المؤسسة في اختيار فرد تشبع والده بقيم وأعراف خاصة بالمؤسسة، من الممكن أن يعلمها لابنه و بالتالي سرعة اندماجه وتكيفه مع ظروف العمل بالمؤسسة، و الملفت للانتباه أن رئيس قسم الموارد البشرية، أكد لنا أن المؤسسة تلتزم بعدم توظيف كل من الأب و ابنه في نفس المصلحة بالمؤسسة، و هذا ما يتفق مع ما أشارت إليه نظرية المتغيرات السبعة، حينما أكدت على أهمية القيم التنظيمية، كأحد أهم العناصر المشكلة لثقافة المؤسسة، و خاصة في مجال التوظيف فعلى المؤسسة أن تلتزم بعدم اختيار و تعيين كل من الأب و الابن في نفس المؤسسة.

أما الفئة المتبقية من المبحوثين، فإنهم يرون بأن المؤسسة لا تعتمد على هذه السياسة في الاختيار، و يعتقدون بأنه إجراء غير موضوعي الهدف منه، توريث الآباء لأبنائهم في العمل ولم يستسيغونه بالرغم من أنه إجراء معمول به، في الكثير من المؤسسات الجزائرية، فضلاً على اعتباره إجراء قانونياً، بحسب الكثير من الأدبيات النظرية المفسرة لعملية الاستقطاب و الاختيار المهني .

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (87): رأي أفراد العينة في مدى اختيار أبناء العاملين و زيادة ولائهم للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
76.27	225		أعتقد بشدة
12.53	37		أعتقد بعض الشيء
9.50	28		لا أعتقد
1.7	5		لا أعتقد إطلاقاً
% 100	295		المجموع

وكامتداد لمضامين الجدول السابق رقم (86) جاء هذا الجدول ليؤكد مرة أخرى، الرأي القائل بأن اختيار أبناء العاملين يزيد من درجة الولاء للمؤسسة، وهو ما اعتقده بشدة 225 مبحوثاً بنسبة 76.27 % واعتقده بعض الشيء 37 مبحوثاً بنسبة 12.53 % وفي المقابل نجد مبحوثين آخرين من أفراد العينة المتبقية بنسبة 9.50 % لا يعتقدون بأن اختيار أبناء العاملين، يزيد من درجة ولائهم للمؤسسة و هو ما لم يعتقده إطلاقاً 5 مبحوثين بنسبة 1.7 % .

إن ما أفرزته هذه المعطيات الكمية، وما دلت عليه الشواهد الواقعية التي استقينها من ميدان الدراسة، نجدها قد أكدت لنا، على وجود هذه العلاقة الارتباطية بين مدى اعتماد المؤسسة على اختيار أبناء العاملين و زيادة درجة الولاء لديهم، فمعظم المبحوثين، أكدوا لنا من خلال مقابلتنا لهم - وبعضهم من أبناء عاملين سابقين - ، بأن اختيار هؤلاء كان تشجيع من آبائهم لاستخلافهم وهو ما يشعرهم بنوع من الدافعية للعمل، و يصبحون ينظرون للمؤسسة على أنها السكن الثاني بعد مسكنهم التي تأويهم و تحفظ كرامتهم، ولعل هذا ما يفسر أن هؤلاء المبحوثين متحمسون ومرتبطون بالمؤسسة، مما يخلق لديهم ولاء وانتماء شديدين اتجاهها، وذلك لأن المؤسسة وضعت كامل ثقافتها فيهم، ولا شك أن هذا الإجراء الذي تطبقه المؤسسة، في اختيارها للأفراد يقلل من ترك العمل بها، مهما سنحت لهم الفرصة في العمل، بمؤسسات تضاهاها في السمعة والامتيازات أو كما عبر لنا أحد المبحوثين من أبناء العاملين السابقين بقوله: (أنا البور نراه كيما دارنا نحب نعيش فيه) وهذا ما يؤشر على الارتباط والولاء الشديد بالمؤسسة.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

تدفعنا النظرة المدققة لهذه القراءة التحليلية، إلى القول بأن للعاملين السابقين دور كبير في توجيه أبنائهم لهذا النوع من الوظائف التي شغلوها، وهو ما أكدته معظم الدراسات والبحوث المتخصصة في علم النفس المهني، والتي أقرت بذلك، فلو عدنا إلى الجانب النظري من الدراسة والمتعلق بالفصل الثالث (الاختيار المهني) لوجدنا أن لدور الأسرة، الأثر الكبير في توجيه الأبناء لاختيار نوع معين من المهن و الوظائف، و هو ما أقره آلان جيرار ALAIN GIRARD عندما أكد، بأن للعائلة تأثير كبير على توجيه الحياة المهنية للأبناء، كتأثير مهنة الأب على اختيار مهنة ابنه، ونعتقد أن هذا يزيد من درجة الولاء لدى أبناء العاملين و ينعكس إيجابا على فعالية المؤسسة.

الجدول رقم (88): الأولوية في التوظيف من مصادر المؤسسة الداخلية.

النسبة	التكرار	إذا كانت إجابتك بنعم فهل يزيد ذلك من:	النسبة المنوية	التكرار	العينة الاحتمالات
60.2	195	الدافعية للعمل	80 %	236	نعم
13.9	45	ارتفاع الروح المعنوية			
13.3	43	التكيف مباشرة مع محيط العمل			
12.7	41	زيادة الاستقرار الوظيفي			
% 100	324	المجموع			
			20	59	لا
			% 100	295	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم (88) المدرج أعلاه، إلى أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة والبالغ عددهم 236 مبحوثا بنسبة 80 % أقروا بأن المؤسسة تعطي الأولوية في التوظيف للعمال من مصادرها الداخلية؛ بحيث يشير 60.2 % منهم إلى أن اعتماد المؤسسة على هذه الإستراتيجية يزيد من الدافعية للعمل، بحيث أكد لنا الكثيرين من العمال الذين تم ترقيتهم، ولم تهضم حقوقهم في الترقية أو النقل الوظيفي كما أقرته دلالة إجاباتهم من خلال المقابلات الحرة معهم، وبنظرة فاحصة لمدى اقتناع أفراد العينة بهذه السياسة في اختيار الأفراد، من الداخل يتضح أن المؤسسة المينائية تحاول الحفاظ على كفاءتها الداخلية، من خلال تشجيعهم ومنحهم

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

حقهم في الترقية بهدف خلق الدافعية لهم، وتوفير المناخ النفسي والاجتماعي المناسب للعمل وبالتالي تقديم أفضل الخدمات للزبون، وفي تقصينا واستفسارنا عن إتباع المؤسسة لهذه السياسة أوضح لنا مدير فرعي بالمديرية العامة، أن المؤسسة تسعى إلى توفير والحفاظ على الكوادر البشرية ذات التخصصات النادرة، كالملاحة البحرية و ربان قيادة شاحنات البواخر وغيرها كما وضحناه في الجدول السابق رقم (84) وبالتالي وجب عليها توفير الظروف الملائمة للعمل والتحفيزات الضرورية لهؤلاء، عن طريق ترقيتهم وتشجيعهم على البقاء في المؤسسة وعدم التفكير في تركها، لأن المؤسسة لا يمكنها سد العجز المسجل، في نقص هذه الكوادر البشرية المؤهلة بالرغم من قيامها بالاختيار والاستقطاب من المصادر الخارجية، وذلك لعجز الوكالة الولائية للتشغيل بالولاية عن توفير التخصصات التي تحتاجها المؤسسة، والتي - أشرنا إليها آنفاً. وفي رأي مناقض، فقد أقر أفراد العينة المتبقية على أن المؤسسة لا تعطي الأولوية في التوظيف من مصادرها الداخلية، ومعظمهم من حاملي الشهادات الجامعية، بحيث أقرروا لنا بأن هذه السياسة لا تعتمد على المؤسسة بصفة دائمة، لأن طبيعة العمل بالمؤسسة وحساسية شغل المناصب بها، يحتم عليها توظيف كفاءات خارجية تتوفر على المؤهلات اللازمة والمتنوعة في كفاءاتها وخبراتها، لإعطائها نفساً و دماً جديداً تستطيع من خلاله الخروج من تقوقعها الداخلي والتكيف مع المتغيرات البيئية، التي تفرض عليها إتباع ثقافة تنظيمية تحابي التطورات الحاصلة وهذا ما يفسر بأن المؤسسة المينائية لا تعمل في فراغ، وإنما يتحتم عليها اختيار كفاءات خارجية قادرة على التأقلم مع المتغيرات البيئية التي تفرض عليها، وترغمها على تغيير بعض سياساتها في التوظيف بحسب ثقافتها التنظيمية، بما يزيد من فعاليتها التنظيمية وهو ما أكدته دراسة **DANIEL ET DENSSION** حول تأثير الثقافة على فعالية المنظمة، والتي أكدت على أن المنظمة لها القدرة على التكيف من خلال وجود نظام من المعايير والمعتقدات، يدعم قدرة المنظمة على استقبال و ترجمة و تفسير الإشارات الصادرة من بيئتها، إلى تغييرات في سلوكها و طرق عملها. علاوة على أن المؤسسة الفعالة هي التي تستطيع التعامل مع المحيط الخارجي، ولا تبقى متوقعة على نفسها، و هو ما أشرنا إليه في الفصل الخاص بالفعالية التنظيمية.

وكخلاصة لهذه القراءات التحليلية المرتكزة، على مختلف الأطر النظرية والشواهد الواقعية نجد أن اعتماد المؤسسة المينائية، بالدرجة الأولى على اختيار الأفراد من مصادرها الداخلية

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

يفقدها الاستفادة من الكفاءات الخارجية و التي بإمكانها، تقديم الإضافة و بالتالي تحقيق أهدافها و في المقابل فإن اختيارها للأفراد من مصادرها الداخلية، يزيد من الدافعية للعمل و ارتفاع الروح المعنوية لدى عمالها، و كذا التكيف المباشر مع محيط العمل، كما أقره أفراد من العينة بنسبة 13.3 % و زيادة الاستقرار الوظيفي بنسبة 12.7 % و بالرجوع إلى الجانب النظري و بالتحديد في الفصل المتعلق - بالاختيار المهني- لوجدنا أن اختيار المؤسسة للأفراد، من مصادرها الداخلية يزيد من ارتفاع الروح المعنوية و الاستقرار الوظيفي لدى العمال.

الجدول رقم (89): معرفة مدى اختيار المؤسسة لأفراد يمتلكون مؤهلات متنوعة .

النسبة	التكرار	أهم هذه المؤهلات	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
33.97	111	الكفاءة و الشهادة العلمية	86.4 %	255	نعم
35.75	117	المعرفة الفعلية و القدرة على إتقان المهنة			
30.28	99	الخبرة و القدرة على العمل ضمن فريق			
100 %	327	المجموع			
			13.6	40	لا
			100 %	295	المجموع

بمجرد نظرنا و قراءتنا الأولية لهذه الدلائل الإحصائية؛ نجدنا نتائج منطقية و معقولة إذا ما قورنت بنتائج الجداول السابقة رقم (39) و (40) و المتعلقة بمدى اعتماد المؤسسة على المعايير الموضوعية، بحيث أكد مرة أخرى أغلب الباحثين و بنسبة عالية جدا بلغت 86.4 % على أن المؤسسة تقوم باختيار أفراد يمتلكون لمؤهلات متنوعة، كالشهادة العملية التي أكدوا فيها في الجدول رقم (41) بأنها معيار أساسي لتحسين نوعية الخدمة، و معيار الكفاءة التي أشاروا بأنها تساهم في تحسين نوعية الخدمة و معيار الكفاءة التي أشاروا بأنها تساهم في تقديم الخدمة بأقل تكلفة و زمن ممكن كما وضحوه في الجدول رقم (43).

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

بالاستناد إلى هذه الشواهد الإحصائية فضلا عما أقرت به القراءات التحليلية للتحليل السابق المشار إليه في الجدول رقم (88) والتي أكدت بعض نتائجها، بأن هناك ثمة مؤثرات بيئية خارجية تحتم على المؤسسة اختيار واستقطاب كفاءات خارجية، تتوفر على المواصفات والمؤهلات المتنوعة في خبراتها و قدراتها، ولعل ما أقره أفراد العينة في هذا الجدول رقم (89) وتدوينهم لأكثر من معيار واحد في أسئلة الاستمارة، لدليل قاطع على أن المؤسسة تسعى لاختيار أفراد يمتلكون مؤهلات متنوعة، ولعل هذا ما يفسر بأن هؤلاء المبحوثين مدركون لأهمية توفر المترشحين لشغل المناصب بالمؤسسة المينائية، على مؤهلات متنوعة نظرا لطبيعة العمل بالمؤسسة واعتمادها على أسلوب العمل ضمن فريق، ما يفرض عليها اختيار أفراد لهم القدرة على العمل في مواقع متعددة، الأمر الذي يزيد من ارتفاع الروح المعنوية لديهم، نظرا لعدم تخصصهم في مجال واحد فقط، لأن التخصص في مجال واحد فقط بحسب ميرثون في نقده للنموذج البيروقراطي يساهم في تنميط العمل و تكراره، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية، وبالتالي فلا بد من إثراء الوظائف* و إغناء العمل، وهو ما طرحه ميرثون عندما طرح فكرة البدائل الوظيفية، بمعنى شمول الوظائف المتخصصة على قدر مناسب من التنوع، وهذا يفرض في اعتقادنا تنوع في المؤهلات لدى شاغلي الوظائف.

*الإثراء أو الإغناء الوظيفي يشير إلى شمول الوظائف المتخصصة على قدر مناسب من التنوع و المسؤولية في العمل بحيث تعطى للعامل الاستقلالية و الحرية الكاملة في التصرف و الرقابة على عمله و ذلك حتى يحس و يشعر بأهمية عمله في إبراز و تأكيد ذاته، للمزيد أنظر بلقسام سلاطينية و قيرة اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (90): امتلاك الفرد لمؤهلات عديدة و قدرته على العمل في أكثر من منصب

النسبة	التكرار	ما هي الطريقة المثلى لتحفيز الأفراد للعمل في أكثر من منصب	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
70.3	239	منحهم عدة مسؤوليات و صلاحيات	91.9 %	271	نعم
18.2	62	إعطائهم هامش أكبر من الحرية في مجال عملهم			
11.5	39	عدم فرض الرقابة الصارمة واللياقة عليهم.			
100 %	340	المجموع			
			8.1	24	لا
			100 %	295	المجموع

من المعلوم منطقياً وواقعياً، أن امتلاك الفرد الذي يتم اختياره لشغل وظيفة معينة، لمؤهلات متنوعة وواسعة، يؤدي بصفة حتمية إلى قدرته على العمل في أكثر من منصب واحد وهو ما أقره الأغلبية الساحقة من أفراد العينة، والبالغ عددهم 271 مبحوثاً و بنسبة 91.9 % بحيث أشار ما نسبته 70.3 % منهم، إلى أن الطريقة المثلى لتحفيز هؤلاء الأفراد للعمل في أكثر من منصب هو منحهم عدة مسؤوليات و صلاحيات، فيما أقر ما نسبته 18.2 % إلى أن الطريقة المثلى لتحفيز هؤلاء هو إعطائهم هامش أكبر من الحرية في مجال عملهم، و إلى جانبهم أقر ما نسبته 11.5 % من المبحوثين بعدم فرض الرقابة الصارمة و اللياقة عليهم.

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات الكمية، أن أغلب المبحوثين يؤكدون بأن الفرد الذي يتوفر على مؤهلات متنوعة له القدرة على شغل عدة مناصب، ويقترحون في ذات السياق بعض الأساليب الفعالة المحفزة لهؤلاء، للعمل في أكثر من منصب و بخاصة منها منحهم مسؤوليات و صلاحيات أوسع في شغل وظائفهم، لأنهم يعتقدون بحسب ما أدلوه لنا عند - مقابلتهم - بأن منح العامل صلاحيات أوسع عن طريق توسيع رأسي و أفقي للوظيفة، يزيد من تعلمه و إلمامه بمختلف المهارات التي يمكن أن تؤدي بها؛ ولأنه لا يمكن بحسبهم - بأي حال من الأحوال - أن يلم العامل

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

بكل متطلبات الوظيفة، ما لم تمنح له هذه الصلاحيات، و تعطى له الحرية الكافية في مجال عمله ونعتقد أن هذا الإجراء الذي أكد على تجسيده المبحوثين، يزيد من إثراء وإغناء الوظائف ويقضي على الروتين والجمود، الذي تتسم به معظم طرق العمل المطبقة في بعض الورشات والمصالح بالمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى زيادة التعب النفسي والإجهاد بحسب ميشال كروزي.

بناء على هذه التوضيحات وفي ضوء تفحصنا لدلالات أقوال المبحوثين، نستخلص أن امتلاك الفرد لمؤهلات متنوعة ومنحه لصلاحيات موسعة، فضلا عن إعطائه هامش أكبر من الحرية في عمله، يزيد من قدرته على العمل في أكثر من منصب، بما يحقق الفعالية التنظيمية وهو ما أكده فريدريك هرزبرغ، حينما ربط مدى تحقق الفعالية التنظيمية، بمدى تبني إستراتيجية توسيع وإثراء الوظائف.

واللافت للانتباه أن بعض المبحوثين، الذين أقرروا بأن الطريقة المثلى لتحفيز الأفراد الذين يمتلكون العديد من المؤهلات للعمل في أكثر من منصب، هو عدم فرض الرقابة الصارمة واللصيقة عليهم، فنجدهم من عمال التنفيذ والذين صرحوا لنا، خلافا للتوقع الذي أدرجناه في الجدول السابق رقم (60) حيث أقرروا بأن هناك لبونة في العلاقة بينهم وبين المشرفين، وعدم فرض الرقابة الصارمة عليهم، ولكن نجدهم في دلالات هذا الجدول يعبرون، عن مدى استيائهم وتذمرهم من معاملة بعض المشرفين لهم، ومن العبارات التي تكرر ترديدها على أفواههم: (أخدم و لا نزعطك، تخدم بالسيف وما تهدرش مع صاحبك فالخدمة...)، وهذا ما يؤشر على الإحباط والتذمر لدى العمال الناتج عن عدم تقييد، هؤلاء المشرفين بالعلاقات الاجتماعية التي يجب أن تجسد في طريقة إشرافهم، وتأثيرهم على سلوك العمال، لأن هذه الرقابة برأي دونز **Downs** تؤدي إلى الإفلات والتخريب من خلال طرحه لفرضية مفادها: كلما زادت رقابة الشخص رقابة شديدة، كلما حاول الإفلات و التهرب من العمل و هذا الأسلوب في اعتقادنا لا يسمح بتحفيز العمال للعمل في أكثر من منصب، خاصة وأن هؤلاء يمتلكون مؤهلات عالية وهم على علم بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وبالتالي فهم لا يحتاجون أصلا لهذا النوع من الرقابة.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (91): العلاقة بين اعتماد المؤسسة على سياسة اختيار أبناء العاملين السابقين وزيادة الولاء للمؤسسة

المجموع	إطلاقاً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		اختيار أبناء العاملين السابقين زيادة الولاء للمؤسسة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
225	42.85	3	43.47	10	92.30	60	79.54	35	75	117	اعتقد بشدة
37	14.28	1	/	/	7.69	05	11.36	5	16.66	26	أعتقد بعض الشيء
28	14.28	1	56.52	13	/	/	9.09	4	6.41	10	لا أعتقد
5	28.57	2	/	/	/	/	/	/	1.92	3	لا أعتقد إطلاقاً
295	100	7	100	23	100	65	100	44	100	156	المجموع

يبدو جلياً من خلال المعطيات الكمية، الواردة في هذا الجدول رقم (91) المتعلق بتوضيح العلاقة بين اعتماد المؤسسة على سياسة اختيار أبناء العاملين السابقين، وزيادة الولاء للمؤسسة أن أغلب المبحوثين و البالغ عددهم 117 مبحوثاً من أصل 225 اعتقدوا بشدة، بأن اعتماد المؤسسة على سياسة اختيار أبناء العاملين السابقين، يزيد دائماً من الولاء للمؤسسة وهو ما أكده كذلك 60 مبحوثاً بنسبة 92.30 % و 35 مبحوث بنسبة 79.54 % حينما اعتقدوا بشدة بأن اعتماد المؤسسة على سياسة اختيار أبناء العاملين السابقين، يزيد - أحياناً - وفي - أغلب الأحيان - من درجة الولاء للمؤسسة وإلى جانبهم، نجد 26 مبحوثاً بنسبة 16.66 % ممن يعتقدون بعض الشيء بأن اعتماد المؤسسة على هذه السياسة، يزيد دائماً من درجة الولاء للمؤسسة، في حين نلاحظ تساوي النسبة لدى المبحوثين الذين اعتقدوا بعض الشيء، بأنه - غالباً - و - أحياناً - ما يؤدي اعتماد المؤسسة على هذه السياسة في الاختيار المهني إلى زيادة درجة الولاء، وفي رأي مناقض تماماً لآراء غالبية المبحوثين، نجد 10 مبحوثين بنسبة 6.41 % من أصل 28 مبحوث لا يعتقدون بأنه دائماً ما يؤدي اختيار أبناء العاملين، إلى زيادة نسبة الولاء للمؤسسة وهو ما عبر عنه 13 مبحوث آخر حينما أكدوا بأنه - نادراً - ما يؤدي اعتماد المؤسسة على هذه السياسة، إلى زيادة الولاء إلى جانب

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

3 مبحثين ممن أقروا بعدم اعتقادهم - إطلاقاً - بأنه دائماً ما تؤدي هذه السياسة المعتمدة في الاختيار إلى زيادة درجة الولاء.

يتضح لنا بصورة جلية من هذه الدلائل الكمية، أن أغلب المبحوثين يقرون بأن اعتماد المؤسسة على سياسة اختيار أبناء العاملين السابقين، يزيد من درجة ارتباطهم وولائهم للمؤسسة ومن خلال الشواهد الواقعية التي تؤكد العمل بهذه السياسة، من قبل الكثير من المؤسسات الجزائرية فإن المؤسسة المينائية بحسب - المقابلات الحرة - التي أجريناها مع إدارات المديرية العامة، ترى أنه من الأهمية بمكان، أن تقوم المؤسسة بتطبيق هذه السياسة في اختيار الأفراد إدراكاً منها بأن هؤلاء، يعينون في المنصب الذي من المحتمل أن يتناسب مع قيم و سلوك آبائهم الذين زحفوا نحو سن التقاعد، وتضع المؤسسة عنصر الثقة فيهم على اعتبارهم قضاوا كامل مسارهم المهني في خدمة المؤسسة، و هو ما أكدناه في القراءات التحليلية للجدول رقم (86).

والمتمعن في الدلالات الواقعية لمدى تطبيق هذه السياسة، يدرك بأنها قد تكون غير فعالة ولا تسمح باستقطاب أفراد أكفاء، لأننا نجد الكثير من أبناء العاملين لا يتوفرون على المؤهلات اللازمة لشغل مناصب آبائهم؛ وللاستفسار أكثر تقربنا من رئيس قسم الموارد البشرية، لمساءلته عن مدى فعالية هذه السياسة، فكان رده عقلاني و يتفق مع المرتكزات والمطارات النظرية التي قدمتها النظرية الموقفية عندما أكدت، أنه في حالة ما إذا كانت مؤهلات الأفراد محدودة جداً فلا بد من اعتماد تصميم تقليدي* ، أما إذا كان هذا الفرد من ذوي المؤهلات والمهارات العالية، فلا بد من اعتماد تصميم إثرائي** .

بالاحتكام إلى هذه النسب الإحصائية و القراءات التحليلية؛ يتضح لنا جلياً بأن هناك علاقة دالة بين مدى اعتماد المؤسسة على سياسة اختيار أبناء العاملين السابقين، وزيادة الولاء للمؤسسة و بهدف التأكد من ذلك قمنا بحساب χ^2 (أنظر الملاحق) فوجدناه 82.47 أما χ^2 الجدولية فوجدناها $26.61 =$ عند درجة حرية 12 و بمستوى ثقة 99% وعلى هذا الأساس نجد أن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية وبالتالي، فإننا نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية

*التصميم التقليدي: تصميم يقوم على درجة التخصص، و يوجه فيه الفرد إلى شغل منصب بناء على تخصصه، كعمال التنفيذ الذين يوجهون لشغل الأعمال الروتينية.

** التصميم الإثرائي : هو تصميم يسمح للأفراد بالقدرة على أداء أكبر عدد من المهام المتنوعة، ومن المحتمل شغلهم لمنصب قيادي.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الصفيرية بمعنى توجد علاقة بين مدى اعتماد المؤسسة لسياسة اختيار أبناء العاملين، وزيادة درجة الولاء للمؤسسة.

وبهدف التأكد من وجود هذه العلاقة التي أكدها كاس²، قمنا بحساب معامل التوافق C فوجدناه = 0.46 (أنظر الملاحق).

الجدول رقم (92): العلاقة بين اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد بناء على أحد معارفهم وبين زيادة الانضباط في العمل

المجموع	لا أدري		لا		نعم		اختيار الأفراد بناء على أحد معارفهم زيادة الانضباط في العمل
	%	ت	%	ت	%	ت	
213	49.09	27	37.5	15	85.5	171	دائما
25	7.27	4	5	2	9.5	19	غالبا
12	3.63	2	5	2	4	8	أحيانا
3	1.81	1	2.5	1	0.5	1	نادرا
42	38.18	21	50	20	0.5	1	إطلاقا
295	100	55	100	40	100	200	المجموع

تفيد المعطيات الكمية الواردة في هذا الجدول رقم (92) المتعلق، بتوضيح العلاقة بين اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد بناء على أحد معارفهم، وبين زيادة الانضباط في العمل أن 171 مبحوثا من أصل 200 مبحوث يقرون بإجابة - نعم- بأنه دائما ما يؤدي اعتماد المؤسسة إلى اختيار الأفراد بناء على أحد معارفهم، إلى زيادة الانضباط في العمل، وهو ما أكده 19 مبحوث بنسبة 9.5 % و 8 مبحوثين آخرين بنسبة 4 % عندما أكدوا بإجابة - نعم - بأنه غالبا و أحيانا ما يؤدي اعتماد المؤسسة على هذه السياسة في الاختيار، إلى زيادة الانضباط في العمل، وفي المقابل نجد 27 مبحوث بنسبة 49.09 % من أصل 55 لا يدرون أصلا، بأن اعتماد المؤسسة على هذه السياسة يؤدي دائما إلى زيادة الانضباط في العمل، إلى جانب 4 مبحوثين آخرين بنسبة 7.27 % ممن لا يدرون كذلك، بأنه غالبا ما تؤدي هذه السياسة في الاختيار إلى زيادة الانضباط في العمل

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

وفي مقابل هؤلاء، نجد 15 مبحوثا بنسبة 37.5 % من أصل 40 مبحوث، يختلفون تماما عن رأي أغلبية أفراد العينة، و يقولون بأنه لا يؤدي دائما اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد بناء على أحد معارفهم إلى زيادة الانضباط، وهو ما أكدته كذلك 4 مبحوثين ممن تساوت نسبتهم والقدرة بـ 5 % و 5 % على التوالي، عندما أكدوا بأنه لا يؤدي في أغلب الأحيان اعتماد هذه السياسة إلى زيادة الانضباط في العمل.

والملاحظ في هذه المعطيات الكمية، يتضح له بصورة واضحة أن أغلبية المبحوثين يقولون بأن اعتماد المؤسسة لسياسة اختيار الأفراد بناء على أحد معارفهم، يزيد من درجة انضباطهم في عملهم، و قد اتضح لنا ذلك جليا من خلال الدراسة الميدانية، وإجراء المقابلات والتي أكدت لنا بأن هذا الفرد الذي يتم اختياره بناء على أحد معارفه في المؤسسة، يدرك بأن المؤسسة قد وضعت فيه كامل ثققتها، بالرغم من عدم خضوعه لإجراء الاختبارات وأساليب التوظيف المعتمدة، و لعل هذا ما يزيد من بذله لمجهودات إضافية في أداء عمله، وانضباطه أكثر خاصة وأن أغلب هؤلاء الذين تم توظيفهم وفق هذه السياسة، هم أفراد تتوفر فيهم مواصفات محددة كما أشرنا إليه في الجدول رقم (85) و بالتالي فمن المنطقي؛ أن هذه المواصفات لا تتوفر لدى أقرانهم المتوفرون في سوق العمل، وخاصة و أنهم غالبا ما تجدهم يحملون تخصصات نادرة، كالملاحة البحرية وريان ساحبات البواخر.... ولهذا تبذل المؤسسة كل ما في وسعها، من أجل استقطاب والحصول على هذه المدخلات البشرية بهدف زيادة فعاليتها، وهذا يتفق مع ما أكدته الكثير من المداخل المتعلقة بقياس الفعالية التنظيمية؛ وخاصة **مدخل النظم** الذي اعتبر بأن المؤسسة فعالة إذا استطاعت الحصول على ما تحتاجه من موارد من البيئة الخارجية، التي تحصل عليها في شكل مدخلات، و لعل أهم هذه الموارد، الموارد البشرية بما تملكه من قدرات و مهارات خاصة إذا علمنا أن بعض المهارات و التخصصات، نادرة و لا تتوفر إلا في أفراد محددين كما أشرنا إليه سابقا، وفي المقابل نجد الفئة المتبقية من أفراد العينة، والذين ينفون ارتباط هذه العلاقة يدلون بأن هذه السياسة في الاختيار، تتم في ظروف غامضة وتتدخل فيها المعايير غير الموضوعية في استقطاب هؤلاء، مما يجعلهم لا ينضبطون في عملهم بصفة دائمة.

من هذه المعطيات الإحصائية الموضحة أعلاه، يتضح لنا بأن هناك علاقة دالة بين مدى اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد، بناء على أحد معارفهم و زيادة الانضباط في العمل، و بهدف

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

التأكد من وجود هذه العلاقة الإرتباطية؛ قمنا بحساب K^2 كما هو موضح في الملاحق فوجدناها = **104.98** أما K^2 الجدولية فوجدناها = **20.09** عند درجة حرية **8** و مستوى ثقة **99 %** .

وعلى هذا الأساس فإننا نلاحظ بأن K^2 المحسوبة أكبر من K^2 الجدولية، ومن هنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد علاقة دالة بين مدى اعتماد المؤسسة على سياسة اختيار الأفراد بناء على أحد معارفهم، وزيادة الانضباط في العمل.

وبهدف التأكد من وجود هذه العلاقة التي أقرها و أكدتها حسابات K^2 قمنا بحساب معامل التوافق **C** لتأكيد هذه العلاقة فوجدناه = **0.51** (انظر الملاحق).

الجدول رقم (93): يوضح إمكانية اختيار أفراد دون توفرهم على المعايير المطلوبة لشغل المنصب.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
17.30	51		دائماً
6.77	20		غالباً
7.80	23		أحياناً
3.72	11		نادراً
64.40	190		أبداً
100 %	295		المجموع

تفيد المعطيات الإحصائية، الواردة في هذا الجدول رقم (93) أن أغلب المبحوثين بنسبة **64.40 %** أكدوا بأنه لا يمكن أبداً اختيار أفراد دون توفرهم على المعايير المطلوبة، لشغل المنصب، فيما أكد ما نسبته **17.30 %** برأي مخالف تماماً، لرأي الأغلبية من المبحوثين، حسبما أشاروا إليه و أكدوا أنه، - دائماً- ما يتم اختيار أفراد دون توفرهم على المعايير اللازمة، وإلى جانبهم، فقد تساوت تقريباً نسبة المبحوثين الذين أجابوا بعبارة " أحياناً" بنسبة **7.80 %** و بعبارة " غالباً" بنسبة **6.77 %** وأخيراً تضاءلت نسبة المبحوثين الذين عبروا بأنه - نادراً- ما يتم اختيار أفراد دون توفرهم على المواصفات المطلوبة و بنسبة **3.72 %** .

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

بالتمعن فيما أفصحت عنه هذه الشواهد الكمية؛ فإننا نجدها تكشف لنا بصورة جلية وواضحة عن مدى التزام المؤسسة المينائية باختيار الأفراد بناء على ما يحملونه من مواصفات ومؤهلات تتناسب مع المنصب المراد شغله، قبل اجتيازهم لإجراءات الاختيار المختلفة؛ وهذه النتائج نعتبرها منطقية إلى حد كبير، إذا ما علمنا أن أغلب المبحوثين أقرروا لنا في الجداول السابقة كالجدول رقم (39) بأنهم وظفوا بناء على معايير موضوعية، تتناسب مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها طبقا لقانون التوظيف بالجزائر، المنصوص عليه في قانون الوظيفة العمومية، وهذا ما يفسر، أن الدولة أصبحت تفرض إجراءات جديدة في التوظيف، وتجبر المؤسسات على الالتزام بتطبيقها بالتنسيق مع وكالات التشغيل المنتشرة عبر الولايات، والتي تشترط فيمن يتم توظيفه توفره على المواصفات المطلوبة لشغل منصبه، واجتيازه بنجاح لجميع مراحل الاختيار المهني المعمول به بالمؤسسة المينائية والتي أشرنا إليها سابقا - كما مر معنا - في المحور الثاني من الاستمارة.

وما يمكن قوله بخصوص مدى إجبارية المؤسسة، على توفر المعايير المطلوبة في المترشحين لشغل مناصبهم؛ فإننا نجد المؤسسة تضع معايير محددة فيمن يتم اختياره، وتتباين هذه المعايير بحسب طبيعة المنصب، والمستوى السوسيو- مهني للعامل، كما أشرنا إليها في مضامين الجداول السابقة، فالإطارات مثلا تحدد المؤسسة مواصفات أكثر صرامة و تأهيل عالي لشغل مناصبهم في الإعلانات التي تنشرها وذلك، لحساسية الوظائف التي يقومون بها كوظيفة (التخطيط، التوجيه الرقابة و التنسيق) كما أكد لنا أحد الإطارات بقوله، أن هذه الوظائف المتعارف عليها في أي مؤسسة تم إضافة وظيفة التجديد لها، وهذا تماشيا مع إرغامات هذا العصر المعولم، وهذا ما يفسر أن طبيعة العمل بالمؤسسة المينائية، يرغمها على تجديد معارف وقدرات عمالها، عن طريق التكوين المستمر و المتجدد، وهو ما عملت على تكريسه المؤسسة المينائية، بحيث صرح لنا مسؤول التكوين بأن العمال يتلقون تدريبا مكثفا، يتماشى مع المتغيرات التكنولوجية ويتجلى ذلك من خلال قيام المؤسسة، بإجراء دورات تدريبية خارج المؤسسة، علاوة على إجراء تربصات خارج الوطن في مجال الخدمة المينائية، الهدف منها تجديد المعارف وتنميتها في هذا المجال، و هذا ما يتفق مع مدخل الموارد البشرية الذي أكد على أن الاستثمار الحقيقي في الموارد البشرية، هو إتباع المؤسسة لسياسة واضحة في التكوين المستمر للعمال، بما

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

يتماشى مع التطور العلمي الحاصل، وبعد هذا التوضيح فيما يخص المعايير الخاصة بفئة الإطارات، نجد مواصفات تكون أقل صرامة وتأهيل بسيط، تحدها المؤسسة المينائية، لفئة عمال التنفيذ في إعلانات توظيفها والذين ينحصر عملهم في ممارسة الأعمال التي تتسم بالطابع العضلي، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية، عندما أشارت إلى ضرورة الفصل بين المهام، بين عمال التنفيذ و عمال الإدارة (الإطارات) هؤلاء الذين يقومون بالتصور، فيما يقتصر عمل عمال التنفيذ على تنفيذ الأعمال.

ونشير فقط في الأخير، إلى أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بإمكانية اختيار أفراد دون توفرهم على المعايير المطلوبة، فنجدهم يربطون هذه المعايير بمعايير غير موضوعية وشخصية و يؤكدون لنا من خلال - مقابلتهم - بأن الكثير من العمال تم توظيفهم مباشرة دون مرورهم بمراحل الاختيار المهني، فضلا على عدم توفرهم على المواصفات اللازمة لشغل مناصبهم، وهو ما أقره أغلب المبحوثين في الجدول رقم (73) المتعلق بمدى تدخل الاعتبارات غير الموضوعية بنسبة 82.4 % ولأقوال هؤلاء المبحوثين في اعتقادنا، دلالات واقعية يمكن حدوثها طالما يلعب الرأي الشخصي دورا هاما في اتخاذ القرار النهائي للتعيين، وفي ظل كذلك توسع شبكة العلاقات الشخصية التي تتشكل خارج أطرها القانونية، وبالتالي فمن المنطقي أن تكون لهذه العلاقات - غير الموضوعية - تأثير كبير على عملية اختيار الأفراد، ومن المؤكد أن هذه العلاقات تعطي فرصة للكثير من المترشحين، بالنجاح في مسابقات التوظيف على الرغم من عدم توفرهم على المواصفات المطلوبة، واجتيازهم لجميع مراحل الاختيار، وهذا ما تؤكدته الكثير من الشواهد الواقعية في مجال التوظيف.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (94): رضا أفراد العينة على المعايير المطبقة في الاختيار.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
10.5	31		راض تماما
65.8	194		راض بعض الشيء
19	56		غير راض
4.7	14		غير راض تماما
% 100	295		المجموع

تظهر الشواهد الرقمية الموضحة في هذا الجدول رقم (94)، والمتعلق بمدى رضا أفراد العينة، على المعايير المطبقة في الاختيار، أن 194 مبحوثا بنسبة 65.8 % اقرروا بأنهم راضون بعض الشيء على المعايير المطبقة في اختيار الأفراد، في حين نجد 56 مبحوث بنسبة 19 % أكدوا بأنهم غير راضين عن هذه المعايير المطبقة، وتضاءلت نسبة المبحوثين الذين اقرروا بأنهم - راضين تماما- والتي قدرت بـ 10.5 % وأخيرا نجد ما نسبته 4.7 % من المبحوثين غير - راضين تماما - عن هذه المعايير في اختيار الأفراد.

لوعدنا إلى ما أفرزته القراءات التحليلية، الخاصة بالجدول السابق رقم (93) لوجدنا أن هذه القراءات أشارت إلى أن أغلب المبحوثين، أكدوا بأنه لا يمكن شغل منصب بالمؤسسة المينائية إلا إذا توفر المترشح على المعايير اللازمة لشغل المنصب، ونجدهم يؤكدون في الشواهد الإحصائية لهذا الجدول، بأنهم - راضين بعض الشيء- عن المعايير المطبقة في اختيار الأفراد، خاصة وأن معايير الاختيار بالمؤسسة تتسم بالعدالة في تطبيقها، وفقا لما ينص عليه قانون التوظيف الحديث علاوة على أن المواصفات التي تحددها المؤسسة، بالتنسيق مع وكالة التشغيل المحلية بالولاية تتلاءم مع طبيعة العمل ومتطلبات الوظائف التي من المحتمل شغلها بالمؤسسة، والملفت للانتباه أن الكثير من الإطارات من حاملي الشهادات الجامعية، أكدوا لنا بأنهم راضين على هذه المعايير المطبقة في اختيار الأفراد، لأنه أصلا يتم اختيارهم كونهم من خريجي الجامعات والمؤسسة تسعى إلى الاستثمار في قدراتهم وطاقاتهم لتحسين نوعية خدماتها، وذلك من خلال تكليفهم بإعداد

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

بحوث علمية حول رضا العملاء، لمعرفة درجة رضاهم عن العمل، فضلا على الاستفادة من تخصصاتهم التقنية، في مجال تكنولوجيا المعلومات، التي توفر السرعة والدقة في نقل المعلومات كما وضحناه في الجدول السابق رقم (41) والمتعلق بعلاقة الشهادة العلمية بتحسين نوعية الخدمة، وهذا يتفق مع ما أكدته النظرية اليابانية عندما أشارت إلى أن اختيار العمال في المنظمات اليابانية، يكون من خريجي الجامعات التي تعتمد على مبدأ الاستثمار في التعليم والبحث العلمي، ولكن برغم رضا هؤلاء عن المعايير المطبقة؛ إلا أننا تلمسنا في أقوالهم بعض مؤشرات عدم الرضا عن طريقة معاملتهم، من قبل زملائهم و هذا أمر منطقي ما دام المحيط المهني -لا يخلو في الواقع- من هذه المعاملات غير السوية، فقد عبروا لنا بأنهم تعرضوا لمشاكل عديدة بعد توظيفهم، تجلت في عدم مدى المساعدة لهم من قبل زملائهم، علاوة على النظر إليهم وكأنهم كائنات غريبة وهذا يتفق مع ما أكدته الكثير من الدراسات و البحوث الإمبريقية حينما أشارت إلى أن الموظف الجديد في البلدان النامية، ينظر إليه على أنه كائن غريب و دخيل و كأنه نزل من السماء، و يعملون على عرقلته و عدم مساعدته.

وفي مقابل هذه القراءات الدلالية والتحليلية، نجد بعض المبحوثين غير راضين عن المعايير المطبقة في اختيار الأفراد، لأنه في نظرهم هناك الكثير من الاعتبارات غير الموضوعية التي تتدخل في عملية اختيار الأفراد، وهو ما أشاروا إليه في الجدول السابق رقم (73) الخاص بمدى تدخل المعايير غير الموضوعية في الاختيار، على غرار المحسوبة، الجهوية والمحابة... الخ ولكن اللافت للنظر، عند استفسارنا أكثر عن عدم رضاهم - إلى درجة عدم تقبلهم إجراءات التوظيف- صرحوا لنا أن هناك ثمة شواهد واقعية، تشير إلى أن الكثير من طالبي العمل بالمؤسسة حصلوا على مناصب عملهم بفعل قوانين بيروقراطية، جعلت من إثراء سيرتهم الذاتية معيارا وحيدا للحكم على صلاحيتهم للعمل، دون اجتيازهم لجميع مراحل الاختيار الأخرى التي تفرضها إجراءات التوظيف الحديثة وهذه الأقوال منطقية إذا ما قورنت بما أدلوه لنا في الجدول السابق رقم (93).

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (95): التفكير في مغادرة المؤسسة

النسبة	التكرار	إذا كانت الإجابة بلا نظرا لأنها:	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
23.65	57	مصدر رزقهم و تحقيق طموحاتهم	71.53 %	211	لا
47.7	115	نظرا للامتيازات و الأجور العالية			
17.45	42	ارتباطهم بالمؤسسة			
11.20	27	بدون إجابة			
% 100	340	المجموع			
			28.47 %	84	نعم
			% 100	295	المجموع

يورد الجدول أعلاه رقم (95) المعطيات الكمية المتعلقة، برأي المبحوثين التفكير في مغادرة المؤسسة، بحيث أقر أغلب المبحوثين بنسبة 71.53 % بأنهم لا يفكرون في مغادرة المؤسسة نظرا للامتيازات و الأجور العالية التي يتقاضونها وهو ما أقر به ما نسبته 47.7 % منهم بحيث نجدهم يقرون بأنهم يتقاضون، دخلا شهريا عاليا كاف لسد احتياجات الأسر التي يعولونها مع ضمان معاش تقاعد محترم، وإلى جانبهم نجد ما نسبته 23.65 % من أفراد العينة أدلوا بأنهم لا يفكرون أصلا في مغادرة المؤسسة؛ لأنها مصدر رزقهم و تحقيق طموحاتهم، ولهم انطباع ايجابي نحو أعمالهم، كما أشاروا إليه في الجدول السابق رقم (59) - وبالرغم من هذا- نجدهم يعترفون ضمنا من خلال مقابلتهم، بإمكانية البحث عن مصادر أخرى للرزق، والحصول على مداخل إضافية من دون التفكير في ترك المؤسسة، ولو ندقق التمعن في دلالة الأقوال التي أدلوا لنا بها؛ نستشف أن هؤلاء المبحوثين باعتقادنا يبحثون عن تحقيق مصاريف أخرى لتلبية حاجياتهم الترفيهية، وتحسين نمط معاشهم أكثر خاصة في خضم ضيق سبل العيش ومطالبته العسيرة، كما صرح به معظم المبحوثين من أرباب الأسر - أكثر من غيرهم العزاب- ، وما يلفت للانتباه أن بعض المبحوثين بنسبة 17.45 % قرنوا عدم تركهم للمؤسسة بزيادة ارتباطهم بها ومعظمهم من العمال القدامى الذين لهم إحساس كبير بالانتماء للمؤسسة، وأصبحوا ينظرون لها

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

على أنها العائلة الكبيرة، التي تجمعهم في ميدان العمل، و هذا ما تلمّسناه في أقوالهم و لعل أكثر العبارات التي رددوها لنا عبارة (**والفت الخدمة في البور، و ما نقدرش نبذل**) و عبارة (**أنا نكمل الخدمة هنا في البور تقول أنا وفي داري**) و هذه تعابير لها دلالة تؤشر على ارتباطهم الشديد بالمؤسسة، و عدم التفريط فيها مهما كلفهم الأمر ذلك.

وفي مقابل هذه الآراء نجد آراء مناقضة تماما، لعدد من أفراد العينة بنسبة وصلت إلى 28.47 % و الذين يفكرون في ترك المؤسسة متى سنحت لهم الفرصة بذلك؛ و لعل هذا ما يفسر أن هؤلاء غير راضين عن العمل بالمؤسسة، و فعلا تلمسنا أن هناك أموراً كثيرة جعلتهم يشعرون بعدم الرضا - بحسب هيرزبرغ - عندما ركز على دور العمل و ظروفه في حياة الأفراد بالمنظمة، و لعل أهم هذه الأمور أن المؤسسة تمارس، نوع من التضييل و الضبابية بشأن موضوع الترقية و تعتمد ممارسة " **الصابوطاج** " * في منح الترقية لهم، الأمر الذي جعلهم يفكرون في ترك المؤسسة خاصة وأن معظمهم على أبواب التقاعد، و يبحثون عن التقاعد المسبق - وبما أن نظرتهم هذه مبالغ فيها- حاولنا الاستفسار أكثر عن الإجراءات المطبقة في الترقية، فكانت التوضيحات من طرف مدير فرعي بالمديرية العامة؛ أين أكد لنا أن ترقية العمال سواء في السلم (LES ECHELONS) أو الترقية في الرتب (CATEGORIES) يخضع لعامل الخبرة واجتياز الامتحانات بحسب المستوى المهني، لكل عامل (إطار، تحكم، تنفيذ) و لكن تكون الترقيات بطيئة فقط - بحسب النظرية اليابانية في الإدارة (Z) - و هو الأمر الذي لم يستسيغه العمال علاوة على تذرهم من الرقابة الصارمة المفروضة عليهم، والتي زرعت في أنفسهم الإحباط الشديد مما جعلهم يفكرون في التمرد على الإدارة،- لعدم تقبلهم الموقف - وبالتالي تفكيرهم في مغادرة المؤسسة؛ و بالتمعن في دلالة أقوال هؤلاء المبحوثين، نجدها تتفق إلى حد كبير مع ما طرحه كريس أرجيرس في نظرية التناقض بين الفرد و التنظيم الرسمي، عندما اعتقد أنه بمجرد دخول الفرد إلى المنظمة يجد نفسه أمام مشاكل كثيرة، تحبط إشباع رغباته كالضبط الصارم و التخصص الدقيق، مما يجعله يفكر في محاربة التنظيم و التصرف بسلبية اتجاهه.

*الصابوطاج Sabotage و يقصد به بحسب المبحوثين منح الترقية على أسس غير موضوعية و تهميش الكفاءات الراغبة في العمل بصورة -مبالغ فيها-

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (96): علاقة معايير الاختيار المهني بالفعالية التنظيمية وفق منظور المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
27.11	80	اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب يساهم في تطوير العمل.	
34.58	102	اختيار أفراد أكفاء يساهم في تحسين جودة الخدمات.	
13.56	40	اختيار الفرد وفق قدراته و استعداداته يزيد من درجة استقراره في عمله.	
13.56	40	اختيار فرد يملك مؤهلات عديدة تساعده على الإبداع في عملية العمل.	
11.19	33	بدون إجابة	
% 100	295		المجموع

ونتيجة لكل ما سبق، وفي ضوء المراجعة الانتقائية والتحليلية لمختلف القراءات المتعلقة بالجدول السابقة، يتضح لنا بصورة جلية، بأن مختلف المعطيات الكمية، والشواهد الواقعية المستقاة من ميدان الدراسة، تفصح عن التقاء أبعاد ودلالات متغيري الدراسة (الاختيار المهني والفعالية التنظيمية) ، فلا عجب إذن أن يجد المتصفح، لهذه القراءات التحليلية نفسه أمام بحث موضوع، فرض نفسه في الدراسات السوسيو- تنظيمية التي اتخذت، من البحث الإمبريقي كوسيلة تعبر، بدقة عن طبيعة الارتباطات العلنقية بين هذين المتغيرين في ظل تباين السياقات الاجتماعية والاقتصادية التي تمر بها المؤسسة.

وتأسيساً على هذا التوضيح، وبهدف التأكد أكثر من التقاء دلالات وأبعاد متغيرات الدراسة حاولنا في معطيات الجدول أعلاه رقم (96) طرح سؤال مفتوح، حاولنا من خلاله معرفة رأي أفراد العينة بشأن وجود العلاقة بين متغيري الدراسة، دون تقييدهم باختيار بدائل مقترحة وترك لهم المجال لإبداء رأيهم، وفي هذا السياق فقد دلت الشواهد الإحصائية الموضحة في هذا الجدول

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

أن أغلب أفراد العينة أقرروا بنسب متفاوتة، بمدى تجسد هذه العلاقات الارتباطية بين المتغيرين بحيث أقر 102 مبحوثاً منهم بنسبة 34.58% بأن اختيار أفراد أكفاء يساهم في تحسين جودة الخدمات، وهذا ما يفسر أن هؤلاء المبحوثين عبروا لنا عن رأيهم بكل موضوعية، وبنفس الإدلاءات التي أشاروا إليها في مضامين الجدولين السابقين رقم (41) و رقم (43) أين أكدوا على أن الفرد الذي يتم اختياره، على أساس الشهادة العلمية و الكفاءة، بإمكانه القدرة على تحسين نوعية الخدمات المقدمة و بأقل تكلفة و زمن ممكن، وهو ما أكده كذلك ما نسبته 27.11% من المبحوثين الذين أقرروا، بأن اختيار الفرد المناسب و تعيينه في المكان المناسب سيساهم في تطوير العمل، و بالتالي تحقيق الفعالية و بتفحصنا لدلالات أقوال هؤلاء المبحوثين، نجدها واقعية و تتفق مع المبدأ الذي حدده هنري فايول في نظرية التكوين الإداري و رأى بأن تحقيق الفعالية، يرتبط بمدى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و قد تأكدنا من فعالية تطبيق هذا المبدأ الفايولي في المؤسسة، كون المؤسسة تعتمد على الأساليب العلمية الدقيقة، في سعيها لتحقيق أهدافها التنظيمية وذلك من خلال محاولتها تطبيق متطلبات الجودة الشاملة، و توسيع نشاطات المبادلات التجارية، ولا شك أن تحقيق هذه الأهداف يرتبط بمدى توفر الكفاءات البشرية المؤهلة، والتي تعمل في المناصب التي تناسب قدراتها و خبراتها وهو ما تأكدنا منه من خلال دراستنا الميدانية و المقابلات الحرة التي أجريناها مع فئة الإطار و الذين عبروا لنا - و بشكل مفصل - على أن المؤسسة لم تعد تعتمد على الطرق العشوائية في ممارسة أعمالها، و خاصة في مديرية قيادة مديرية الميناء و مديرية السحب البحري و المديرية العامة نظراً لحساسية العمل بهذه المصالح و أن الخطأ غير مسموح علاوة على أن شغل المناصب بها، يحتاج إلى الكفاءات المناسبة لذلك - لا غيرها - و بالتالي يجب الاعتماد على الأسلوب العلمي الدقيق في تخطيط و تحليل طرق العمل بهذه المصالح، لزيادة الفعالية التنظيمية وهذا ما أكده تايلور TAYLOR عندما أكد على أن التخطيط و التحليل الدقيق لمختلف أجهزة النظام، و عزل الفكر التخميني يساهمان في تحقيق الفعالية التنظيمية، هذه الأخيرة التي تباينت رؤى المبحوثين حول مفهومها - فالكل - يعبر عنها من زاوية نظرتة الخاصة، - علماً أننا حاولنا توضيح و شرح هذا المفهوم لأغلب أفراد العينة - ولعل هذا ما يفسر بأن مفهوم الفعالية لدى المبحوثين، يتخذ أبعاد و مجالات مختلفة، وهذا في اعتقادنا راجع إلى ضبابية و غموض هذا المفهوم، بحسب ما أمدتنا به مختلف الطروحات

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور المؤهلات الشخصية، الاعتبارات غير الموضوعية وثقافة المؤسسة في الاختيار وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

النظرية، كما أشرنا إليها في الجانب النظري، أو لتوسع واختلاف مجالات البحث في الفعالية، كما أقره **عبد الوهاب سويسي** في دراسة حول " تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة " حينما أشار إلى أن الفعالية، ظاهرة بأوجه متعددة المجالات، بمعنى أن الفعالية في مجال لا تعني الفعالية في مجال آخر.

وفي تفحصنا لما أقر به المبحوثين من الفئة المتبقية، نجد تساوى نسبة المبحوثين الذين أقروا بأن اختيار الفرد وفق قدراته واستعداداته، يزيد من درجة استقراره كما أن امتلاكه لمؤهلات عديدة يزيد من قدرته على الإبداع في مجال عمله، وبلغت نسبة هؤلاء 13.56 % و13.56 % على التوالي، ولعل هذا ما يفسر بأن المورد البشري أصبح حالياً ينظر إليه من قبل المبحوثين بالمؤسسة على أنه قوة بشرية فاعلة، وقادرة على الإبداع إذا ما تم اختياره وفقاً لرغباته و مؤهلاته، التي تضاهي بذلك الموارد المادية الأخرى - رغم أهميتها- التي كانت تشكل القوة الأساسية في تطوير العمل و إحداث التنمية، وهذا ما تأكدنا منه من خلال إجرائنا للمقابلات الحرة مع المبحوثين و الذين أكدوا لنا، و خاصة فئة الإطارات منهم، أن المؤسسة أصبحت تضع في حسابها اختيار المورد البشري القادر على زيادة فعاليتها التنظيمية، ونموها الاقتصادي والذي يتوفر على مختلف المؤهلات و القدرات اللازمة، وعدم الإفراط فقط في الاعتماد على الموارد المادية مهما بلغت درجة أهميتها و دقتها - كما أسلفنا- وهذا يتفق إلى حد كبير مع ما طرحه **شولتز في نظريته رأس المال البشري**، حينما أكد أن النمو الاقتصادي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، وإنما يرجع بالأساس إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري، ويضيف **شولتز** بأن عملية الاختيار المهني الصحيح، تعتبر من بين الاستراتيجيات التطبيقية التي تقيس رأس المال الفكري.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل، بتحليل ومعالجة المحور الخاص بالمؤهلات الشخصية التي يشترط توفرها في طالبي العمل، والتي يراعيها القائمين على عملية التوظيف بالمؤسسة مجال البحث في اختيار الأفراد، ووضحنا دورها في زيادة مستوى الاستقرار الوظيفي، كما قمنا بتحليل المعطيات الخاصة بمحور الاعتبارات غير الموضوعية في اختيار الأفراد، وبيننا أثرها على تحقيق الأهداف التنظيمية، وأخيرا وضّحنا السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة في اختيار الأفراد وعلاقتها بزيادة مستويات الأداء الوظيفي، واستند هذا التحليل الذي اعتمدنا عليه إلى ما أمدته لنا الشواهد والدلائل الواقعية والمقابلات التي قمنا بها، مع فئة المبحوثين علاوة على ربط هذه القراءات التحليلية بالجانب النظري من الدراسة.

الفصل الثامن

معالجة ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

رابعاً: موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم

خامساً: القضايا التي تثيرها الدراسة

سادساً: التوصيات والاقتراحات العامة

تمهيد:

بعد تحليلنا لمختلف الشواهد الإحصائية، واستنتاجها وإعطائها دلالات علمية وحقائق واقعية عن طريق إخضاعها لمختلف القراءات التحليلية، وفق منظور سوسيو- تنظيمي مستمد من الواقع الميداني والتراث النظري للدراسة، نحاول في هذا الفصل، عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء المرتكزات التالية:

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة.
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات تنظيمية ورقع جغرافية متباينة.
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.
- موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم .
- القضايا التي تثيرها الدراسة، وتكون منطلقا لبحوث ودراسات مستقبلية، فضلا عن الخروج بتوصيات واقتراحات عامة تقدمها الدراسة، بمختلف موجهاتها النظرية، و تمظهراتها الميدانية.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

بالاستناد إلى مختلف المعالجات الإحصائية، والقراءات التحليلية والانتقائية والتي اتضحت معالمها وتجسدها الإمبريقية في الدراسة الميدانية، فإن الدراسة الراهنة، توصلت إلى عدد من النتائج العامة والجزئية، والتي تتمحور حول محاولة كشف العلاقة بين عدد من المتغيرات المرتبطة بفروض الدراسة، وعليه نحاول في هذا الفصل مناقشة هذه النتائج التي توصلنا إليها في ضوء، الفرضيات التي قمنا بصياغتها كما يلي:

1- النتائج الخاصة بالفرضيات الفرعية:

- نتائج الفرضية الإجرائية الأولى: والتي مفادها: تساهم الإجراءات الحديثة المطبقة في الاختيار المهني، في الحصول على موارد بشرية مؤهلة.

سعت هذه الفرضية إلى محاولة الكشف عن العلاقة، بين متغير الإجراءات الحديثة المعتمدة في الاختيار المهني والذي قسمناه إلى المؤشرات التالية (طلب التوظيف، توصيف الوظائف الاختبارات، الفحص الطبي، الفترة التجريبية) ومتغير الموارد البشرية المؤهلة والذي قسمناه كذلك إلى المؤشرات التالية (الكشف عن مواصفات شاغل الوظيفة، الرجل المناسب في المكان المناسب، الكشف عن الاستعدادات والقدرات، التأكد من القدرة على القيام بأعباء الوظيفة إكساب خبرات عملية)، وتوقعنا من خلال هذه الفرضية وجود علاقات ارتباطية بين هذه المؤشرات المشكّلة لكلا المتغيرين، وهذا ما سنحاول معرفة واقعه وتجسده الميدانية في المؤسسة مجال البحث، من خلال ما أمدته بنا النتائج التالية:

- المؤشر الأول: طلب التوظيف وعلاقته بالكشف عن مواصفات شاغل الوظيفة:

يتضح لنا من خلال النتائج المحصل عليها، بخصوص هذا المؤشر المتعلق بالفرضية الإجرائية الأولى، أن أغلبية المبحوثين والمقدر عددهم بـ 250 فرداً وبنسبة 84.74 % قاموا باستيفاء طلبات توظيفهم، بالوكالة الوطنية للتشغيل ANEM بحيث أقر هؤلاء، بأنهم قاموا بتعبئة نموذج الطلب الذي أعدته إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية، وهو عبارة عن نموذج ورقي يتضمن، معلومات شخصية و أخرى تتعلق بالمؤهلات العلمية بنسبة 24.28 % كما عبر عنها المبحوثين والخبرة المهنية بنسبة 31.42 % ، الحالة الصحية العامة بنسبة 17.15 % وعدد اللغات المتقنة 14.28 % وما يلاحظ في هذه المعلومات، التي دونها المترشحين في طلبات توظيفهم؛ أنها كذلك مدونة في إعلان التوظيف كما أكدته الشواهد الكمية

الموضحة في الجدول رقم (19) والمتعلق بالشروط المتضمنة في إعلان التوظيف، ولكن ما يلفت للانتباه و إذا نظرنا بنظرة فاحصة كذلك، نجد أن المبحوثين يقومون بإيداع سيرتهم الذاتية (CV) إلى جانب طلب التوظيف، وبنسبة عالية بلغت 88.13% ولكن ما يجب قوله في ما يخص هذه السير الذاتية للمبحوثين كما أشرنا إليه سابقا، فإن أغلب طالبي العمل عند استيفائهم لسيرهم الذاتية، لا يكتفون بتدوين مؤهل واحد، و إنما يجمعون بين عدد من المؤهلات محاولين بذلك إعطاء بطاقة تعريفية، لحياتهم المهنية والشخصية ومعتمدين على أسلوب المراوغة من خلال استعراض - عضلاتهم الفكرية- إن صح القول، في ثنايا هذه السيرة والتي ربما لا تتوفر المعلومات التي أدلو بها في أغلبهم، بحسب ما أدلوه لنا، و لكن مهمم الوحيد هو قبولهم فقط لإجراء المقابلة الأولية.

- دلت كذلك النتائج الجزئية المتعلقة بدلالات هذا المؤشر، بأن أغلب المبحوثين والمقدر عددهم بـ 160 و نسبة 54.23% و 70 مبحوثا آخر بنسبة 23.72% يؤكدون في الجدول رقم (22) أي بنسبة إجمالية تقدر بـ 77.95% - دائما- و في - أغلب الأحيان- بأن المؤسسة تستطيع الكشف عن مواصفات شاغل الوظيفة، بناء على المعلومات المدونة في طلبات التوظيف و السير الذاتية؛ وذلك من خلال قيام القائمين بعملية اختيار الأفراد، بعملية مراجعة و تقييم لهذه الطلبات والسير الذاتية، وتقوم المؤسسة بمقارنة ما أقر به في سيرته الذاتية، ومن خلال هذه المقارنة تستطيع المؤسسة، كشف التناقض الموجود بين النموذجين فيما يخص المعلومات التي أدلوا بها، وتلجأ إلى اعتماد كذلك إستراتيجية مراجعة وتدقيق طلبات التوظيف، مع المعايير المحددة مسبقا كشرط أساسية لقبول المترشح، وهذا ما يؤشر على إمكانية الكشف عن المواصفات التي تحتاجها المؤسسة، بناء على المعلومات المقدمة في طلب التوظيف.

- المؤشر الثاني: توصيف الوظائف وعلاقته بإمكانية، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ما يمكن ملاحظته بخصوص هذا المؤشر، وخاصة توصيف الوظائف أنه لم يكن مفهوم مدرك بنسبة كبيرة من طرف أفراد العينة، من ناحية مفهومه الدلالي ولكن تمكنا من تلمس تجسده العملية، من خلال بعض الإجراءات العملية الحديثة، التي تقوم بها المؤسسة من حيث سعيها لتحديد نوع الأفراد المناسبين، والمؤهلات الواجب توفرها فيهم، علاوة على تمكين

طالبى العمل من الاطلاع على متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وهو ما أكدته الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (23) بنسبة 100 % بحيث عبر 25 % منهم في اطلاعهم عن الشروط اللازمة لشغلها، و 22.5 % أكدوا على معرفتهم بعلاقة الوظيفة التي يشغلونها بالوظائف الأخرى، وإلى جانبهم فقد أكد ما نسبته 20 % بمدى معرفتهم بالظروف المحيطة بها و 17.5 % نجدهم على اطلاع بالمخاطر المهنية المرتبطة بوظائفهم؛ وبالتمعن في هذه المعطيات الكمية، نجدها تؤكد التجسيدات الواقعية، لوظيفة توصيف الوظائف (فيما يخص متطلبات الوظيفة) وهو ما أكدته النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (23) علاوة على القراءات التحليلية التي وضحت لنا، بأن القائمين على عملية التوظيف يقومون ببعض الخطوات الأساسية، التي تمكّن الموظفين الجدد من الإطلاع على متطلبات الوظائف التي يشغلونها، هؤلاء الذين نجد المؤسسة تحدد المعايير اللازمة، والواجب توافرها فيهم كما أشرنا إليه في دلالات المؤشر الأول المتعلق، بطلب التوظيف علاوة على تحديدها لهذه المعايير في إعلانات التوظيف الخاصة بالمؤسسة، - كما مر معنا- في الجدول رقم (19) والذي أكد فيه كل المبحوثين، بأن المؤسسة تحدد المعايير اللازمة والمحتمل تطابقها، مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها؛ ومن هذه المعايير نجد المستوى التعليمي بنسبة 45.94 % ، الخبرة المهنية بنسبة 24.32 % ، الصحة الذهنية و البدنية بنسبة 16.21 % ومعيار السن بنسبة 13.51 % وهذا ما يؤشر على أن المؤسسة كذلك، تراعي الشروط الواجب توافرها في طالب العمل (فيما يخص المعايير و الشروط الواجب توفرها فيه) وهذا ما يؤشر على أن المؤسسة تتبع خطوات عملية تحاول من خلالها استقطاب أفراد تتلاءم مؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها وللتدليل على مصداقية هذه النتائج التي أمدتنا بها الدراسة الميدانية، فقد أكدت المقابلات التي أجريناها مع العديد من الإطارات، بأن المؤسسة تقوم بتقديم استمارات مكتوبة للعمال الجدد الذين تم توظيفهم، بناء على معايير محددة بهدف تعريفهم بالوظائف الجديدة، المحتمل شغلها من ناحية، صلاحياتها ومهامها، الظروف الفيزيائية التي تؤدي فيها، علاوة على المخاطر أو الأمراض المهنية التي من المحتمل الإصابة بها.

نستنتج في الأخير، أن وظيفة توصيف الوظائف، ووظيفة غير محددة بصورة جلية تحت مسمى- **توصيف الوظائف** - ولكن ترتبط بأحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، بالمؤسسة والتي يمكن أن نتلمس مؤشراتها الواقعية، في قيامها بتحديد وتقدير احتياجات المؤسسة من

العمالة المطلوبة، بالنوعية والمواصفات المطلوبة، وتعريفهم بمتطلبات وظائفهم - كما أسلفنا - منذ قليل.

- تؤكد كذلك المعطيات والتحليلات الإحصائية، أن اطلاع المترشحين الجدد، على متطلبات وظائفهم، يزيد من شعورهم بالاستقرار في أداء وظائفهم، وهو ما يعبر عنه كل المبحوثين بنسبة 100 % ويقرون في ذات السياق كما أوضحتها النتائج المدونة، في الجدول رقم (25) بأن الشروط المرتبطة بوظائفهم، - تتلاءم- و- تتلاءم بعض الشيء- مع مؤهلات شاغل الوظيفة بنسبة 54.90 % وأغلبهم من فئة الإطارات من ذوي المستوى الجامعي والبعض منهم سبق لهم وأن شغلوا مناصب إشرافية بالمديرية العامة، وبالتالي فإننا نعتقد، أن ما أدلوه لنا يؤشر على التجسيدات الواقعية لاعتماد المؤسسة على، آلية تحديد نوعية العمالة المطلوبة و متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وذلك عندما أكدوا بأن المؤسسة، عندما تقوم بعملية الاختيار المهني، تضع في حساباتها مواصفات وتخصصات الأفراد المناسبين لشغل المناصب، سعياً منها لتحقيق مبدأ: **وضع الرجل المناسب في المكان المناسب**. وهو ما أكدته النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (26) أين أكد أغلب المبحوثين، بأن المنصب الذي يعملون به يناسب مجال تخصصهم - تماما- و - إلى حد ما- بنسبة 74.56 % وفي ذات السياق كذلك توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (27) بأن جميع المبحوثين، أقرروا بأن توافق التخصص مع المؤهلات، يزيد من درجة تحقيق الفعالية من حيث، تحسين جودة العمل بنسبة 47.46 % وزيادة مستوى مردودك في العمل بنسبة 32.20 % والانضباط في العمل بنسبة 20.33 % وهذا ما يؤشر على أن المؤسسة، تعتمد على سياسة توصيف الوظائف ولو بتسميات أخرى، كتحديد الاحتياجات من العمالة المطلوبة، سعياً منها إلى توفير موارد بشرية مؤهلة تتوافق مؤهلاتهم و تخصصاتهم مع المناصب التي يشغلونها.

- المؤشر الثالث : الاختبارات وعلاقتها بالكشف عن الاستعدادات و القدرات.

من خلال تحليلنا للنتائج المحصلة في الجدول رقم (28) المرتبطة بهذا المؤشر، يتضح لنا أن أغلب المبحوثين خضعوا لإجراء الاختبارات بنسبة 81.35 % مهما كان نوع هذه الاختبارات، وما يلاحظ أن أغلب المبحوثين كما أكدته الشواهد الإحصائية، في هذا الجدول خضعوا لإجراء اختبارات أدائية وبنسبة 48.39 % وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة في الكثير من المصالح، التي تحتاج إلى توفر نوع من المهارات التقنية في شاغل الوظيفة

وبخاصة بالنسبة للعمال الذين يكون عملهم في الميدان، كعمال التحكم و التنفيذ، أما العمال الذين يخضعون لإجراء الاختبارات السيكو- تقنية والذين عبروا عنها المبحوثين بنسبة 29.03 % فنجد الوظائف التي من المحتمل شغلها، تتطلب توفر مؤهلات شخصية واضحة وخاصة بالنسبة لشغل المناصب القيادية وتلك التي يغلب عليها العلاقات الإنسانية - رغم قلتها- ، وما يلاحظ كذلك في هذه النتائج، نجد أن الاختبارات الكتابية، لم يعد يعتمد عليها في اختيار الأفراد بالشكل الكافي بالمؤسسة المينائية في الوقت الراهن، والتي أصبحت تعتمد أكثر على الاختبارات الأدائية و السيكو- تقنية فقط.

وفي السياق ذاته توضح المعطيات الكمية، هوية القائمين بإجراء هذه الاختبارات والذين عادة ما يكونوا لجان متخصصون من خارج المؤسسة، كما عبر عنه المبحوثين بنسبة 54.23 % نظرا لعدم توفر الكفاءات اللازمة والمتخصصة، في إجراء هذه الاختبارات وبخاصة الاختبارات الأدائية والذين عادة ما نجدهم من الكفاءات الأجنبية، الذين يقومون بإجراء هذه الاختبارات تحت شروط مضبوطة ودقيقة جدا، أما فيما يخص الاختبارات السيكو- تقنية والكتابية فعادة ما يقوم بها رئيس مصلحة الموارد البشرية، أو مدير المؤسسة شخصيا و خاصة بالنسبة لشغل المناصب الإشرافية، والتي تكون من متابعة شخصية من قبل مدير المؤسسة وهو ما أكده المبحوثين في الجدول رقم (29) بنسبة 18.64 % .

وبالتمتع في الدلالات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (30) نجدها، تؤكد بأن أغلبية أفراد العينة يقرون بأن هذه الاختبارات، تساهم في الكشف عن الاستعدادات والقدرات وبنسبة عالية وصلت إلى 81.35 % كالكشف عن الرغبة و القدرة على العمل بنسبة 74.18 % درجة الذكاء بنسبة 16.13 % وخاصة الاختبارات السيكو- تقنية.

والمتمتع في هذه النتائج التي توصلنا إليها بخصوص هذا المؤشر، الذي يربط بين الاختبارات والكشف عن القدرات والاستعدادات؛ يمكنه ملاحظة ما دلت عليه المشاهدات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (31) والتي أقرت بأن أغلبية المبحوثين، يؤكدون بأن تطبيق هذه الاختبارات يكون بصورة غامضة وغير شفافة و هو ما عبر عنه المبحوثين بنسبة 71.18 % بحيث يرى 32.38 % منهم بأن هذه الاختبارات شكلية و 58.09 % منهم يقرون بأن هذه الاختبارات، تجرى في ظروف غير ملائمة كما أن أسئلتها، لا تتلاءم مع تخصص المترشح للوظيفة (أنظر مضامين الجدول رقم (31)).

- المؤشر الرابع: الفحص الطبي و التأكد من القدرة على القيام بأعباء الوظيفة .

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية والقراءات التحليلية المدونة في مضامين الجدول (32) و (33) المتعلقة بهذا المؤشر، أن أغلب المبحوثين خضعوا لإجراء فحص طبي عند توظيفهم كما أقروه بغالبية ساحقة، قدرت نسبتهم بـ: 86.44 % في الجدول رقم (32) ويؤكدون بأن الهدف من خضوعهم لهذه الفحوصات الطبية، هو تحديد مدى ملائمة الوضع الصحي للمترشح مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها، والذي يمكّن المؤسسة من معرفتها لصحة العامل وخلوه من أي مرض يعيقه على أداء مهامه، وخاصة تلك الأمراض المعدية والوراثية كأمراض، السل والتهاب الكبد الفيروسي ... وغيرها، والذي من المحتمل أن يجنب المؤسسة أعباء مالية أو مساءلة قانونية من هذا الجانب، كما أكدته لنا المقابلات التي أجريناها مع القائمين على هذه العملية.

وفي هذا السياق فقد أوضحت المعطيات الإحصائية الخاصة بالجدول رقم (33) بأن هناك علاقة دالة بين إجراء الفحص الطبي، والقدرة على تحمل ظروف العمل كما أكدته أغلبية المبحوثين، من الذين نجدهم - يوافقون تماما- و - يوافقون- على هذا الرأي بنسبة 83.04 % وهذا يؤكد بأن لهذين المؤشرين، ارتباط قوي ببعضهما بالنظر إلى ما تقوم به المؤسسة، من إجراء هذه الفحوصات الطبية من قبل لجان مختصة، إما من داخل المؤسسة أو خارجها وذلك لأن طبيعة العمل بها، يفرض عليها مقارنة الحالة الصحية للمترشح، مع الشروط الصحية المطلوبة للعمل، بهدف احتمال قدرته على تحمل الظروف المحيطة بعمله الجديد.

- المؤشر الخامس: الفترة التجريبية و إكساب خبرات عملية.

تفيد الدلائل الإحصائية المتعلقة بهذا المؤشر، أن كل المبحوثين خضعوا لإجراء الفترة التجريبية بنسبة 100 % وهو ما عبر عنه المبحوثين في الجدول رقم (34) أين أكدوا بنسبة 69.50 % بأنهم خضعوا لفترة تجريبية تزيد مدتها عن سنة، بينما أقر ما نسبته 30.50 % بأنهم خضعوا لفترة تجريبية مدتها 06 أشهر، وتختلف هذه المدة بحسب ما استقيناها من واقع الدراسة الميدانية، بحسب طبيعة المنصب، فالمناصب التي تحتاج إلى كفاءة فنية متخصصة وتأهيل عالي يزيد مدة تجريب العامل الجديد فيها عن السنة؛ بينما لا يتعدى مدتها 06 أشهر بالنسبة للمناصب التي تتسم بالطابع الروتيني، وهدف المؤسسة من تطبيق هذا الإجراء هو اختيار مدى ملائمة العامل الجديد، لتحمل ظروف ومتطلبات وظيفته من حيث تحمل مسؤولياتها

صعوبتها ومخاطرها والتي سبق للمؤسسة وأن وضحت لهؤلاء، متطلبات الوظائف التي يشغلونها كما - مر معنا - في توضيحنا للنتائج المتعلقة بالمؤشر الثاني.

وفي نفس السياق كذلك أكدت النتائج التي توصلنا إليها، بخصوص هذا المؤشر بأن أغلب المبحوثين أكدوا بأن الهدف من القيام بهذه الفترة التجريبية، هو اكتساب خبرات في الميدان بنسبة 51.5 % كما وضحه في الجدول رقم (35)، بحيث تأكد لنا من خلال المقابلات معهم بأن هؤلاء يدركون بأن المعرفة النظرية، التي أهلتهم لاجتياز جميع مراحل الاختيار المهني بنجاح، لا يكفي إذا ما صاحبت هذه المعرفة، بالممارسات التطبيقية التي تساعدهم على معرفة كافة الظروف المحيطة بوظائفهم.

وبهدف التأكد من اعتماد المؤسسة على إجراءات واضحة أم لا، في اختيار العمال الجدد قمنا بمساءلة المبحوثين عن ذلك، بحيث سجلنا استنتاجات حملت مؤشرات إيجابية، بحسب ما وضحته الشواهد الإحصائية المدونة، في الجدول رقم (36) أين وجدنا أن أغلب المبحوثين أقروا بأن هذه الإجراءات واضحة - تماما- بنسبة 76.27 % علاوة على أن لهذه الإجراءات الواضحة تماما، علاقة بمدى إمكانية توافق تخصص العامل مع ما يحمله من مؤهلات، والتي تزيد من تحقيق مستوى الفعالية وهو ما أكدته المعطيات الكمية للجدول المركب رقم (37) والمتعلق بتوضيح العلاقة، بين الإجراءات الحديثة المعتمدة في اختيار الأفراد الجدد وبين مدى إمكانية توافق مجال تخصصاتهم، مع ما يحملونه من مؤهلات وزيادة الفعالية التنظيمية أين أكدت حسابات χ^2 المحسوبة بوجود هذه العلاقة الدالة و تأكد وجودها بحسابنا لمعامل التوافق C (أنظر الملاحق).

وتأسيسا على كل ما تقدم، و في ضوء ما أمدتنا به الشواهد والدلائل الإحصائية علاوة عما وضّحته القراءات التحليلية والتفسيرات، التي حاولنا من خلالها معالجة المؤشرات والأبعاد المتعلقة بمتغيرات الفرضية الفرعية الأولى، وبالنظر لما أسفرت عنه حسابات χ^2 . ومعاملات التوافق C المطبقة في الجدولين رقم (37) و (38) يمكننا القول، بأن الفرضية الإجرائية الأولى قد تبث صدقها الإمبريقي إلى حد كبير، والنتائج المعنية بتقصي مؤشرات متغيري الفرضية تثبت ذلك - كما مر معنا - بمعنى، تساهم الإجراءات الحديثة المطبقة في الاختيار المهني في الحصول على موارد بشرية مؤهلة.

- نتائج الفرضية الإجرائية الثانية: والتي مفادها : تساهم المعايير الموضوعية للاختيار المهني في تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

سعت هذه الفرضية إلى محاولة التعرف، على العلاقة القائمة بين مدى اعتماد المؤسسة على المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد، وزيادة تحسين مستوى الخدمات المقدمة من خلال عدد من المؤشرات الدلالية، التي ترتبط بكل متغير من متغيرات هذه الفرضية والتي توقعنا من خلالها، إمكانية وجود علاقات ارتباطية بينها، وهو ما سنحاول معرفة تجسدهات الميدانية طبقاً للنتائج التالية:

- المؤشر الأول: معيار الشهادة العلمية و تحسين نوعية الخدمة.

قبل التطرق إلى المعطيات الكمية الدالة على المؤشر الأول من الفرضية الثانية، نشير إلى أن المؤسسة المينائية تعتمد في اختيار الأفراد، على المعايير الموضوعية - دائماً- وفي -غالب الأحيان- كما أكدته أغلبية المبحوثين بنسبة 78.7 % في الجدول رقم (39) وبهدف التحقق أكثر من اعتماد المؤسسة على المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد، قمنا برصد جملة من المعايير الموضوعية والمستقاة من واقع التوظيف بالمؤسسة، بحيث أوضحت الشواهد الإحصائية المدونة في الجدول رقم (40) أن من أهم هذه المعايير الموضوعية، معيار المستوى التعليمي بنسبة 51.4 % ، الخبرة المهنية بنسبة 28.84 % ، الكفاءة بنسبة 8.92 % ، إتقان اللغات الأجنبية بنسبة 5.81 % .

ووفقاً لما أقرته هذه الدلائل الإحصائية، فإننا نجد في السياق ذاته، أن الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (41) والدالة على تجليات المؤشر الأول من الفرضية الفرعية الثانية، تقر بأن أغلب المبحوثين بنسبة 69.5 % يؤكدون بأنه دائماً، يؤدي اختيار الفرد بناء على أساس الشهادة العلمية إلى تحسين نوعية الخدمة، وهو ما أقره كذلك ما نسبته 26.1 % من المبحوثين الذين أكدوا أنه في - غالب الأحيان- يؤدي اختيار الفرد على أساس الشهادة العلمية إلى تحسين نوعية الخدمة، ويرجعون ذلك إلى أن متطلبات الوظيفة في الوقت الحالي يحتاج إلى توظيف أفراد أكفاء، من حملة الشهادات العلمية والقادرة على تحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة، وخاصة في خضم هذه الظروف المتغيرة والمتسارعة التي تحيط ببيئة العمل والتي ترغم المؤسسة، على توظيف حاملي الشهادات العلمية - إدراكاً منها- بأن

للمستوى التعليمي دورا هاما في تحديد مجال الفهم، واستيعاب المعاني بسرعة وهو ما ينعكس على تطوير تحسين الخدمة المقدمة.

- المؤشر الثاني: معيار الكفاءة و تقديم الخدمة بأقل تكلفة و زمن ممكن.

تؤكد الدلائل الإحصائية والقراءات التحليلية الموضحة في الجدول رقم (42) والدالة على تجسدت هذا المؤشر الثاني من الفرضية الفرعية الثانية، أن نسبة عالية جدا من المبحوثين والتي قدرت نسبتهم بـ 81.4 % يقرون، باعتماد المؤسسة على معيار الكفاءة في الاختيار المهني ويشيرون عدد منهم في ذات السياق بنسبة 57 % بأن الكفاءة تعني لهم القدرة على إنجاز المهام الوظيفية بدقة وفي الوقت المحدد، كما أشار عدد آخر منهم إلى أنها تؤدي المهام بحرفية عالية و بنسبة 16.5 %

وفي نفس السياق نجد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (43) تؤكد، بأن أغلب المبحوثين بنسبة 73.56 % يقرون بأن الشخص الموظف على أساس الكفاءة، بإمكانه تقديم الخدمة بأقل تكلفة دائما وهو ما أكدته ما نسبته 15.60 % ممن أقرروا بأنه في غالب الأحيان تساهم الكفاءة في تقديم الخدمة بأقل تكلفة، و هذا راجع بحسب ما أكدته القراءات التحليلية التي أشرنا إليها في مضامين هذا الجدول، إلى أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لشغل وظائفهم بناء على معيار الكفاءة، يستطيعون الاستغلال الجيد للوسائل و التجهيزات الميكانية، بحرفية عالية ووضعها في خدمة العملاء، فضلا عن قدرتهم على التحكم في الأنظمة التكنولوجية المتطورة والأساليب الإدارية الحديثة، التي تساهم في تحقيق خدمات مطابقة للمواصفات العالمية، وبالتالي تقليص وقلة الكلفة والسرعة في إنجاز المهام.

- المؤشر الثالث: معيار الخبرة المهنية ومواكبة التطور الحاصل على مستوى الخدمة.

بالاستناد إلى الإجابات الدالة على هذا المؤشر، يتضح أن أغلب المبحوثين بنسبة 79.7 % يمتلكون لخبرة سابقة في مجال عملهم، كما هو موضح في الجدول رقم (44) ويؤكدون في ذات السياق بأن امتلاكهم لخبرة مهنية سابقة، ساعدتهم في مواكبة التطور الحاصل على مستوى الخدمة بنسبة 54.6 % وهذا راجع بحسب ما أكدوه لنا؛ إلى مختلف المهارات والخبرات التي اكتسبوها خلال مسارهم المهني، والتي تساعدهم على مواكبة تطور الخدمة، لأنه غالبا ما يكونون متفهمين لوضعية العمل بالمؤسسة، على اعتبارهم مزودين بالخبرة الميدانية اللازمة والقيم الإيجابية نحو العمل، الشيء الذي يقلل من احتمال تركهم العمل، علاوة على أنهم

يتملكون مهارات ذاتية قد تجنب المؤسسة، إعادة تأهيلهم وتكوينهم لمواكبة التطورات الحاصلة في مستوى الخدمة كما يحدث مع العمال الجدد، الذين يفتقدون لهذه الخبرة، وهذا ما يؤكد على الدور الذي يلعبه معيار الخبرة المهنية، في القدرة على مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الخدمة.

- المؤشر الرابع: الخصائص الجسمية و تسريع تسليم البضائع.

أفادت النتائج التي تحصلنا عليها فيما يخص، تجسّدات هذا المؤشر بأن 73.9 % من المبحوثين يقرّون بأن المؤسسة، تراعي الخصائص الجسمية في اختيار الأفراد طالما أن هناك وظائف بالمؤسسة يتطلب شغلها، توفر المؤهلات البدنية المختلفة و بخاصة معيار قوة الذراعين كما عبر عليه المبحوثين في الجدول رقم (45) والذي يخص توفره في شغل منصب يتسم طابع العمل به بالجهد العضلي، كتسليم ورفع البضائع و تفريغ البواخر المحملة بالحاويات، وغالبا ما نجد هذا النوع من الأعمال يقومون به عمال التنفيذ، ومن المؤشرات الدالة على دور الخصائص الجسمية في تسريع تسليم البضائع، بحسب ما دلت عليه الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (46) هو إجابات أغلب المبحوثين بعبارات إيجابية وبنسبة 69.62 % عندما أقرّوا بأن الخصائص الجسمية التي يتم اختيار الفرد على أساسها، تساهم في تطوير العمل من خلال تسريع تسليم البضائع؛ ويرجعون ذلك بحسب القراءات التحليلية التي أشرنا إليها في الجدول رقم (46) إلى توفر القوة العضلية ودقة البصر لدى العمال، وهو ما يساهم في تسريع تنقل البضائع، فعندما يكون سواق حاملات الحاويات، وساحبات البواخر يتمتعون بقوة و دقة البصر سيؤدي حتما ذلك إلى السرعة في تفريغ واستقبال البواخر المحملة بالبضائع و السلع، وتسليمها للزبائن في وقتها المحدد، علاوة على أن توفر القوة البدنية خاصة لدى عمال التنفيذ، يساهم بدرجة كبيرة في تسريع حركية تنقل و تسليم البضائع، في حالة تعطل حاملات الحاويات في العديد من المرات، كما أكدته الشواهد الواقعية بالمؤسسة المينائية.

- المؤشر الخامس: التحكم في اللغات الأجنبية و سهولة التعامل مع العملاء

إضافة إلى ما سبق، تشير النتائج المحصلة والدالة على هذا المؤشر بأن 95.3 % من المبحوثين يقرّون في الجدول رقم (47) أن هناك ثمة عدد من اللغات الأجنبية، التي يتواصل بها العملاء مع المؤسسة و منها؛ اللغة الفرنسية، الانجليزية، الاسبانية و الإيطالية، ولكن ما يهمنا في تجسّدات هذا المؤشر، هو ما وضحته الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (48)، أين وجدنا

أغلبية المبحوثين وبأغلبية ساحقة بلغت 88.1 % - يعتقدون بشدة- أن إتقان أكثر من لغة يسهل التعامل مع العملاء، وهذا راجع إلى أن المؤسسة المينائية مدركة لأهمية التعامل مع العملاء، ويتجلى ذلك في كونها تقوم باختيار أفراد، لهم القدرة على التعامل باللغة الأجنبية- كما مر معنا- بهدف سهولة التعامل مع العملاء، و تقديم لهم الخدمات المتميزة، و في هذا السياق فقد أمدتنا الدراسة الميدانية من خلال - المقابلات- أن إتقان اللغة الأجنبية اليوم، أصبح أكثر من ضرورة في أداء العمل وتسهيله، وخاصة بالنسبة لفئة الإطارات، الذين يشغلون مناصب تفرض عليهم التعامل بطريقة مباشرة مع مختلف العملاء الأجانب.

وفي ضوء هذه الشواهد الإحصائية المتعلقة بمؤشرات الفرضية الجزئية الثانية، والتي أثبتت وجود ارتباطات بينها، فقد أكدت كذلك الأساليب الإحصائية التي اعتمدها في كشف هذه العلاقة، كما هو موضح في الجدول المركب رقم (52) والذي يوضح وجود علاقة دالة بين مدى امتلاك خبرة سابقة في مجال العمل، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، هذه الأخيرة التي أكد أغلب المبحوثين في الجدول (49) بنسبة 83.1 % بأنها مقبولة ومما يؤكد وجود هذه العلاقة هو حساب k^2 التي قدرت قيمته بـ 72.55 و التي كانت أكبر من k^2 الجدولية التي بلغت 5.99 عند درجة حرية 2 ومستوى ثقة 95 % ، وبهدف التأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب معامل التوافق C فوجدناه: 0.44 وفي ذات السياق كذلك، فقد تأكد وجود علاقة دالة في الجدول المركب رقم (51)، والمتعلق بتوضيح العلاقة بين دور المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد في تحقيق الفعالية التنظيمية (تحسين الخدمة و زيادة مستوى الأداء)، أين وجدنا k^2 المحسوبة = 85.14 والتي كانت أكبر من k^2 الجدولية التي وجدناها = 15.50 عند درجة حرية 8 و مستوى ثقة 95 %، و بهدف تأكد وجود هذه العلاقة قمنا بحساب معامل التوافق C فوجدناه 0.43 و ما يؤكد كذلك وجود هذه العلاقة بحسب ما أفرزته النسب المئوية نجد في الجدول رقم (50) أغلب أفراد العينة بنسبة 79.7 % يقرون بأن اعتماد المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد له دور كبير في تحقيق الفعالية (تحسين الخدمة و زيادة مستوى الأداء).

وبالاستناد إلى كل هذه الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الإجرائية الثانية، يتضح لنا بصورة جلية، أن الفرضية الإجرائية الثانية قد تحققت بدرجة عالية من الإيجابية، بحيث تبين أن

اعتماد المؤسسة على معايير موضوعية في اختيار الأفراد يساهم في زيادة تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

- نتائج الفرضية الإجرائية الثالثة: والتي مفادها: يرتبط زيادة مستوى الاستقرار الوظيفي بمدى اختيار الأفراد وفقا للمؤهلات الشخصية.

تسعى هذه الفرضية إلى محاولة كشف طبيعة العلاقة، بين الخصائص الشخصية التي يتم على ضوءها اختيار المترشحين في المقابلة، وإمكانية زيادة معدل الاستقرار الوظيفي لدى الأفراد، وبالتالي نحاول تفصي واختبار هذه الفرضية، من خلال مؤشرات لها دلالة واقعية اخترناها بعناية من واقع تطبيق المقابلات الشخصية بالمؤسسة مجال البحث، والتي ترتبط بمتغيرات هذه الفرضية.

- المؤشر الأول: الرغبة في العمل و زيادة الارتباط بالعمل.

قبل توضيح الدلائل والشواهد الإحصائية التي تربط بين هذين المؤشرين، نشير إلى بعض الشواهد الكمية المتعلقة بمدى خضوع المبحوثين لإجراء المقابلة، وفي هذا الصدد فقد أكد أغلب المبحوثين في الجدول رقم (53) وبنسبة 85.8 % بأنهم خضعوا لإجراء المقابلة وأكدوا في ذات السياق، بأن معظم أسئلة المقابلة تتعلق بالجوانب الشخصية بنسبة 41.8 % وأخرى تتعلق بالثقافة العامة بنسبة 34.6 % وأسئلة تتعلق بطبيعة العمل بنسبة 23.5 % ونجدهم كذلك يقرون في الجدول رقم (54) بأن الهدف من إجراء المقابلة، هو معرفة مدى رغبتهم في العمل كما أكدوه بنسبة 34.58 % .

وفي تفحصنا للعلاقة المباشرة بين دلالات المؤشرين المتعلقين بهذه الفرضية، نجد أن أغلب أفراد العينة في الجدول رقم (55) وبنسبة 79.34 % يقرون بأن الرغبة في العمل تساهم بدرجة كبيرة في زيادة الارتباط بالعمل، وهو ما تطرقنا إليه في القراءات التحليلية - سابقا- أين أكدنا بأن نجاح المؤسسة في اختيار أفراد، لهم الرغبة الجامحة في شغل مناصب تتناسب مع ميولاتهم واستعداداتهم، يشعرهم ذلك بالرضا و الراحة في العمل، و بالتالي زيادة الارتباط به.

- المؤشر الثاني: القدرة على العمل ضمن فريق و سهولة التكيف.

يتضح من خلال الشواهد الكمية السابقة، والمتعلقة بدلالات هذا المؤشر أن 90.8 % من أفراد العينة يجدون سهولة في التعامل - دائما- و في - غالب الأحيان- مع فريق العمل ويحبذون العمل ضمن فريق، كما أقره كذلك في الدلائل الإحصائية الموضحة في الجدول رقم

(56) وبأغلبية ساحقة بلغت نسبتهم 74.6 %، وهذا ما يزيد، من سرعة تكيفهم في محيط العمل بحيث أكدوا بأن القدرة على العمل ضمن فريق، يساهم بشدة في سرعة التكيف، كما هو موضح في الجدول رقم (58) وهذا راجع بحسب ما أمدتنا به المشاهدات الواقعية، علاوة على احتكاكنا المباشر بالكثير من العمال من مختلف المستويات، وهم يمارسون أعمالهم ضمن فريق العمل إلى قوة العلاقات الإنسانية بين أعضائه وقلّة المنافسات الفردية بينهم.

- المؤشر الثالث: الانطباع الإيجابي للمترشح نحو الوظيفة والاستمرار في العمل

كشفت لنا الدراسة الميدانية من خلال لغة الأرقام في الجدول رقم (59)، أن أغلب العينة لهم انطباع إيجابي نحو عملهم بنسبة 72.54 % ، وهو ما يؤهلهم للاستمرار في أدائه وتحمل الظروف المحيطة به، فضلا عن عدم ترك عملهم، وما يلفت للانتباه أن هؤلاء المبحوثين يقرون، بأن للحافز المادي المتمثل في الأجر المرتفع الذي يتقاضونه، الدور الكبير في خلق الانطباع الإيجابي لديهم نحو الوظيفة، وهو ما يشجعهم على الاستمرار في العمل وعدم التفكير في ترك المؤسسة، وما يلاحظ كذلك أن هؤلاء كان لديهم هذا الانطباع الإيجابي قبل تعيينهم بصفة نهائية، كما أقرّوا به في مقابلة التوظيف وذلك لعلمهم، بأهمية الحوافز والامتيازات المغربية التي تقدمها المؤسسة المينائية.

- المؤشر الرابع: المرونة و روح المبادرة و الاندماج مع الأهداف

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (60) أن أغلب المبحوثين بنسبة 74.56 % يقرون بأن علاقتهم بزملائهم في العمل - مقبولة- ، و- جيدة في أغلب الأحوال- ، كما أنهم كذلك يجدون سهولة في التعامل معهم - دائما- وفي - غالب الأحيان- وبنسبة 72.2 % وفي ذات السياق نجدهم كذلك، بحسب ما أمدتنا به الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (62) يقرون بأنهم راضون عن أداء أعمالهم، بنسبة 62.03 %، و يبادرون في القيام بأعمال إضافية - دائما- و في - غالب الأحيان- بنسبة 83.1 % كما أكدوه في الجدول رقم (63) .

وبالتعمّن في هذه الدلالات الكمية المتعلقة بهذين المؤشرين، المشكلين للفرضية الفرعية الثالثة، نجد أن أغلب أفراد العينة يستطيعون التعامل بكل سهولة مع زملائهم وهو ما يزيد من قدرتهم على الاندماج مع الأهداف، وهو ما أكدوه من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (64) أين أكدوا بأغلبية وبنسبة 71.50 % بأنهم - يعتقدون بشدة- بأن سهولة تعاملهم مع زملائهم، يزيد من سرعة اندماجهم مع الأهداف، وهذا راجع إلى مدى كفاءة

المؤسسة في اختيار أفراد، تتوفر فيهم الخصائص السيكولوجية اللازمة والتي تم الكشف عنها بواسطة الاختبارات الشخصية، التي تعتمدها المؤسسة في اختيار الأفراد.

- المؤشر الخامس: الالتزام بأخلاقيات العمل و تفادي مختلف أشكال سوء السلوك التنظيمي.

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية، بأن هناك بعض المؤشرات الواقعية التي تؤكد مدى التزام أفراد العينة بأخلاقيات العمل، ففي الجدول رقم (65) نجدهم بأغلبية ساحقة وبنسبة 72.5 % يقرون بأنهم يلتزمون - دائما- بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة، ويقومون بعملهم في وقته عند غياب مسؤولهم المباشر، دائما وفي غالب الأحيان، كما عبروا عليه في الجدول رقم (66) بنسبة 95.2 % وفي مقابل هذه الإدلاءات التي قدمها المبحوثين، نجد بعض المؤشرات الدلالية كذلك تؤشر على عدم التزامهم بأخلاقيات العمل؛ بحيث نجد أن أغلب أفراد العينة يقرون في الجدول رقم (67) بنسبة 58.6 % بأنهم - غالبا- و - دائما- ما يقومون بمطالعة الجرائد اليومية في أماكن عملهم، كما أنهم سرعان ما يتغيبون عن عملهم كما أقرته الشواهد الإحصائية، في الجدول رقم (68) أين نجد أغلب أفراد العينة بنسبة 93.9 % يتغيبون عن عملهم ويلاقون عقوبات تأديبية، تفرضها المؤسسة في التعامل معهم، وبخاصة منها مطالبتهم بتقديم استمارة استفسار، كما عبروا عليه بنسبة 82.5 %.

إن هذه القراءات الإحصائية، تؤشر على أن لأقوال هؤلاء المبحوثين دلالة واقعية، خلافا للتوقع السائد الذي أقر به هؤلاء المبحوثين، والذي يمكن اعتباره يدل على سلبية هذا المؤشر كما أنه يدل على أن هناك، تماطل و تقاعس في أداء العمل بالمؤسسة، وهنا نستشف من هذه النتائج، أن غالبية المبحوثين مدركون لأهمية التحلي بالضمير المهني، في التقليل من السلوكات السلبية، وهو ما أكدته لنا الشواهد الإحصائية الواضحة في الجدول رقم (69) والذي أكد فيه أغلب المبحوثين وبنسبة عالية بلغت 84.7 % بأن للضمير المهني دور كبير جدا في التقليل من السلوك السيئ في العمل، كما نجدهم كذلك يؤكدون في الجدول رقم (70) وبأغلبية ساحقة بنسبة 95.3 % أن للمؤهلات الشخصية للأفراد، دور كبير في زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة.

وبالاستناد إلى مجمل النتائج الجزئية، المتعلقة باختبار هذه الفرضية الفرعية الثالثة والتي تلمسنا في مضامينها ارتباط مؤشري الفرضية، علاوة على ما أمدتنا به الأساليب الإحصائية الواضحة في الجداول المركبة رقم (71) و (72) والتي أثبتت وجود هذه العلاقة بين السهولة في التعامل مع الزملاء وزيادة الاندماج مع أهداف المؤسسة، من خلال حسابات k^2 الذي

وجدناه يساوي 74.2 وهو أكبر من χ^2 الجدولية الذي وجدناها تساوي 26.29 عند درجة حرية 16 ومستوى ثقة 95 % وأكدنا وجود هذه العلاقة بحسابنا لمعامل التوافق C الذي وجدناه يساوي 0.44 و في ذات السياق فقد أكدت كذلك حسابات χ^2 ومعامل التوافق وجود علاقة دالة بين مساهمة الرغبة في العمل بزيادة الارتباط بالعمل من وجهة نظر الفئة الوظيفية (أنظر الملاحق).

وفي ضوء هذه الدلائل الإحصائية، علاوة على القراءات التحليلية - كما وضحناه سابقا- يتضح لنا بصورة جلية أن الفرضية الفرعية الثالثة، قد تثبت صدقها الميداني إلى حد كبير بمعنى: يرتبط زيادة مستوى الاستقرار الوظيفي بمدى اختيار الأفراد وفقا للمؤهلات الشخصية.

- نتائج الفرضية الإجرائية الرابعة: والتي مفادها : تؤثر الاعتبارات غير الموضوعية في الاختيار المهني على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.

نحاول اختبار هذه الفرضية، من خلال الكشف عن العلاقات الارتباطية بين المؤشرات المشكلة لمتغيراتها والتي استقينها من واقع ميدان الدراسة، والتي تسعى في مجملها إلى محاولة التعرف على درجة تأثير هذه الاعتبارات غير الموضوعية في اختيار الأفراد على الأهداف التنظيمية.

- المؤشر الأول: المحسوبية وعدم تحمل المسؤولية.

قبل عرض النتائج المتعلقة بهذين المؤشرين، يجدر بنا أن نشير إلى الشواهد الإحصائية التي استقينها من ميدان الدراسة، والموضحة في الجدول رقم (73) بحيث نجدها تؤكد، بتدخل العديد من الاعتبارات غير الموضوعية، في اختيار الأفراد بالمؤسسة مجال البحث، فأغلب أفراد العينة بنسبة 82.4 % يؤكدون على تدخل العلاقات الشخصية بنسبة 35.1 % ، صلة القرابة بنسبة 31.6 % ، المحاباة بنسبة 12.3 % ، الوساطة بنسبة 11.1 % ، تدخل أطراف خارجية بنسبة 7.1 %، الجهوية بنسبة 2.8 % .

- أكدت الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (74) بأن أغلب أفراد العينة يتحملون تماما المسؤولية في العمل بنسبة 61.7 % ، وما يؤكد هذه النتيجة هو تأكيدهم في الجدول رقم (75) بأغلبية ساحقة وبنسبة 93.9 % بأنهم لا يقومون بتنفيذ طلبات غير قانونية، في اختيار فرد على حساب آخر، وهذه النتيجة كانت ضمن توقعاتنا، وخاصة إذا ما علمنا أن طرحنا

لبعض الأسئلة المخرجة التي اضطرنا وأرغمتنا هذا البحث، على دمجها في أسئلة الاستمارة وبالتالي فإننا نجد المبحوثين يتهربون من الإجابة على هذه الأسئلة، ويعتقدون بأنها، تمس سمعة المؤسسة وما يؤكد صحة هذا التوقع بهذه النتيجة هو تأكيد 18 مبحوث بنسبة 6.1 % بأن هذه الممارسات - غير الموضوعية - قد عششت في ذهنيات الكثير من العمال، والأدهى و الأمر من ذلك أنهم أشاروا إلى بعض الممارسات غير القانونية في الاختيار، التي يقومون بها - البعض- ويقبلون المقابل المادي مقابل توظيف شخص معين على حساب آخر، نظرا لعدم تحملهم المسؤولية بنسبة 44.4 % أو بغرض تكوين علاقات شخصية بنسبة 33.3 % ، وعدم الالتزام بالقوانين الخاصة بالتوظيف بنسبة 22.2 % كما أقروه في معطيات الجدول رقم (75) ومعظم هؤلاء من فئة الإطارات.

وبالتالي نخلص إلى أن هذا المؤشر، لم تكن له دلالة واقعية وعلاقة ارتباطية من منظور عينة البحث، كما أكدته الشواهد الإحصائية التي - أسلفنا ذكرها- والتي كانت خلافا للتوقع السائد.

- المؤشر الثاني: الجهوية و تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

أشارت النتائج المحصلة في الجدول رقم (76) بأن ما نسبته 33.2 % و 30.8 % -لا يعتقدون- و - لا يعتقدون إطلاقا- بأن المؤسسة تعطي الأولوية في اختيار الأفراد المقيمين بالمدينة وبالتالي نجدهم لا يحبذون الجهوية في التوظيف، ويؤكدون بصفة دائمة وفي غالب الأحيان وبنسبة 87.7 % أن الجهوية في اختيار الأفراد، يساهم في تغليب المصلحة الشخصية، على المصلحة العامة؛ كما هو موضح في الجدول رقم (77) وهذا راجع إلى أن الجهوية في التوظيف يكون الهدف منها، توطيد العلاقات الشخصية بين هؤلاء، وبالتالي الحفاظ على وظائفهم، ومحاولة تكوينهم لتكتلات جهوية وعشائرية، وبالتالي قدرتهم على تمرير وتحقيق أهدافهم الشخصية على حساب المصلحة العامة للمؤسسة، ونعتقد أن هذه الدهنيات ما زالت تنخر من جسم مؤسسات أغلب دول العالم الثالث.

- المؤشر الثالث: صلة القرابة والصراعات التنظيمية.

من خلال تحليلنا للنتائج المحصلة في الجدول رقم (78) والمتعلقة بتجسيدات هذا المؤشر اتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة، يقررون بنسبة 78.3 % بأن هناك تدخل صلة القرابة في اختيار الأفراد ويشيرون في ذات السياق، بأن تدخل صلة القرابة في اختيار الأفراد بالمؤسسة

يزيد من حدة الصراعات بين العمال و العمال بنسبة 65 %، الصراعات بين العمال والإدارة بنسبة 25.5 % الصراع بين المصالح الإدارية بنسبة 9.8 % ، و يرجعون ذلك إلى أن الفرد الذي يتم اختياره بنا على علاقات قرابية، يكون محمي من طرف الأطراف التي ساعدته في توظيفه، وبالتالي فمن المنطقي أن يسلم هذا العامل، من تطبيق القوانين الردعية المطبقة على العمال، كتقديم استفسارات عن الغياب، والخصم من الأجر، والطرده من العمل وهو ما لم يستسيغه العمال وزرع في نفوسهم، بوادر الحقد والكراهية وهو ما يزيد من حدة الصراعات التنظيمية.

- المؤشر الرابع: تأثير جماعات الضغط و تدخلها في اختيار الأفراد على سمعة المؤسسة.

أوضحت المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (79) بأن أغلب أفراد العينة، يؤكدون بأن تدخل جماعات الضغط في اختيار الأفراد، يؤثر بدرجة كبيرة على تشويه سمعة المؤسسة والذين بلغت نسبتهم 81.7 %، وهو ما أكدنا منه من خلال القراءات التحليلية لمعطيات هذا الجدول، أين تأكد لنا بأن هناك الكثير من الجماعات المصلحية، ذات التوجهات السياسية التي تسعى إلى تكوين علاقات مع المؤسسة مجال البحث، بهدف توظيف أفراد ينتمون إلى تيارات إيديولوجية وحزبية معينة، وهذا ما يؤثر سلبا على سمعة المؤسسة لدى الرأي العام.

- المؤشر الخامس: التمايز بين الجنسين في التوظيف و تأثيره على مستوى الروح المعنوية:

تشير النتائج المحصلة في الجدول رقم (80) إلى أن أغلب المبحوثين يقرون بنسبة 70.2 % بأن هناك تمييز في التوظيف بين الجنسين، ويؤكدون في ذات السياق بأن هناك عدم وجود عدالة و مساواة في التوظيف بنسبة 63.1 % وتواجد و زحف دهنيات بالمؤسسة تحبذ توظيف العنصر النسوي بنسبة 15.8 % وإعطاء الأولوية في التوظيف للإناث بنسبة 13.5 % وإلى جانب هذه الشواهد الإحصائية، نجد في الجدول رقم (81) أن أغلب أفراد العينة بنسبة 82 % يقرون بأنه - دائما- و - في غالب الأحيان- ما يؤثر التمييز بين الجنسين في التوظيف، على مستوى الروح المعنوية، ويرجعون ذلك إلى تشكّل ذهنية الشطارة والانحياز إلى طرف دون آخر ويتجلى ذلك بحسب القراءات التحليلية، والمقابلات التي - أسلفنا ذكرها- خاصة في تعارض بعض الأشخاص مع مضمون نصوص التوظيف، ويحاولون تكييفها بحسب مصالحهم ويضحون بالكثير من مقاييس التوظيف، ويلجؤون إلى استخدام اعتبارات مبنية على أساس الجنس.

وفي ضوء كل ما سبق، بخصوص اختبار هذه الفرضية، واعتمادا على الشواهد الكمية الموضحة في الجداول المتعلقة بمؤشرات هذه الفرضية، لا سيما حسابات معاملات الارتباط K^2 والتوافق C والتي أكدت في مجملها، على وجود ارتباطات لها دلالة إحصائية بين عدد من المؤشرات وخاصة في الجدول المركب رقم (83) والموضح للعلاقة بين التمييز بين الجنسين في التوظيف والتأثير على مستوى الروح المعنوية، بحيث تأكد وجود هذه العلاقة بحساب K^2 التي قدرت قيمتها بـ 70.65 والتي كانت أكبر من K^2 الجدولية التي بلغت 13.27 عند درجة حرية 4 و مستوى ثقة 99 % وتأكدنا من وجود هذه العلاقة بحسابنا لمعامل التوافق C الذي وجدناه يساوي 0.43 وهو ما أسفرت عليه كذلك نتائج الجدول المركب رقم (82) والموضح للعلاقة بين مدى مساهمة الجهوية، في تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، ومكان الإقامة من خلال حسابنا لمعاملات الارتباط و التوافق بحيث وجدنا K^2 المحسوبة 19.80 أكبر من K^2 الجدولية التي بلغت قيمتها 15.50 عند درجة حرية 8 ومستوى ثقة 95 % و تأكدنا كذلك من وجود هذه العلاقة بحسابنا لمعامل التوافق C الذي وجدناه يساوي 0.250 . (أنظر الملاحق).

وبناء على هذه المعطيات الإحصائية، فضلا عما أسفرت عنه مختلف القراءات التحليلية والاستنتاجات يتضح لنا بصورة جلية، أن الفرضية الرابعة قد تحققت إلى حد كبير، بحيث تبين أنه فعلا، يؤثر تدخل الاعتبارات غير الموضوعية في اختيار الأفراد على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.

- نتائج الفرضية الإجرائية الخامسة: والتي مفادها: يرتبط زيادة مستوى الأداء الوظيفي بمدى اختيار الأفراد وفقا لثقافة المؤسسة.

سعت هذه الفرضية إلى محاولة التعرف على العلاقة القائمة، بين مدى اعتماد المؤسسة على معايير في اختيار الأفراد، تناسب ثقافتها التنظيمية وتزيد من مستوى الأداء، من خلال اختبار عدد من المؤشرات الدالة، التي لها علاقة بمتغيري الفرضية وهو ما سنحاول معرفة تجسدها الإمبريقية بحسب ما أمده بنا النتائج التالية:

- المؤشر الأول: المعرفة السابقة بالشخص الذي يتم اختياره و المواظبة على العمل:

من خلال عرض معطيات الدراسة الميدانية المتعلقة بهذا المؤشر، اتضح لنا في الجدول رقم (84)، أن أغلب أفراد العينة يقرون بنسبة 67.8 % بأن المؤسسة، تعتمد على سياسة

اختيار الأفراد بناء على أحد معارفهم، ويرجعون ذلك إلى أنه عادة ما يكون هذا الشخص معروفا من قبل بعض معارفه، ويعتقد بأنه الشخص المناسب لشغل المنصب الشاغر، لتوفره على مواصفات محددة، كما عبر عنه ما نسبته 67.97 % ، وترى المؤسسة بعدم توفر هذه المواصفات إلا في أفراد لم يقوموا بإيداع طلبات توظيفهم، مما يجعل البحث عنهم يتم عن طريق أحد معارفهم، وبخاصة في تخصصات، الملاحة البحرية و قيادة ساحبات البواخر، وما يلفت للانتباه هنا، أن المؤسسة تعتمد على هذه السياسة في اختيار الأفراد؛ في العديد من المرات خاصة في حالة عدم قدرتها على توفير احتياجاتها من العمالة المطلوبة، ووفقا للأعراف والعادات التي، ألفت على العمل بها بخصوص استقطاب مثل هؤلاء الأفراد.

- تقدم لنا كذلك المعطيات الكمية في ذات السياق، والموضحة في الجدول رقم (85) أن أغلب المبحوثين يقرون بنسبة 72.20 % بأن الاختيار عن طريق أحد المعارف، يؤدي دائما إلى زيادة الانضباط في العمل، وهذه المعطيات لها علاقة مباشرة بهذا المؤشر، بحيث نجد المبحوثين يرون بأن اعتماد المؤسسة على هذه السياسة في اختيار الأفراد، سيؤدي حتما إلى شعور الفرد بروح المسؤولية والالتزام، لإدراكه أن المؤسسة وضعت ثقفتها في مؤهلاته وكفاءاته وهو ما يزيد من انضباطه، وعدم تغيبه و تمارضه في عمله.

- المؤشر الثاني: اختيار أبناء العاملين السابقين و زيادة الولاء للمؤسسة.

توضح لنا الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (86) أن نسبة 52.9 % من المبحوثين يقرون بأن المؤسسة تعتمد دائما على سياسة اختيار أبناء العاملين السابقين، وتعتبر هذه السياسة بمثابة ثقافة متجذرة في المؤسسة، لازالت تعمل وفقها منذ وقت طويل- بحسب المقابلات التي أجريناها مع المسؤولين- بحيث أكدت لنا القراءات التحليلية المستمدة من واقع المؤسسة المينائية، من مقابلات واستفسارات معمقة؛ بأن المؤسسة تعتمد على هذه السياسة في التوظيف مكافأة للعامل الذي قضى كامل مساره المهني بالمؤسسة وتفانى في خدمتها بكل نزاهة وإخلاص، ولم يثبت تورطه في ارتكاب تجاوزات أخلاقية وبالتالي إمكانية نجاح المؤسسة، في اختيار فرد تشعب والده بقيم وأعراف إيجابية من الممكن أن يعلمها لابنه، والتي تزيد من ولائه للمؤسسة، وهو ما أكدته المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (87) والتي لها علاقة مباشرة بهذا المؤشر، بحيث أكد أغلب أفراد العينة بنسبة 76.27 % بأن اختيار أبناء العاملين السابقين، يزيد من درجة ولائهم وارتباطهم بالمؤسسة.

- المؤشر الثالث: أولوية الاختيار من المصادر الداخلية والدافعية للإنجاز.

تشير النتائج المحصلة في الجدول رقم (88) أن أغلب أفراد العينة بنسبة 80 % يقرون بأن المؤسسة تعطي الأولوية في التوظيف، للعمال من مصادرها الداخلية وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحاول الحفاظ على كفاءاتها الداخلية، التي تشبعت بالقيم والتقاليد والأعراف التنظيمية للمؤسسة، وبالتالي تسعى إلى زيادة تشجيع هؤلاء لمضاعفة مجهوداتهم، عن طريق منحهم الترقية وتوفير الجو النفسي والاجتماعي السائد، وفي المقابل نجدها من خلال ما أدلى لنا به المسؤولين المباشرين على عملية التوظيف، متخوفة من استقطاب أفراد قد تتعارض القيم التنظيمية للمؤسسة، مع ما يحملونه من قيم وأعراف وهو ما يؤثر سلبا على فعاليتها.

وفي ذات السياق نجد هذه الشواهد الكمية، تؤكد كذلك على ارتباط هذه العلاقة المباشرة بين دلالات المؤشرين، بحيث نجد ما نسبته 60.2 % يقرون في ذات الجدول، أن إعطاء الأولوية في التوظيف من المصادر الداخلية، يزيد من الدافعية للإنجاز وارتفاع الروح المعنوية بنسبة 13.9 % والتكيف مباشرة مع محيط العمل بنسبة 13.3 % .

- المؤشر الرابع: توفر الشخص الذي يتم اختياره بناء على مؤهلات متنوعة، والقدرة على توسيع المهام.

توضح لنا الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (89) أن أغلب أفراد العينة بنسبة 86.4 % على دراية بمدى اعتماد المؤسسة، على اختيار أفراد يمتلكون مؤهلات متنوعة والتي منها: الكفاءة والشهادة العلمية، بنسبة 33.97 % ، المعرفة الفعلية *Savoir Faire* والقدرة على إتقان المهنة بنسبة 35.75 %، الخبرة والقدرة على العمل ضمن فريق، بنسبة 30.28 % وتضيف لنا النتائج المحصلة، في الجدول رقم (90) والمرتبطة بشكل مباشر بدلالات هذا المؤشر، أن نسبة عالية وصلت إلى 91.9 % من أفراد العينة، يقرون بأن امتلاك الفرد لمؤهلات عديدة، تزيد من قدرته على العمل في أكثر من منصب، وهذه النتيجة أكدت شواهدنا الواقعية والمقابلات التي أجريناها مع عدد من الإطارات، والتي أكدت في مجملها أن الفرد الذي يمتلك مؤهلات متنوعة، له القدرة على شغل عدة وظائف، كلما منحت له العديد من المسؤوليات و الصلاحيات، وهو ما عبروا عليه بنسبة 70.3 %، وإعطائه هامش أكبر من الحرية في مجال عملهم بنسبة 18.2 % وهذا يزيد من تعلمهم وإمامهم، بمختلف المهارات التي تؤدي بها

وظائفهم ويزيد من إغناء و إثراء هذه الوظائف، ويقضي على الروتين والتنميط الذي يميز معظم طرق العمل المطبقة، في الورشات والمصالح بالمؤسسة.

- تقدم لنا هذه الشواهد الكمية والقراءات التحليلية والدلالية، المتعلقة بمؤشرات الفرضية الجزئية الخامسة؛ صورة واضحة المعالم عن مدى التقاء مؤشراتنا، في الكثير من الجوانب إضافة لما أسفرت عنه نتائج معاملات الارتباط k^2 و التوافق C كما هي موضحة في الجدول رقم (92) والتي وضحت العلاقة بين مدى اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد، بناء على أحد معارفهم وبين زيادة الانضباط في العمل و ما يؤكد هذه العلاقة هو حسابات k^2 التي قدرت قيمتها بـ 104.98 و التي كانت أكبر من قيمة k^2 الجدولية التي بلغت 20.09 عند درجة حرية 8 و مستوى ثقة 99 % ، والتي تأكدنا من وجودها، عن طريق حسابنا لمعامل التوافق C الذي وجدناه 0.51 هذا وقد تأكد لنا كذلك في الجدول المركب رقم (91) عن وجود علاقة بين اعتماد المؤسسة على سياسة اختيار أبنا العاملين السابقين، وزيادة الولاء للمؤسسة، بحيث أثبتت كذلك حسابات k^2 التي قدرت بـ 82.47 والتي كانت أكبر من k^2 الجدولية التي بلغت 26.61 عند درجة حرية 12 و مستوى ثقة 99% وتأكدنا من وجود هذه العلاقة كذلك، بحسابنا لمعامل التوافق C الذي بلغ 0.46 .

وتأسيسا على كل هذه الدلائل والمعطيات الإحصائية؛ يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية الخامسة تحققت إلى حد كبير، بمعنى: يرتبط زيادة مستوى الأداء الوظيفي بمدى اختيار الأفراد وفقا لثقافة المؤسسة.

إضافة لما وضحته هذه الشواهد الكمية المتعلقة، بمختلف المؤشرات المرتبطة بالفرضيات الجزئية حاولنا، في ذات السياق عرض بعض النتائج المحصلة في الجداول (93) و (94) و(95) و (96) والتي تتعلق ببعض الأسئلة المغلقة والمفتوحة، والتي حاولنا طرحها في آخر الاستمارة، بهدف التأكد من بعض القضايا البحثية، المتعلقة بمسألة الاختيار المهني و الفعالية التنظيمية و الذي نعتبره موضوع يتسم بتوسع مجالاته البحثية وأطره النظرية، ويمكن الإشارة إلى هذه النتائج في النقاط التالية:

- أكدت النتائج الموضحة في الجدول رقم (93) بأن أغلب المبحوثين بنسبة 64.40 % أقرروا بأنه لا يمكن اختيار أفراد، دون توفرهم على المعايير المطلوبة لشغل المنصب؛ وهذا

يؤشر على أن هذه النتيجة منطقية إلى حد كبير، إذا ما قورنت بنتائج الجدول رقم (39) والذي أكد فيه أغلب المبحوثين على أن توظيفهم كان بناءا على معايير موضوعية.

- أكدت النتائج الموضحة في الجدول رقم (94) أن أغلب أفراد العينة راضون بعض الشيء على المعايير المطبقة في اختيار الأفراد بنسبة 65.8 % ويرجعون ذلك، إلى أن معايير التوظيف بالمؤسسة، تتسم بالعدالة في تطبيقها وفقا لما ينص عليه قانون التوظيف الحديث.

- تشير النتائج المحصلة في الجدول رقم (95) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 71.53 % لا يفكرون في مغادرة المؤسسة؛ ويرجعون ذلك للامتيازات والأجور العالية التي يتقاضونها والكافية في نظرهم، لسد كافة احتياجاتهم و احتياجات أسرهم التي يعولونها، مع ضمان معاش تقاعد محترم.

- أوضحت النتائج المحصلة في الجدول رقم (96) والذي كان سؤالا مفتوحا تركنا فيه حرية الإجابة للمبحوثين من دون تقديم لهم احتمالات للإجابة، والذي يربط بين مدى إمكانية وجود علاقة فعلا بين المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد والفعالية التنظيمية، فكانت الإجابات واضحة و تؤشر حقيقة على مدى تواجد هذه العلاقة من منظور المبحوثين والتي كانت كالتالي:

- أقر 102 مبحوث بنسبة 34.58 % بأن اختيار أفراد أكفاء، يساهم في تحسين جودة الخدمات والمخرجات بنوعية عالية الدقة.

- أقر 80 مبحوث بنسبة 27.11 % أن اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب يساهم في تطوير العمل.

- تساوت نسبة المبحوثين الذين بلغت نسبتهم 13.56 % و 13.56 % على التوالي والذين أقروا بأن اختيار الفرد وفق قدراته و استعداداته، يزيد من درجة استقراره، كما أن اختيار فرد يكتلك مؤهلات عديدة، يمكنه تنمية روح الإبداع في عملية العمل.

2- النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية:

من واقع الشواهد والدلائل الكمية، والقراءات التحليلية والتفسيرية المستنبطة من الجداول المرتبطة بمؤشرات فرضيات الدراسة؛ والتي أكدت على تحقق الفرضيات الجزئية وأثبتت أن لهذه الفرضيات سند واقعي، ومن واقع ما أفرزته الأساليب الإحصائية (معامل التوافق C والارتباط K^2) المطبقة في الجداول المركبة المشار إليها آنفا؛ يمكننا القول بأن الفرضية

الرئيسية و التي مفادها: يرتبط تحقيق الفعالية التنظيمية بمدى موضوعية المعايير المعتمدة في الاختيار المهني، تحققت إلى حد كبير، بمعنى أن المعايير التي تعتمدها المؤسسة في اختيار الأفراد لها علاقة إلى حد كبير بمدى تحقق الفعالية التنظيمية، ويختلف تأثير هذه المعايير على مستوى الفعالية التنظيمية، بحسب طبيعة السياسة التي تنتهجها المؤسسة في اختيار الأفراد.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

أشرنا في الفصل الأول إلى عدد من الدراسات السابقة، التي عنيت بدراسة موضوع الاختيار المهني و الفعالية التنظيمية، وحاولنا التعقيب عليها، كما وضحنا النقاط الأساسية التي أفادتنا بها في دراستنا الراهنة، هذه الأخيرة التي توصلنا من خلالها، إلى عدد من النتائج العامة والجزئية والتي تقترب في جزء منها و تبتعد في جزئها الآخر، عن نتائج الدراسات السابقة.

وفي هذا السياق خلصت دراستنا الحالية، إلى عدد من النتائج التي أقرت في مجملها بمدى اعتماد المؤسسة مجال البحث، على المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد، ومنها (الشهادات العلمية، الخبرة المهنية، الكفاءة، الاختبارات، الخصائص الجسمية.....)، كما أسفرت في ذات السياق كذلك، على مدى تدخل العديد من الاعتبارات غير الموضوعية في عملية الاختيار المهني (كالمحسوبية، الجهوية، صلة القرابة، الأطراف الخارجية...) والتي تؤثر على مستوى الأداء العام للمؤسسة، وهو ما يتفق مع نتائج أغلب الدراسات السابقة، وخاصة الدراسات العربية التي اعتمدنا عليها ومنها، دراسة **عابد عبد الله الكاتب** في دراسته " تقييم أساليب اختيار الأفراد في المنظمات الشرطة" أين توصل إلى أن القائمين على عملية اختيار الأفراد، يعتمدون على المعايير الموضوعية، غير أن هناك ثمة العديد من الاعتبارات الشخصية التي تتدخل في هذه العملية و خاصة، الجهوية و صلة القرابة، وهو ما أقرته كذلك دراسة الباحث **سعود بن تركي بن محيا حول " تقييم أساليب الاختيار في الأمن العام"**، حيث أكد على أن المؤسسة، تطبق أساليب وفق بعض النماذج الموضوعية، كالاختبارات وغيرها، ولكن أكد في ذات السياق على تدخل بعض الاعتبارات غير الموضوعية في تطبيق هذه الأساليب وخاصة الوساطة والضغط الخارجية و رأى بأنها تؤثر على معدلات الأداء العام للمنظمة.

وفي هذا السياق نجد كذلك الدراسة التي قام بها الباحث، **إيهاب عبد الله جرغون** حول "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، و أثره على الولاء التنظيمي"، حيث توصل إلى عدد من النتائج التي تتفق مع نتائج دراستنا الراهنة، وخاصة منها توصله إلى أن

اختيار المترشحين يتم بناء على معايير موضوعية، كالمؤهلات العلمية، الأقدمية، الكفاءة والجدارة، وما يلفت للانتباه كذلك أن نتائج هذه الدراسة اتفقت مع إحدى النتائج التي توصلنا إليها، عندما أكدت بأن المؤسسة تعطي الأولوية في اختيار الأفراد، من مصادرها الداخلية وتعتمد بدرجة قليلة على الاختيار من المصادر الخارجية، مما يجعلها لا تستفيد من الكفاءات الخارجية، وهو ما توصلت إليه دراستنا، بحسب ما أقرته الشواهد الإحصائية التي استقينها من الميدان والتي أكدت أن أغلب المبحوثين أكدوا بنسبة 80 % بأن المؤسسة، تعطي الأولوية في التوظيف للعمال من مصادرها الداخلية؛ وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحاول الحفاظ على كفاءاتها الداخلية وتشجعهم على مضاعفة مجهوداتهم عن طريق، منحهم الترقية وتوفير الجو النفسي والاجتماعي المناسب.

وإلى جانب هذا فقد اتفقت كذلك نتائج دراستنا الخاصة، بأحد المؤشرات المرتبطة بالجانب الجسماني وعلاقته بزيادة تسريع البضائع وبالتالي زيادة معدل الخدمات، فقد توصلنا إلى أن المؤسسة تراعي بعض الخصائص الجسمية في اختيار الأفراد، بحسب ما أكدته المعطيات الإحصائية المتعلقة بالمؤشر الرابع من النتائج الجزئية، الخاصة بالفرضية الإجرائية الثانية حيث أقر أغلب المبحوثين بنسبة 73.9 % أن المؤسسة تراعي معيار القوة البدنية، قوة الذراعين وقوة البصر، في اختيار أفراد يشغلون بعض المناصب، التي يتميز طابع العمل بها بالجهد البدني كرفع و نقل البضائع، وتحميلها في الحاويات، وهذه النتيجة تتفق إلى حد كبير مع دراسة تايلور عند إجرائه لتجربة رفع الكتل المعدنية، عندما أكد بأن العمال يجب اختيارهم لأداء أعمال تتوافق مع طبيعة الأعمال الموكلة إليهم، وتحديد المعايير اللازمة لزيادة معدل الإنتاجية وتسريع عملية العمل في نقل الكتل المعدنية، كمعيار القوة البدنية وقوة الذراعين ولكن ما يلاحظ في دراسة تايلور يجد أن الهدف من اختياره للعمال، وفقا للجوانب الفزيولوجية يرتبط بزيادة مستويات الإنتاج فقط، - لا غير- أما نتائج دراستنا فإنها تختلف من هذا الجانب على دراسة تايلور فالمؤسسة تلجأ إلى مراعاة الجوانب الجسمية في اختيار العمال، بهدف تسريع وتيرة العمل أثناء تعطل الآلات، والتقليل من حدوث الأخطاء المهنية، كما أن المؤسسة لا تنظر لهؤلاء نظرة ميكانيكية كما هو عند تايلور الذي حدد شروط العامل الحمال، بأنه يجب أن يكون ضخم البنية غبيا ويشبه الثور في تكوينه العقلي، وإنما تنظر إليهم على أنهم أشخاص لهم طباعهم وخصائصهم الشخصية، ويلاقون الاحترام من قبل رؤساء الورشات، إلا في بعض

الحالات التي يكون فيها التعامل مع هؤلاء، بصرامة ومعاملات غير لائقة تشبه الطرق الكلاسيكية المستمدة من النظرية التايلورية، في التعامل معهم كما أقره لنا في الدراسة الميدانية وأسفرت عنه النتائج و القراءات التحليلية والدلالية التي - أسلفنا ذكرها- ونشير هنا كذلك إلى أن ما أوضحتها، دراسة منستربرغ والتي تبين فيها أن للجوانب الاجتماعية دور كبير في إعطاء نتائج أفضل، كما أكدت على أن أحسن أسلوب في اختيار الأفراد هو الذي يستطيع التوفيق بين مؤهلات و قدرات العمال، و بين متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وهذا ما يتفق مع ما جاء في نتائج دراستنا، وخاصة فيما يتعلق، بما أقرته الشواهد الكمية، والقراءات التحليلية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى (المؤشر الثاني) والذي أكدنا من خلاله على أن لعملية توصيف الوظائف دور كبير، في اختيار أفراد مناسبين تتلاءم مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، وأكدنا أن المؤسسة تحدد المعايير والشروط اللازمة والمحتمل تطابقها مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وهو ما يؤدي إلى إمكانية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وفي هذا السياق كذلك ، فإن ما توصلت إليه دراستنا حول مدى اعتماد المؤسسة، على عدد من الإجراءات العلمية والحديثة في اختيار الأفراد، كالإعلان عن الوظائف بطريقة قانونية طبقاً لأحكام قانون التوظيف الجزائري، وتوضيح الشروط اللازمة في طالبي العمل والتي تتيح الفرصة للجميع بالترشح لشغل المناصب، علاوة على اعتمادها على الاختبارات السيكو- تقنية مثلما وضحت الشواهد الكمية التي أشرنا إليها آنفاً، وهذه النتيجة تختلف مع النتائج التي توصل إليها بلخيري مراد في دراسته حول " إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق" ، أين أكد على أن هناك عدة تجاوزات غير موضوعية في تطبيق هذه الإجراءات العلمية المعتمدة في جلب الأفراد كالإعلانات، كما أكد في ذات السياق أن المؤسسة لا تعتمد إطلاقاً على الاختبارات النفسية، وأن اختيار الموارد البشرية بالمؤسسة لم يكن يتم على أساس الشهادات الجامعية والخبرة المهنية، التي ربطها بالنموذج البيروقراطي وهو ما يختلف كذلك في النتائج التي توصلت إليها دراستنا، والتي أكدت على مدى اعتماد المؤسسة على معايير الشهادة العلمية والخبرة في اختيار الأفراد.

هذا وتتفق نتائج دراستنا في بعض جزئياتها، مع النتيجة التي توصلت إليها حمداش شهيرة في دراستها حول " سياسة التوظيف في الإدارة العمومية" حيث أكدت على أن

التوظيف بالإدارة المركزية، يتم وفق القوانين الأساسية الخاصة بالتوظيف العمومي، وبالرغم من ذلك فإن سياسة التوظيف لا تزال تعيش أزمات داخلية؛ وأرجعت ذلك إلى عدم تخطي الذهنيات القديمة التي لا تزال تحكم أغلب البلدان النامية، رغم بعض الإصلاحات التي قامت بها الدولة في هذا المجال وهو ما أكدته الشواهد الإحصائية والقراءات التحليلية، التي قمنا برصدها والتي أثبتت بأن توظيف الأفراد بالمؤسسة، يخضع إلى قوانين التوظيف الحديثة، طبقاً لقانون التوظيف العمومي الذي يتيح الفرصة للجميع في التوظيف، إلا أن هناك بعض الذهنيات التي تسعى لتكوين تكتلات جهوية وتحقيق المصالح الشخصية، بناء على اعتمادهم على اعتبارات شخصية في اختيار الأفراد، وما تجذر الإشارة إليه كذلك، هو التقاء نتائج دراستنا الحالية في جزء منها واختلافها في جزئها الآخر، مع الدراسة السابقة التي قام بها **خريش زهير** (الباحث نفسه) حول "الاختيار المهني والفعالية التنظيمية" وخاصة بالنسبة لمؤشر الكفاءة الذي تم توظيفه كبعد للاختيار المهني في الدراسة السابقة، وأكدنا على أن لهذا المعيار في الاختيار المهني علاقة بزيادة مستوى الأداء، وهذه النتيجة تقترب من إحدى النتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة المتعلقة بمؤشر الكفاءة والذي تم توظيفه هنا، كمؤشر أو كمعيار من معايير الاختيار الموضوعية، إلى جانب الخبرة و الشهادة ... والتي أكدت الشواهد الكمية، المتعلقة بهذا المؤشر أن معيار الكفاءة في اختيار الأفراد، يساهم في تقديم الخدمة بأقل تكلفة وزمن ممكن كما توصلنا كذلك في دراستنا الحالية إلى أن للخصائص الشخصية في اختيار الأفراد، دور كبير في زيادة معدل الاستقرار الوظيفي، وهو ما يختلف جزئياً مع النتيجة التي توصلنا إليها سابقاً والتي ربطت الخصائص الشخصية في اختيار الأفراد بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية وهو ما استبعدناه في هذه الدراسة؛ على اعتبار أن تحقيق الأهداف بالمؤسسة المينائية يرتبط أكثر بمدى تحقيق المؤسسة لمتطلبات الجودة الشاملة، كما أكدناه في العديد من القراءات التحليلية للجداول الإحصائية، ولا يرتبط أصلاً بهذه الخصائص الشخصية، وفي ذات السياق كذلك نجد، أن من بين النتائج التي توصلنا إليها سابقاً، تقر بأن للشهادة العلمية دور في زيادة الروح المعنوية وهذا ما يختلف مع أحد النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة الراهنة، والتي تقر بأن الشهادة العلمية ترتبط بتحسين نوعية الخدمة، وهذه النتيجة تأكدت لنا واقعياً، وتؤشر حقيقة على أن للشهادة العلمية علاقة بتطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، وما يلفت للانتباه هنا، أن أغلب الإطارات ومن حامي الشهادات الجامعية، عند مقابلتنا لهم لم يشيروا لنا

إطلاقاً إلى، أن للشهادة دور في ارتفاع الروح المعنوية، ما يؤثر على أن لاختلاف وطبيعة العينة، دور في تقديم المعلومات بدلالاتها الواقعية هذا وقد توصلت دراستنا الحالية، إلى أن للرغبة في العمل علاقة بزيادة الارتباط في العمل، وهذا يختلف مع ما توصلت إليه دراستنا السابقة، والتي أقرت بأن للرغبة في العمل علاقة بتطوير العمل، والجدير بالذكر كذلك، أن ما توصلنا إليه بخصوص تدخل الاعتبارات غير الموضوعية في عملية اختيار الأفراد، وخاصة تدخل الأطراف الخارجية المتمثلة في جماعات الضغط والجماعات المصلحية - المسيسة والمؤدجة - علاوة على التمييز بين الجنسين في التوظيف هذه الظاهرة التي أصبحت تنخر في جسم المؤسسة الجزائرية، بحسب الدلائل والشواهد الواقعية التي ينبئ بها واقع التوظيف وأصبحت تتضح معالمها أكثر، في الآونة الأخيرة بالمؤسسة مجال البحث، وتوصلنا أن هذه الاعتبارات تؤثر بدرجة كبيرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، هذه النتيجة لم نتوصل إليها في دراستنا السابقة و إنما كانت هناك فقط تلميحات وإدلاءات لتدخل اعتبارات، القرابة والمحسوبية... وبصورة - متحفظة جدا- وذلك راجع إلى الفترة الزمنية والظروف التي أجرينا فيها الدراسة، في تلك الفترة والتي تخللتها الكثير من الصعوبات والعراقيل، حالت دون التوصل إلى مدى تفشي هذه التجاوزات الخطيرة التي أدلى بها المبحوثين في الدراسة الراهنة.

وما نريد إضافته هنا، في مقارنة نتائج دراستنا الراهنة، بنتائج الدراسة السابقة أننا على الرغم من التوصل إلى هذه النتائج في الدراسة الحالية، وخاصة تلك التي تختلف مع نتائج الدراسة السابقة، نجد أن هذا الاختلاف مرده إلى، اختلاف طبيعة حجم العينة المدروسة وخصائصها علاوة على تغير الظروف الواقعية والأبعاد الزمنية، التي أجريت فيها الدراسة الحالية، والتي كانت تختلف إطلاقاً على الظروف التي أجريت فيها الدراسة السابقة، كون هذه الدراسة ساعدتنا الظروف المحيطة على إنجازها - دون عراقيل كبيرة- مثل ما حدث معنا في الدراسة السابقة والتي اعتبروا فيها هذا الموضوع، طابو وحساس لا يمكن دراسته بالمؤسسة المينائية، علاوة على أن نظرة المبحوثين إلى هذا الموضوع، تكون وفق هذه الظروف والمواقف والضغوطات التي لاقوها آنذاك، وأجبرتهم الإدارة على عدم الإجابة على بعض المواضيع المحرجة، بحسب اعتقادهم؛ الأمر الذي شجعنا على مواصلة البحث في هذا الموضوع، الذي يتميز بتوسع مجالاته البحثية وأطره النظرية، أما فيما يخص الدراسة الراهنة فقد كان للمبحوثين رؤى وتوجهات مختلفة، عن تلك التي فرضت عليهم سابقاً؛ فقد تجاوبوا

معنا واستفدنا من آرائهم أكثر في الدراسة الحالية، هذا وساعدونا في الاقتراب أكثر من فهم الحقيقة المحلية للمؤسسة الجزائرية - المؤسسة المينائية سكيكدة كنموذج- بكل دلالاتها وتجلياتها، ما جعلنا نصل إلى نتائج مغايرة وذات دلالة واقعية أكثر في الكثير من جزئياتها مقارنة بنتائج الدراسة السابقة.

إلى جانب هذا نجد كذلك دراسة الباحث نور الدين تاوريريت التي أعدها حول " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي " تتفق إلى حد كبير مع نتائج دراستنا، وهذا من ناحية أنه ركز في دراسته هذه، على مقاييس الفعالية التنظيمية التي تهتم بالجوانب السلوكية (النفسو- اجتماعية)، وأشار إلى أن أغلب الذين درسوا الفعالية ركزوا فقط، على الجوانب الكمية، وتوصل إلى عدد من النتائج؛ ولعل أهمها والتي تلتقي مع نتائج دراستنا، هو بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسو- اجتماعية) يستخدم في قياس فعالية المنظمة، وهو ما ذهبت إليه دراستنا، عندما قمنا بتحديد بعض المقاييس الكيفية في قياس الفعالية، ومنها الاستقرار الوظيفي، والذي ركزنا على أهم مؤشرات المتعلقة بالجوانب السلوكية، ومنها سهولة التكيف مع محيط العمل، الاندماج مع الأهداف وكذلك المتغير الكيفي، الأداء الوظيفي ومن مؤشرات، زيادة روح الولاء والانتماء للمؤسسة، الدافعية للإنجاز، ونعتقد أن هذه الجوانب السلوكية يمكن استخدامها في قياس فعالية المؤسسة، كما أقره نور الدين تاوريريت في دراسته.

وإلى جانب دراسة الباحث نور الدين تاوريريت، نجد دراسة الباحث عبد الوهاب سويسي حول " الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة " والتي تلمسنا في نتائجها، تجسد بعض النقاط المشتركة مع نتائج دراستنا، حيث أكدت هذه الدراسة على أن تحقيق الفعالية يرتبط بمدى تحقيق الأهداف وبالمتغيرات النوعية ذات العلاقة المباشرة بالعنصر البشري، وهو ما أكدته دراستنا، حينما توصلت إلى أن الفعالية التنظيمية لها علاقة بأهداف المؤسسة، فضلا على أنها ترتبط كذلك بمدى كفاءة الموارد البشرية المؤهلة التي تتوفر على المعايير العلمية و النوعية المناسبة لشغل الوظائف، وبالاستناد كذلك إلى ما طرحته دراسة كل من Daniel et Dension حول " تأثير الثقافة على فعالية المنظمة " نجدها كذلك تتفق في بعض جزئياتها مع نتائج دراستنا الراهنة، فهذه الدراسة أكدت على أن الانتماء والتكيف ومشاركة أعضاء الجماعة، يؤذيان إلى تدعيم قدرة المنظمة على المرونة وخلق الشعور بالملكية والمسؤولية، وهو ما يزيد من خلق مستويات عالية من الفعالية، إضافة إلى أن هذه

الدراسة توصلت إلى أن وجود نظام من المعتقدات والقيم لدى أعضاء التنظيم، يؤثر تأثيراً إيجابياً على قدرة هؤلاء الأعضاء في تحقيق الاستقرار، وهذا ما يتفق مع ما أقرته القراءات التحليلية للشواهد الكمية المرتبطة بالفرضية الفرعية الخامسة، في دراستنا الحالية عندما أكدت على أن للقيم و المعتقدات التي يحملها الأفراد، الذين يتم اختيارهم (أبناء العاملين السابقين) والموروثة عن آبائهم، من الممكن أن تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة والاستقرار في العمل، كما أكدت في ذات السياق، على أن المؤسسة مجال البحث تحاول الحفاظ على وجود نظام من المعتقدات والقيم التنظيمية، وتسعى إلى تشجيع هؤلاء لمضاعفة مجهوداتهم، عن طريق توفير الجو النفسي والاجتماعي السائد (الاستقرار الوظيفي) كما وضحناه في المعطيات المتعلقة بالمؤشر الثالث من الفرضية الخامسة، وإلى جانب هذه الدراسة نجد دراسة **إيمان سالم الصانع و الموسومة بـ "أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية"** والتي أكدت على أهمية أبعاد الفعالية التنظيمية في المؤسسة، وخاصة ما يتعلق بتحقيق الأهداف والتكيف البيئي و نوعية المخرجات... الخ، وهو ما يختلف جزئياً مع ما توصلت إليه دراستنا بخصوص تأكيدنا على أهمية أبعاد الفعالية التنظيمية وخاصة ما تعلق بها من، تحسين وتطوير الخدمات وتحقيق الاستقرار الوظيفي، زيادة معدل الأداء... الخ، وفي ذات السياق نجد كذلك دراسة **خالد بوشارب حول " المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية "** تلتقي في بعض نتائجها مع نتائج دراستنا الراهنة، خاصة وأنه قام بإعداد دراسته الميدانية في المؤسسة مجال البحث نفسها التي أجرينا فيها الدراسة، أين أكد على أن الفعالية ترتبط ببعض الأبعاد الأساسية، كارتفاع الروح المعنوية الأهداف وزيادة إنجاز المهام، وبالتمعن في دلالات هذه الأبعاد، نجدها تلتقي مع بعض المؤشرات والأبعاد التي جسدها في متغيرات فرضيات الدراسة، كالروح المعنوية الأهداف الدافعية لإنجاز المهام.

بناء على كل ما سبق، يتضح لنا بصورة جلية، أن هناك العديد من التقاطعات بين نتائج دراستنا الراهنة ونتائج الدراسات السابقة، التي عنيت بدراسة موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية؛ لاسيما تلك التي أكدت على أن اختيار الأفراد، يتم بناء على المعايير الموضوعية، ولكن تتدخل فيه العديد من الاعتبارات غير الموضوعية والشخصية، كما أن الدراسات التي عنيت بدراسة الفعالية التنظيمية؛ نجدها تتفق مع بعض نتائج دراستنا وتختلف معها في جزئياتها الأخرى، نظراً لتعدد مقاييس قياس الفعالية، بحسب عبد الوهاب سويسي كما

- مر معنا- حين أكد بأن الفعالية التنظيمية، تشكل ظاهرة بأوجه متعددة المجالات وهو ما يؤكد على الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها.

وفي الأخير نشير فقط إلى أن هذا الموضوع، يرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية التي تلتقي في الكثير من جوانبها، بناء على التصور النظري القاضي بأن متغيرات التنظيم ترتبط ببعضها البعض، وتؤثر في بعضها البعض بدرجات متفاوتة.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.

توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج، وهي ترتبط في كثير من مناحيها بدلالات ومبادئ النظريات التي اعتمدنا عليها في الدراسة، ويمكن تلمس ذلك في الدلالات الواقعية والإحصائية للنتائج التي توصلنا إليها، علاوة على القراءات الانتقائية والتحليلية، لمختلف الجداول السابقة ومدى علاقتها بمبادئ ومرتكزات مختلف النظريات.

والمتمعن في النتائج التي توصلت إليها دراستنا، وخاصة النتائج المتعلقة بالفرضيتين الأولى والثانية، يمكنه ملاحظة فورا، اتفاق هذه النتائج مع الكثير من المبادئ الإرتكازية للنظريات الكلاسيكية، هذه الأخيرة التي قدمت طروحات، ومبادئ وبحوث ميدانية تتسم بالواقعية، في مجال الاختيار المهني والفعالية التنظيمية ورأت بأن اختيار الأفراد وفق معايير علمية وموضوعية (كالكفاءة، الخبرة، الشهادات العلمية، الاختبارات، توصيف الوظائف الفحص الطبي، القوة الفيزيكية... الخ) يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، هذه الأخيرة التي قرنتها هذه المداخل الكلاسيكية أكثر بالجانب المادي؛ وعليه فإننا نجد هذه المبادئ تتفق في الكثير من جوانبها مع النتائج التي توصلت إليها دراساتنا، حيث أقر أغلب المبحوثين كما أشارت إليه الشواهد الإحصائية بنسب عالية، في الفرضيتين الأولى والثانية أن اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد على إجراءات علمية و معايير موضوعية يزيد من الفعالية التنظيمية، والتي ترجمت أبعادها في زيادة مستوى الخدمات المقدمة، والحصول على موارد بشرية مؤهلة.

أما بالنسبة للنتائج التي توصلنا إليها، بحسب ما أكدته الدلالات الواقعية والشواهد الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة، والتي أكد فيها المبحوثين وبنسبة مرتفعة بأن اعتماد المؤسسة على مراعاة الخصائص الشخصية في اختيار الأفراد (كالرغبة في العمل، القدرة على العمل ضمن فريق، المرونة وروح المبادرة، الجانب الأخلاقي، الاختبارات السيكو- تقنية... الخ) يزيد من معدل الاستقرار الوظيفي، كمؤشر كفي يعبر عن زيادة الفعالية

التنظيمية، وهذه النتيجة تلتقي مع طروحات المداخل النيوكلاسيكية، التي تُعبر الأهمية القسوى لهذه الخصائص الشخصية في اختيار الأفراد، ويتجلى ذلك من خلال المبادئ الإرتكازية التي طرحتها، كتوظيف الأفراد في وظائفهم بما يتناسب مع استعداداتهم ورغباتهم، عن طريق خضوعهم لإجراء الاختبارات الشخصية و السيكو- تقنية، ورأت بأن لهذه الخصائص الشخصية في اختيار الأفراد علاقة بتحقيق الفعالية، كزيادة درجة الولاء وارتفاع الروح المعنوية.

أما بالنسبة للمداخل الحديثة، فقد طرحت جملة من المبادئ والمرتكزات الأساسية في عملية اختيار الأفراد؛ نجدها تلتقي مع نتائج دراستنا في بعض النواحي وتختلف معها في بعضها الآخر، وفي هذا السياق نجد نتائج دراستنا، أقرت بأن اختيار الأفراد وفق توفرهم على مؤهلات متنوعة، يزيد من قدرتهم على توسيع المهام (العمل في أكثر من منصب واحد)، وهو ما طرحته النظرية الموقفية، حينما أكدت على إستراتيجية التصميم الإثرائي للوظائف والذي يتناسب مع الكفاءات البشرية، التي تتوفر على مؤهلات متنوعة، كما أشارت نتائج دراستنا بصفة عامة إلى أن المؤسسة المينائية، تعتمد على إجراءات عملية في اختيار الأفراد كالاختيار من المصادر الخارجية ومن ذوي الكفاءات العالية، وخضوعهم لإجراءات التوظيف المعمول به في المؤسسة (الاختبارات، المقابلات، الفحص الطبي....) بهدف زيادة الأداء العام للمؤسسة وهو ما أقرته كذلك نظرية النظم، عندما أكدت على مبادئ أساسية لا يخلو منها أي تنظيم وهي: المدخلات، العمليات الداخلية المتمثلة في، الاختبارات، المقابلات، الفحوص الطبية... الخ المخرجات، وإلى جانب هذه النتائج كذلك، نجد أن ما توصلت إليه دراستنا من خلال القراءات التحليلية التي أسفرت عن حقائق لها علاقة بعمل المؤسسة المينائية وبسعيها إلى تحقيق متطلبات الجودة الشاملة الهادفة على إرضاء العملاء، وبالتالي فإن لهذه النتيجة مؤشرات دلالية بالغة تلتقي مع ما أكدته نظرية الجودة الشاملة، عندما أكدت في طروحاتها ومرتكزاتها على مدى أهمية إرضاء العملاء، من خلال تقديم الخدمات في أحسن صورة.

وفي المقابل نجد ما طرحته بعض النظريات الحديثة، من مبادئ وأفكار تختلف تماما عما توصلت إليه دراستنا الراهنة، ولا نجد تطبيق لهذه المبادئ في ممارسات المؤسسة، ميدان البحث، فمثلا نجد النظرية اليابانية تؤكد على اختيار الأفراد وفقا لثقافتهم وقيمهم لشغل المناصب تماشيا مع ثقافتها، فيما نجد نتائج دراستنا توصلت إلى أن المؤسسة مجال البحث تختار الفرد وفق ممارسات التوظيف القانونية، التي تجبرها على اعتماد هذه السياسة كاختيار

أبناء العاملين، مثلا وليس تماشيا مع ثقافتها التنظيمية، - على الرغم من القراءات التحليلية التي أسلفنا ذكرها، والتي تقر بأن المؤسسة تحاول اختيار هؤلاء بناء على القيم والمعتقدات التي يحملونها، وهذا - نتحفظ عليه ولا نعترف بتطبيقه في المؤسسة مجال البحث - ولا حتى في اعتقادنا معظم المؤسسات في العالم الثالث، كما أن الطروحات التي قدمتها المؤسسات اليابانية مثلا فيما يخص اختيار الأفراد من خريجي الجامعات، نظرا لقوة الجامعات اليابانية، نجدها مبادئ بعيدة كل البعد عن ممارسات المؤسسة الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسة المينائية بصفة خاصة، لأننا نعتقد أن المؤسسة الجزائرية، لا تعتمد على الاختيار من الجامعات نظرا لقوة الجامعة الجزائرية، خاصة إذا علمنا أنه بالاستناد إلى معايير النوعية والمردودية والفعالية وبناء على المنشورات والمداخلات في الحوليات المنشورة، لم يظهر اسم أية جامعة جزائرية ضمن تصنيف الألف جامعة عالميا⁽¹⁾ على خلاف الجامعات اليابانية، التي توجه ما نسبته 90% من بحوث الماجستير لحل المشكلات الصناعية بالمؤسسة اليابانية⁽²⁾.

وبالاحتكام إلى كل هذه الاعتبارات تكشف لنا النظرة المدققة، أن النتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة تتفق في الكثير من جوانبها وتتقاطع مع ما توصلت إليه نظريات التنظيم -التي أسلفنا ذكرها- ولعل هذا راجع إلى أن ما قدمته هذه النظريات من مرتكزات، وما توصلت إليه من نتائج، يبقى القاعدة الأساسية التي نركز إليها في إعداد بحوثنا العلمية، طالما أن هذه النظريات مازالت قادرة على تفسير الواقع، وصالحة للتطبيق في الكثير من المؤسسات العربية ومنها المؤسسات الجزائرية، ولو بشكل نسبي، وهذا ما تلمسناه من خلال دراستنا الميدانية، كما أشرنا إليه أعلاه في مناقشة نتائج دراستنا الراهنة في ضوء النظريات، بحيث كشفت لنا مختلف التحاليل السوسيوتنظيمية المعمقة في الجانب الميداني عن مدى اتفاق نتائج دراستنا في الكثير من جوانبها مع نتائج نظريات التنظيم، على الرغم من اختلاف البيئة التنظيمية التي ظهرت فيها هذه النظريات، والتي تختلف كليا على البيئة التنظيمية الجزائرية، وعلى هذا النحو، يمكننا القول بأن النتائج التي توصلنا إليها في ضوء نظريات التنظيم لها بعد تنظيري، وتستمد مرتكزاتها وفهوماتها مما طرحته هذه النظريات.

(1) - إسماعيل قيرة: الميكانيكية وطقوس المرور، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية: مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2) - عبد العالي ديلة: مرجع سبق ذكره، ص 205.

رابعاً: موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم:

انطلقت الدراسة الراهنة في الواقع من رؤية تصورية، نظرية وامبريقية متعددة العوامل محاولة في ذلك معالجة عددا من المتغيرات الأساسية من نظرية التنظيم، بهدف تشخيص الواقع الفعلي وتقديم تفسيرات جزئية و كلية لمسألة الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، من منظور واقعي وتحليلي يستمد فهوماته وتصوراتهِ من نظريات التنظيم، المتعلقة بموضوع الدراسة. والمتفحص بدقة لما أقرته الدلالات الواقعية والقراءات التحليلية الانتقائية، للشواهد الإحصائية علاوة على النتائج التي ناقشناها، في ضوء النظريات والمشار إليها في الفقرة السابقة، يمكنه أن يستشف أن هذه القراءات والنتائج المتوصل إليها، تصب في المضمون التكاملي لمختلف النظريات (الكلاسيكية، النيوكلاسيكية والحديثة) وهذا ما يبرر وقوع هذه الدراسة بين حدود العديد من نظريات التنظيم، هذه الأخيرة التي قدمت رؤى وفهومات تتسم بالواقعية وتقترب أكثر من فهم مسألة الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، بكل دلالاتها وتجلياتها النظرية والميدانية، والتي لها طبعاً علاقة مباشرة أو غير مباشرة بدراستنا الحالية. وضمن هذا المنظور، فإن هذا التوجه يعطي لدراستنا مكانتها، ضمن المحاولات التنظيرية الساعية إلى فهم وتشخيص واقع ظواهر تنظيمية، تتمحور حول نموذج افتراضي يميل إلى محاولة فهم العلاقة بين الاختيار المهني بأبعاده وتجلياته المختلفة وعلاقته بالفعالية التنظيمية التي ترتبط دائماً بأهداف المنظمة في بعدها الستاتيكي والدينامي؛ ولهذا فإن موقع دراستنا الراهنة من نظرية التنظيم، يمكن تلمس دلالاته في محاولتنا، إثراء أدبيات التنظيم والمساهمة في التراكم المعرفي المنهجي ولو أنها مساهمة بسيطة، إلا أنها أوضحت الكثير من جوانب هذا الموضوع، وخاصة في سياق المؤسسة الجزائرية، التي لم تنل الاهتمام الكبير و البحث المعمق في اعتقادنا في مجال الاختيار المهني والفعالية التنظيمية - في حدود علم الباحث- على المستوى المعرفي والواقعي وهذا ما يجسد في نظرنا، القيمة التنظيمية للدراسة الراهنة وموقعها من نظرية التنظيم.

خامسا: القضايا التي تثيرها الدراسة:

حاولنا في هذه الدراسة، مناقشة مختلف الجوانب المعرفية والتجسيدات الميدانية المحددة لمكونات وعناصر الاختيار المهني والفعالية التنظيمية؛ محاولين بذلك تحديد رؤية تصورية حول هذا الموضوع، وإيجاد أهم الارتباطات بين أبعاد و مؤشرات متغيري الدراسة، من خلال الاقتراب أكثر من عينة المبحوثين و فهم الواقع التنظيمي بكل دلالاته وأبعاده، ولكن بالرغم مما توصلت إليه دراستنا من نتائج، إلا أن هذا الموضوع الموسوم ب: " المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية "، يبقى محل جدل ونقاش في مختلف الدوائر الأكاديمية، بسبب توسع مجالاته البحثية وارتباطها بالبناء التنظيمي والبيئة الخارجية، طالما أن مسألة الاختيار المهني مهمة حساسة جدا في المؤسسة، علاوة على أن الفعالية التنظيمية تبقى مفهوما غامضا في البحوث الأكاديمية، لتعدد الأساليب والمداخل المعرفية التي استخدمت في قياسها، وبالتالي نعتقد أن العلاقة بين طبيعة الاختيار المهني ومستوى الفعالية التنظيمية تبقى تثير المزيد من الفضول العلمي والتقصي الميداني.

وبما أن البحث عن الحقيقة بكل دلالاتها وأبعاده، يعتبر أمر نسبي باعتقادنا خاصة إذا علمنا أن أي بحث مهما كان مستوى صدقه الإمبريقي، فإنه - لا يخلو في الواقع - من انزلاقات منهجية وعلمية، ونتائجه تبقى نسبية؛ وعلى هذا الأساس حاولنا طرح جملة من التساؤلات والقضايا والانشغالات البحثية، التي تتطلب من المختصين في حقل سوسيولوجيا التنظيم والعمل، أو علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، سواء كانوا أساتذة باحثين، أو طلبة التعمق في دراسة هذا الموضوع في المستقبل، و البحث في حيثياته من زوايا مختلفة ولعل أهم هذه التساؤلات:

- 1- إلى أي مدى تستطيع المؤسسة اختيار أفراد أكفاء، يتوفرون على المعايير والمؤهلات اللازمة ولهم القدرة على زيادة مستوى الفعالية التنظيمية، في ظل الانفتاح الاقتصادي؟
- 2- إلى أي مدى يمكننا تقديم صورة واقعية، تقترب أكثر من فهم واقع الاختيار المهني بالمؤسسة الجزائرية بكل دلالاته و تجلياته؟
- 3- أي المقاييس أكثر كفاءة أقرب إلى تشخيص مكونات وعناصر البناء التنظيمي، والتي من الممكن اعتمادها، لإجراء دراسات معمقة أكثر، حول موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية؟

- 4- هل الفعالية التنظيمية مؤشر على نجاح عملية الاختيار المهني، أم أنها تؤثر على متغيرات اعتراضية أو طارئة أو ثابتة؟
- 5- ألا يجدر بنا في الوقت الراهن، فهم تضاريس واقع الاختيار المهني بمختلف تعرجاته وتمثلاته الواقعية والتنظير له، من خلال القيام بالبحوث الميدانية الجادة بعيداً، عما ينبض به الشارع وما تبثه وسائل الإعلام حول هذا الواقع؟

سادسا: التوصيات و الاقتراحات العامة:

- بناء على ما تم التطرق إليه من الحقائق والدلالات والأبعاد، التي أثارها دراستنا الراهنة بجانبها النظري والميداني؛ فإننا نحاول في الأخير أن نضع جملة من التوصيات والاقتراحات التي من الممكن، أن تفيد الجهات المعنية بعملية الاختيار المهني ولعل أهم هذه التوصيات:
- 1- ضرورة توشي العدالة والمساواة في عملية الاختيار المهني، والابتعاد عن كل أشكال المحسوبية والجهوية والمحابة... الخ، عند اختيار الأفراد لشغل مناصبهم، على اعتبارها اعتبارات غير موضوعية تضعف من فعالية المؤسسة.
 - 2- الاعتماد أكثر في اختيار الأفراد، على المعايير التي تجمع بين توافر الجوانب المعرفية والشخصية والتي يتم الكشف عنها بالأساليب العلمية المناسبة، وإعادة النظر في العمل بأسلوب السير الذاتية التي أصبحت مطلبا ضروريا في التوظيف، ولا تعبر بمصادقية على المؤهلات الفعلية لطالب العمل، كما كشفت عنه النظرة المدققة في الدراسة الميدانية.
 - 3- حث المؤسسة على عدم توقعها في اختيار مواردها البشرية فقط، من مصادرها الداخلية والعمل على توسيع مصادر اختيارها من خارج المؤسسة، الأمر الذي يسمح لها بإمكانية الحصول على كفاءات بشرية مؤهلة، وقادرة على زيادة مستوى الفعالية التنظيمية.
 - 4- ضرورة الاعتماد على نتائج تحليل وتوصيف الوظائف، عند اختيار الأفراد بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته وقدراته، الأمر الذي يزيد من تحقيق الفعالية التنظيمية.
 - 5- ضرورة الاتصال بالجامعات والمعاهد المتخصصة، في إطار توطيد العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية في مجال تحديد الاختصاصات المناسبة لسوق العمل، ومحاولة استقطاب الخريجين أو الذين هم على وشك التخرج.
 - 6- ضرورة إيجاد مقاييس دقيقة وثابتة، وتحديد النموذج المناسب لتقييم فعالية المؤسسة وواقعها التنظيمي والذي يراعى فيه المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد، كآلية لتحديد هذا النموذج.
 - 7- توجيه كامل اهتمامات المؤسسات اليوم وخاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي، إلى الاستثمار أكثر في الموارد البشرية، على اعتبار أن نجاح وفعالية المؤسسة، يتوقف إلى حد كبير على كفاءة مواردها البشرية.

- 8- إعادة النظر في بعض الممارسات التطبيقية في اختيار الأفراد، كالسير الذاتية (CV) والمقابلات الشخصية، وأسئلة اختبارات التوظيف وتطوير نماذج حديثة أكثر، تستطيع تقييم المترشحين تقييما موضوعيا، كاختبارات الاستعدادات والقدرات والاختبارات الأدائية وغيرها.
- 9- توسيع مسؤوليات وصلاحيات شاغلي الوظائف، الذين يتوفرون على المؤهلات المتنوعة الأمر الذي يشعرهم بالحرية والرغبة أكثر في أداء وظائفهم، وبالتالي إمكانية زيادة الفعالية التنظيمية.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل، بعرض النتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة ومناقشتها، وذلك في ضوء فروضها والدراسات السابقة، فضلا عن مناقشتها في ضوء النظريات المفسرة لعملية الاختيار المهني والفعالية، وبعدها وضّحنا موقع دراستنا الراهنة من نظرية التنظيم والقضايا التي أثارته، لنصل في الأخير إلى تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات العامة التي من الممكن أن تكون منطلقا لبحوث ودراسات مستقبلية، في مجال الاختيار المهني والفعالية التنظيمية.

خاتمة

خاتمة:

بعد تناولنا لموضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، بالتركيز على أهم المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد بالمؤسسة و إحاطتنا بمختلف جوانبه النظرية و الإمبريقية؛ اتضح لنا حقيقة أن هذا الموضوع عولج وفق مقاربات تنظيرية عديدة بدءا بالنظريات الكلاسيكية، النيوكلاسيكية وصولا إلى النظريات الحديثة، والتي فسرت وعالجت علاقة الاختيار المهني بالفعالية التنظيمية في ضوء الدعائم والعناصر التحليلية والمفاهيم التي اعتمدها والقضايا التي طرحتها، في سياق تطورها التاريخي و التنظيمي، و التي توصلنا من خلالها إلى صياغة إطار تصوري للدراسة، ساعدنا على التحكم أكثر في حركية الظاهرة البحثية، وفي ذات السياق فقد أشرنا إلى الكثير من الدراسات السابقة، التي عالجت موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية وفق منظورات متباينة معرفيا ومنهجيا و التي تلمسنا في تجسدها الميدانية وما أفرزته من نتائج، بعض المتغيرات ذات الدلالات الوظيفية والارتباطية مع موضوع دراستنا، علاوة على إثارتها لقضايا وانشغالات بحثية ساعدتنا في تحديد معالم الموضوع أكثر و الإحاطة بمختلف جوانبه المعرفية و المنهجية.

من هذه التصورات والمنطلقات النظرية والحقلية حاولنا صياغة المشكلة البحثية و ما طرحته من تساؤلات وفرضيات والتي توقعنا من خلالها وجود ارتباطات بين أبعاد الاختيار المهني، و تجسدها الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها و دلالاتها، وهنا نشير إلى أنه بالرغم من التقاء أبعاد ودلالات الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، بحسب ما أكدته بعض الشواهد الواقعية والبحوث الحقلية كما أشرنا إليه في مفاصل الإشكالية، فإن ذلك لا يعني بأي حال من الأحوال تأكيد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة و استمراريتها، نظرا لتعدد الأطر النظرية و الميدانية المفسرة للموضوع و اختلاف السياقات الاجتماعية و التحديدات الزمانية و المكانية. و بناء على كل هذه الاعتبارات العلمية والموضوعية، ثم الاعتماد على إستراتيجية منهجية متكاملة، حاولنا من خلالها تحديد معدلات انجذاب المتغيرين (الاختيار المهني و الفعالية التنظيمية)، وذلك وفقا لأبعاد تنظيمية مستمدة من واقع التوظيف بالمؤسسة الجزائرية تمحورت في طبيعة الإجراءات المطبقة في الاختيار المهني ومدى موضوعية معايير اختيار الأفراد أو عدم موضوعيتها، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات الشخصية في عملية الاختيار دون إغفال سياسة و فلسفة المؤسسة في طرق اختيار الأفراد، وافترضنا أن لهذه

الأبعاد التنظيمية الخاصة بمتغير الاختيار المهني ترتبط بأبعاد ومؤشرات الفعالية التنظيمية وفقا لتصورات واقعية مستمدة من واقع المؤسسة الجزائرية (المؤسسة المينائية سكيكدة أنموذجاً) وتتمحور هذه الأبعاد المرتبطة بالفعالية في مجملها، في القدرة على الحصول على موارد بشرية مؤهلة، قادرة على تحسين مستوى الخدمات المقدمة وزيادة مستويات الأداء والذي يعتبر من أهم الأهداف التنظيمية، التي تراهن عليها إدارة المؤسسة بهدف تحقيق إشباع وظيفي و استقرار مهني للعامل.

ومن خلال تقصي مدى تجسد هذه الأبعاد والمؤشرات المتعلقة بمتغيري الدراسة وارتباطاتها الميدانية، قمنا بتبويب البيانات الميدانية وتكميمها وتحليلها تحليلاً سوسيوولوجياً، مع حساب بعض معاملات الارتباط، وتوصلنا بعدها إلى عدة نتائج تكمن في أن الفعالية التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى موضوعية المعايير التي تطبقها المؤسسة المينائية بسكيكدة (E.P.S) في اختيار الأفراد وهو ما أوضحته الشواهد والدلائل الإحصائية، المشار إليها في الجانب الميداني و من بين أهم هذه النتائج:

- تساهم الإجراءات الحديثة المعتمدة في الاختيار المهني (كالإختبارات، توصيف الوظائف، المقابلات، الفترة التجريبية) في إمكانية الحصول على موارد بشرية مؤهلة.
- تساهم المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد (كالشهادة العلمية، الخبرة، الكفاءة، التحكم في اللغات الأجنبية...) في زيادة تحسين الخدمات المقدمة من حيث تحسين نوعية الخدمة، و تقديمها للعملاء في أحسن صورة و بأقل جهد و تكلفة ممكنة.
- يرتبط زيادة مستوى الاستقرار الوظيفي بمدى قدرة المؤسسة على اختيار الأفراد وفقاً للمؤهلات الشخصية (كالرغبة في العمل، القدرة على العمل ضمن فريق، المرونة الالتزام بأخلاقيات العمل....)
- تؤثر الاعتبارات غير الموضوعية في اختيار الأفراد (كالمحسوبية، الجهوية، التمييز بين الجنسين... إلخ) على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يرتبط زيادة مستوى الأداء الوظيفي بمدى اختيار الأفراد وفقاً لثقافة المؤسسة

بناءً على هذه النتائج الجزئية، يتضح لنا بصورة جلية، أن تحقيق الفعالية التنظيمية يرتبط بمدى موضوعية المعايير التي تعتمدها المؤسسة في اختيار الأفراد؛ ومن هنا يمكن أن نلفت

انتباه القائمين على علمية اختيار الأفراد بالمؤسسة إلى مدى أهمية المعايير المطبقة في الاختيار المهني والتركيز على تنفيذها بكل موضوعية، لاسيما وأن سياسة الاختيار المهني في الكثير من المؤسسات لا تزال تخضع لقرارات شخصية وإجراءات غير موضوعية، بحسب ما تؤكدته الكثير من الشواهد الواقعية والبحوث الحقلية في مجال التوظيف.

وفي الأخير، لا يسعنا إلا أن نقول، أننا بالرغم من دراستنا لهذا الموضوع، لا ندعى علما بأننا أحطنا بجميع جوانبه، لكن على الأقل حاولنا تغطية بعض جوانبه المعرفية وتجسدهاته الميدانية، في حدود الإمكانيات المادية والبشرية والزمنية المتاحة للباحث، وعليه فإن البحث في هذا الموضوع يبقى قائما ومستمرا، في ضوء تعدد أبعاد ومؤشرات المتغير المستقل في علاقتها بتعدد أبعاد ومؤشرات المتغير التابع، وذلك نظرا لاتساع موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، وصعوبة الإلمام بجميع جوانبه البحثية وتمثلاته الواقعية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

- 1- إبراهيم مراد الدعمة: التنمية البشرية (الإنسانية) بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلمة الجزائر، ط1، 2013.
- 3- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 4- _____ : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية تانيس سابقاً، الإسكندرية، 2013
- 5- _____ : التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.
- 6- أحمد علي الحاج محمد: اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر، عمان ط1، 2014.
- 7- أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (ب ط) 1997.
- 8- أحمد الأصفر وأديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2003.
- 9- أحمد مصطفى خاطرة وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 10- أحمد يوسف دودين: منظمات الأعمال المعاصرة (الوظائف والإدارة)، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 11- أسامة خيربي : التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 12- _____ : الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 13- إسماعيل حجازي ومعالم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

- 14- أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 15- أشرف عبد الرحمن الشيمي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مؤسسة اقرأ للنشر، القاهرة، ط1، 2007.
- 16- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال (وفق منظور معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 17- أحمد كسنة: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة للنشر والتوزيع الجزائر ط1، 2009 .
- 18- أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2010.
- 19- اعتماد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر القاهرة، ط1، 1994.
- 20- أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 21- أمل محمد علي بورشك: علم الإدارة التطبيقية (نحو استراتيجيات جديدة للإدارة)، دار البداية، عمان، ط1، 2011.
- 22- بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، ط1 2001.
- 23- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2011.
- 24- برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خاد العامري: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، التوزيع، القاهرة، 2008.
- 25- بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الطبعة العربية، 2008.
- 26- بشير الخضراء وآخرون: السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.
- 27- بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع، 2008.

- 28- باري كنوان: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط4
2014.
- 29- بوخرسة بوبكر: المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي، منشورات
جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.
- 30- بن جبل لونيس: تسيير الموارد البشرية، دارالنشر جيطلي، الجزائر، 2015.
- 31- جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي (النظريات
و نماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية للطبع والنشر
،الإسكندرية، 2001.
- 32- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، مدخل تطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر
،بيروت، 1986.
- 33- جون جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن رزوق: نظرية التنظيم،معهد الإدارة العامة
،السعودية، 1988.
- 34- جورج فريدمان وبيار نافيل، ترجمة يولاند عمانوتيل: رسالة في سوسولوجيا العمل
ديوان المطبوعات الجامعية، منشورات عويدات، بيروت، ط1، 1985.
- 35- جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، مدخل القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة
للطباعة والنشر، مصر، 2003.
- 36- حسين حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط
2009 .
- 37- _____ : السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار
الحامد للنشر، ط4، 2013.
- 38- حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1
2012 .
- 39- حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، للنشر، مصر، 2003 .
- 40- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة
العربية، بيروت، ط1، 2005 .

- 41- حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، 2011 .
- 42- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 43- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.
- 44- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004 .
- 45- خليل محمد الشماع و خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط3، 2007.
- 46- خالد عبد الرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2003 .
- 47- رشيد حبانى: دليل الموظف والوظيفة العمومية، دراسة تحليلية مقارنة لأحكام الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية، 2006 ، دار النجاح للكتاب، 2006 .
- 48- رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 49- رامي جمال أندراوس وعادل سالم معايمية: الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2008 .
- 50- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001 .
- 51- _____ : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 .
- 52- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999.
- 53- رابح كعباش: الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.

- 54- رابح العايب: **مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2006.
- 55- ربحي مصطفى عليان: **أسس الإدارة المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 56- رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي: **مفاهيم إدارية معاصرة**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 57- رونالد - ي- ريجيون ترجمة فارس حلمي: **المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار الشروق للنشر، عمان، 1999.
- 58- زاهد محمد ديري، سعاد راغب السكواني: **العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة** دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 59- _____ : **إدارة الموارد البشرية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2011.
- 60- زاهد عبد الرحيم: **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 61- زيد منير سلمان: **إدارة اختيار الموظفين (الموظف المناسب في المكان المناسب)** الراية للنشر، عمان، ط1، 2008.
- 62- زيد منير عبودي: **التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته**، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2006.
- 63- زهير بغول: **الوجيز في الفكر الإداري**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، نوفمبر، 2011.
- 64- سيد محمد جاد الرب: **إدارة الأعمال الدولية**، مطبعة العشري للنشر والتوزيع الإسكندرية 2006.
- 65- _____ : **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
- 66- سعد عيد مرسي بدر: **الإيديولوجية ونظرية التنظيم مدخل نقدي**، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2006.

- 67- سعد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 .
- 68- سعد بشاينية: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2002 .
- 69- سعاد نائف برنوطي: الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط4، 2008.
- 70- _____ : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 2004.
- 71- سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2013 .
- 72- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006 .
- 73- سوقي عبد الله: إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2006 .
- 74- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ط1، 2006 .
- 75- سليم إبراهيم الحسنية: الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2009.
- 76- السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994 .
- 77- السيد محمد الحسيني: النظرية الاجتماعية، دراسة التنظيم، دار المعارف، مصر 1977.
- 78- السالم هاجم أبو قريش، قانون الموارد البشرية الدليل العلمي للموارد البشرية في الشركات، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، 2012 .
- 79- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2010.
- 80- صلاح الدين شروخ: مدخل في علم الاجتماع، دار العلوم للنشر و التوزيع، 2005.

- 81- صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988.
- 82- صلاح الشنواتي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، 1974.
- 83- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.
- 84- صباح حميد علي وغازي فرحان أبو ريتون: الاتصالات الإدارية (أسس و مفاهيم ومراسلات الأعمال)، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 85- عمرو صفى عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط4 2009 .
- 86- _____ : إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر عمان ط2، 2009 .
- 87- عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1994.
- 88- علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة الجزائر، 2002.
- 89- علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004 .
- 90- _____ : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كوبي بدون طبعة، الجزائر، 2006.
- 91- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط2، 1980.
- 92- _____ : إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ط3، 1975.
- 93- _____ : السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 94- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 95- علي فلاح الزغبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013 .

- 96- علي عبد الواحد وافي: المدينة الفاضلة للفارابي، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، (ب، س، ن) .
- 97- علي زكاز ونصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2013 .
- 98- علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية تانيس سابقا الإسكندرية، 2002.
- 99- علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 100- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط1، 2006.
- 101- _____ : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1984 .
- 102- عمار بوحوش ومحمد محمود الدنبيات: مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2007.
- 103- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات، دار النهضة العربية بيروت، ط1، 1990.
- 104- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الاقتصادي، النشأة والتطور، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 105- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007 .
- 106- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي: أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر، عمان، ط1، 2007.
- 107- عبد الحميد بن الشيخ الحسني: تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع الجزائر، 2008.
- 108- عبد الرحمن العيسوي: علم النفس الصناعي، دار الفكر العربي بيروت، ط1 2003.
- 109- عبد العالي دبله: مدخل إلى التحليل السوسيولوجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع الجزائر، ط1، 2011.

- 110- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، بدون طبعة، 2007.
- 111- عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
- 112- عبد الكريم درويش اليلانكلا: أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو مصرية (ب،ط) 1976.
- 113- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية 2002.
- 114- عبد السميع سالم الهراوي: لغة الإدارة العامة في صدر الإسلام، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1986.
- 115- عبد الرحمن توفيق: استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، 1996.
- 116- عبد القادر رزيق المخادمي: الكفاءات المهاجرة بين واقع الغربية وحلم العودة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 117- عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، 1974.
- 118- عادل حسن وآخرون: تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، (ب،س، ن) .
- 119- عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، 2004.
- 120- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 121- غيات بوفلجة: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، وهران، دار القدس للنشر، ط1، 2010 .
- 122- فتحي أحمد ذياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013 .
- 123- فاطمة الزهراء بوكريمة: الكفاءة (مفاهيم و نظريات)، دار هومه للنشر والتوزيع الجزائر، 2008.

- 124- فريد راغب النجار: السلوك التنظيمي الإستراتيجي، تانيس للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2009 .
- 125- فضيل دليو: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001.
- 126- فضيل ريتمي: المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة النظرية)، بن مبارك للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009.
- 127- فهمي خليفة الفهداوي: الإدارة في الإسلام (المنهجية والتطبيق والقواعد)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2014.
- 128- فوزية بودريوة: دراسات في العلوم الإنسانية، نوميديا للطباعة والنشر والتوزيع قسنطينة، (ب، س، ن).
- 129- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 130- قاسم نايف علوان المحيوي: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006 .
- 131- قيرة اسماعيل: نحو رؤية جديدة لدراسة الفقر والتهميش في البلدان النامية، منشورات مخبر البحوث والدراسات الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2012.
- 132- كامل المغربي: الإدارة، أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، ط1، 2007 .
- 133- كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر عمان، 2004.
- 134- محمد الصغير بعلي: القانون الإداري (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 135- _____ : تشريع العمل في الجزائر (القانون الاجتماعي)، مطبعة قالمة الجزائر، 1995 .
- 136- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2015.

- 137- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات والوظائف)، دار وائل للنشر عمان، ط3، 2006 .
- 138- _____ : نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008.
- 139- _____ : نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006 .
- 140- _____ : الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ط1، 2010.
- 141- _____ : السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط4، 2003 .
- 142- محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دارالفكر العربي للنشر القاهرة، 1990.
- 143- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت (ب ط) 1993 .
- 144- محمد الصيرفي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2003.
- 145- _____ : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 146- محمد مقداد: علم النفس الصناعي، دار قانة للنشر، الجزائر، ط1، 2008 .
- 147- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2014 .
- 148- محمد سالم: تنمية الموارد البشرية (دعائم و أدوات)، دار طليطلة للنشر، الجزائر 2010.
- 149- محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط1، 2014 .
- 150- محمد يوسف عقلة: إدارة الأفراد، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011.
- 151- محمد رسلان الجيوشي وجميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.

- 152- _____ : الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2008 .
- 153- محمد قباري إسماعيل: علم الاجتماع الإداري، دار المعارف، الإسكندرية، 1981 .
- 154- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع و المنهج دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003 .
- 155- محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط2، 2011.
- 156- محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم، من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مطبعة لمبابلاست، ط1، 2010.
- 157- محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ط1 2012.
- 158- _____ : الاتجاهات المعاصرة في الإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان، ط1، 2012.
- 159- محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010 .
- 160- محمد محمود أبو خشبة: أساسيات الإدارة والأعمال، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (ب ط)، 2012.
- 161- محمد طنيب ومحمد عبيدات: الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010 .
- 162- محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية للتوزيع والنشر، عمان، ط1، 2011.
- 163- محمد العكة: إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 164- محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010 .
- 165- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر عمان 2005.
- 166- محمود أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، ط1 2002.

- 167- محمود يحيى سالم: تنمية الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2014.
- 168- محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2014.
- 169- مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، المكتبة الجامعية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 170- ————— : نظرية المنظمة (الهيكل و التصميم)، دار وائل للنشر، عمان ط2 2005.
- 171- منصور فهمي: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، ط5، 1981.
- 172- مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية تانيس سابقا، الإسكندرية، 2011 .
- 173- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005.
- 174- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، (ب،س،ن) .
- 175- مصطفى يوسف كافي: المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، 2013 .
- 176- مراد زايد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012 .
- 177- مراد نعموني: مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم، جسور للنشر و التوزيع الجزائر ط1، 2014.
- 178- مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية (مدخل نظري تطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013 .
- 179- مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الآفاق الجديدة بيروت، 1991 .
- 180- معن خليل عمر: نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، دراسة تحليلية ونقدية، دار الآفاق الجديدة، بيروت، 1991.

- 181- مريزق عدمان: تسيير الإنتاج و العمليات، مدخل نظري وتطبيقي، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013 .
- 182- معاد مصطفى فراج: أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم للنشر، عمان ط1 2014 .
- 183- مجدي أحمد بيومي و محمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2011 .
- 184- منصور أحمد منصور: التخطيط لتطوير الموارد البشرية في دول الخليج، مؤسسة دار الكتاب للطباعة و النشر، الكويت، ط1، 1983.
- 185- منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1983، الجزائر 2010 .
- 186- موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2002.
- 187- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة مجموعة النيل العربية، ط1، 2007.
- 188- ماجد عبد الهادي مساعدة: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2013.
- 189- المختار محمد إبراهيم: أسس تحليل البيانات في علم الاجتماع، دار الفكر العربي القاهرة، ط1، 2005.
- 190- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 191- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
- 192- نخبة من الخبراء المتخصصين: الإدارة والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، 2014 .
- 193- نور الدين تاوريريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.

- 194- ناصر قاسيمي: سوسولوجيا المنظمات (دراسات نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 195- _____ : الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، 2013 .
- 196- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، 2013 .
- 197- _____ : اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، (ب، س ن).
- 198- ناصر مراد: فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003 .
- 199- نادر احمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1 2000 .
- 200- هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2012 .
- 201- وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات دار اليازوري للنشر و التوزيع، ط1، 2011.
- 202- وائل محمد صبحي وآخرون: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009.
- 203- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع الجزائر 2013 .
- 204- يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2006.

II. المجلات العلمية:

- 205- خالد بوشارب: البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية: مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السادس، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2013.

- 206- رابح العايب: مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات مجلة العلوم الإنسانية، مديرية النشر والتنشيط العلمي، عدد 22 ديسمبر، جامعة قسنطينة 2004.
- 207- عبد الفتاح بوخمخ: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، جوان، 2001.
- 208- غضبان مريم: مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل، سلسلة الدراسات الاجتماعية، مشكلات وقضايا المجتمع في عالم متغير، دار الهدى للطباعة والنشر عين مليلة، 2007.
- 209- قانون العمل في ضوء الممارسة القضائية، النصوص الكاملة للقوانين وتعديلاتها إلى غاية 23 فبراير 2008، مدعمة بالاجتهاد القضائي، منشورات بيرتي، ط4، 2009.
- 210- فوزية عربي و فتيحة حبشي: الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، منشورات جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، عدد 04 ، 2009 .
- 211- منصور رحماني: الإعجاز في حياة النبي- صلى الله عليه وسلم-، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، منشورات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، دار الهدى للنشر والتوزيع، عدد 01، سبتمبر 2007.
- 212- مجلة البصائر، مجلة علمية محكمة، تصدر عن جامعة البتراء، شركة المدنية لأعمال المطابع، المجلد 13، العدد 01، جامعة البتراء، عمان.
- 213- سلاطنية بلقاسم: كيفية صياغة التساؤل الرئيسي في البحث السوسولوجي، مجلة دورية تصدر عن دائرة البحث، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة السنة الأولى، العدد الأول، 1995.
- 214- مقيح صابر: أسلوب القيادة الإدارية والكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، منشورات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، عدد 02، فيفري، 2008 .
- 215- نعيمة عباس خضير وآخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31، يناير، 1996 .

216- عبد المالك ياحي: الثقافة التنظيمية، الأبعاد والدلالات، مجلة آفاق للعلوم، مجلة دولية محكمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، جامعة بن زيان عاشور الجلفة، العدد 06، 2017.

III. الرسائل والأطروحات الجامعية:

217- إيمان سالم الصانع: أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة حالة شركة الاسمنت الأردنية لافارج، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال إشراف د. عبد الله أبو سلمى، جامعة الشرق الأوسط، 2013

218- بلخيري مراد: إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق، دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر- شلغوم العيد- رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية غير منشورة، إشراف أ.د علي غربي جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006.

219- بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب والحوافز)، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء- سونلغاز - عنابة رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، إشراف أ.د كعباش رابح جامعة قسنطينة، 2009-2010 .

220- حمداش شهيرة: سياسة التوظيف في الإدارة العمومية، الإدارة المركزية الجزائرية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، إشراف د. عقيلة ضيف الله، جامعة الجزائر، 2000-2001 .

221- خالد بوشارب: المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، إشراف أ.د إسماعيل قيرة، جامعة قسنطينة، 2017 .

222- خريش زهير: الاختيار المهني والفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (EPS)، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية إشراف أ.د توهايم إبراهيم، جامعة سكيكدة، 2011.

223- دنبري لطفى: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، سيدي مبروك، قسنطينة، أطروحة دكتوراه

علوم في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، إشراف أ.د. إسماعيل قيرة، جامعة قسنطينة 2010-2011 .

224- صبرينة رماش: **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة إشراف أ.د. فضيل دليو، 2008-2009 .

225- عبد الوهاب سويسي: **الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب القيادة**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، إشراف أ.د. عبد الحميد زعباط 2003-2004 .

226- العربي بن داود: **فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية**، دراسة ميدانية بمركب الارتفاعات والمخازن **C.P.G قسنطينة**، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، إشراف د. صالح بن نوار، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.

227- نور الدين تاوريريت: **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم، إشراف أ.د. لوكيا الهاشمي، جامعة قسنطينة 2005-2006.

228- نجلاء حسن جمعة أحمد: **تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسة بعض سياسات الموارد البشرية**، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، قسم إدارة الأعمال، 2005.

IV. القواميس:

229- محمد عاطف غيث: **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (ب،ط)، 2004.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

I. Livres :

230- Albéric Hounounou : **100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise**, Bréal, édition, Paris, 2005.

- 231- AL. Falah.M : **The Japanese Management**, lessons for arab business managers, dirasat, 1990.
- 232- A.K Banerjee et autre : **Organisational Behaviour**, PARAGATI , PRAKASHAN, Begum, Bridge third ,Edition, 2005.
- 233- B-a Kirchoff : **Organisation effectiveness** ,measurment and policy reearch academy of management, review, 1977 .
- 234- Bruno Lussato : **Introduction critique aux théories d'organisation**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1974 .
- 235- C. ALAZARD et S. SEPDRY : **Contrôle de gestion**, manuel et application, Paris, édition, dunod, 2001.
- 236- Chantal Bussenault et Martine pretet : **Economie et gestion de l'entreprise**, 4^{ème} édition, librairie Vinbert, Paris, 2006.
- 237- Chérif Ouabdessalem : **Le management d'entreprise dans les pays du tiers monde**, DAHLAB, édition, 2009.
- 238- Collection c'est facile : **Economie De l'entreprise**, LASARY, 2001.
- 239- Daniel Pernin : **la gestion des cadres**, Acteur de leur carrière, édition homme et techniques, Paris, 1985.
- 240- Daniel le Rouzic : **Communication et gestion des ressources humaines**, collection question fondamentales, casteilla, 1^{er} édition, France, 2006 .
- 241- Eric VANTE- VILLE : **Mesure des ressources Humaines et gestion de l'entreprise**, Paris, Edition economica, 1985.
- 242- F. Friendlander. IL. Pichle : **Compoments of effectiveness in small organization administrative**, scince quarterly, 1968.

- 243- Farid Makhlouf : **L'entreprise, organisation et gestion**, maison d'édition Copyright, EURL Bleues Internationales, Algerie, 2006.
- 244- Faycel Benchemen et Géraldine Galindo : **Gestion des ressources humaines**, Gualino, éditeur, EJA, Paris, 2006.
- 245- G landette LAFAYE : **Sociologie des organisations**, éditions Armand Colin, Paris, 2007.
- 246- Geneviève Lacono : **Gestion des Ressources Humaines**, Casbah, editions, Alger, 2004.
- 247- Gilbert-J-B-B probst et all : **Organisation et management**, édition d'organisation, Paris, 1997.
- 248- Géniviève Madou : **le recrutement et la gestion du personnel dans les petites entreprises**, édition du fleuri France, 2001.
- 249- Gy Sabon et Jean Marie Jivel : **L'entretien de recrutement (des outils et des méthodes pour mieux recruter)**, ESF, Editeur, Paris, 1996.
- 250- Guycaire : Les relation industrielle, édition polloz, paris,1973.
- 251- Hamid Bettahar : **Management des organisations**, Eldar El-othmania, edition Distribution, Alger, 2014.
- 252- J.A.F Stoner R.E Freeman : **management**, njec prentice hall ine, 1989.
- 253- J.C Rabier : **L'organisation du travail**, le sy. Comore, Paris, 1981.
- 254- Jean-Luc et Sabine Separi : **Organisation et gestion de l'entreprise**, collection expert, sup, DEGF, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2001.

- 255-** Jean Michel plane : **Théorie des organisations**, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2003.
- 256-** Khorbide : **assossement of organizational effectiveness**, Issnes analysis and reading, good year, california, 1971.
- 257-** Khelassi Réda : **Management Ressources Humaines**, CSM Houma édition, Alger, 2010 .
- 258-** Lkhdar Sekio : **Gestion des ressources humaines**, C.B.B.F, 1993.
- 259-** Lusion Bagla : **Sociologie des organisations**, édition la découverte et syros, Paris, 2003.
- 260-** Loic cadin et autres : **Gestion des ressources humaines (pratique et élément de théorie)**, Dunod, Paris, 1997.
- 261-** Michel de Coster et autre : **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, de Boeche université, 3^{ème} édition, Paris, 1999.
- 262-** Michel Fourmy : **Ressources humaines, stratégie et création de valeur, vers une économie du capital Humain**, Maxima, éditeur, Paris, 2012.
- 263-** M.C Belaid : **collection gestion, guide pratique pour la gestion des ressources humaines**, maison d'édition pour l'enseignement et la formation, Alger, 2009.
- 264-** Odile Derenne, André Lucas et autre : **le développement des ressources humaines**, édition ENSP, 2002.
- 265-** Sylvie saint,ange et Victor Hanes : **Gestion des performances au travail**, 1^{er} édition de Boek université, Bruxelles, 2007.

266- Sid Ahmed Benraouane : **le management des ressources humaines**, office du publication universitaire, 4^{ème} édition, Alger .

267- Tony Alberto et Pascal Combemale : **Comprendre l'entreprise (théorie, gestion, relations sociales)**, Natham, 3^{ème} édition, Paris, 2003.

268- Théories et pratique actuelles du management de l'entreprise moderne, sa gestion et son environnement, presses, de l'université du Québec, CANADA, dépôt légal, 4^{ème} trimestre, 1990.

II. Dictionnaires :

269- Jean Mari Peretti : **Dictionnaire des ressources humaines**, 2^{ème} édition Vuibert, Paris, 2001.

270- Mokhtar Lakhel : **Dictionnaire économie contemporaine et des principaux faits politique et sociaux**, 2^{ème} édition, Paris, 2011.

271- Phylippe Cauche et Autres : **Dictionnaire des Sociologie**, Edition, Mehdi, Algerie, 4^{ème} édition, 2013 .

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة، إلى محاولة معالجة موضوع المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، كأحد أهم المواضيع التي تحظى باهتمام مختلف الباحثين والمتخصصين في العلوم الاجتماعية، وخاصة علم اجتماع الموارد البشرية، محاولين بذلك تقصي الواقع السوسيو- تنظيمي للاختيار المهني في علاقته بالفعالية بالمؤسسة الجزائرية، ولقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين نظري وميداني.

- **جانب نظري:** حاولنا من خلاله، توضيح الإطار النظري والتصوري العام للدراسة، بما تضمنه من إشكالية وفرضيات، أهداف الدراسة، أهمية ومبررات اختيار الموضوع، إضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة وعرض الدراسات السابقة، وفي الأخير عرّجنا على الأسلوب الفني المتبع في الدراسة، كما تم توضيح مختلف المداخل النظرية المفسرة للموضوع، ورصد ما قدمته من مبادئ وأفكار في الفكر التنظيمي الكلاسيكي، النيوكلاسيكي والحديث والتي أكدت في مجملها على تلاقي دلالات وأبعاد الاختيار المهني والفعالية التنظيمية في الكثير من الجوانب.

- **جانب ميداني:** حاولنا من خلاله، إتباع إستراتيجية منهجية، متكاملة الهدف منها تشخيص الواقع الفعلي لمتغيري الدراسة، والاقتراب أكثر من فهم المؤسسة المحلية الجزائرية متخذين المؤسسة المينائية بسكيدة كنموذج، وتشتمل هذه الإستراتيجية المنهجية على جملة من الإجراءات المنهجية بحيث اعتمدنا على المنهج الوصفي باختيار عينة عشوائية طبقية شملت 295 مبحوثا و بنسبة 23 % من مجتمع الدراسة، كما اعتمدنا على تقنية الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات الميدانية، على اعتبارها الأداة الأكثر تجزئة وتحليلا في البحث العلمي، علاوة على تحليل وتفسير البيانات الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات الدراسات السابقة، النظريات، موقعها ضمن نظرية التنظيم، وأخيرا قمنا بطرح بعض القضايا والتوصيات التي أثارها الدراسة.

وهذا سعيا منا، لتوضيح وتحديد أبعاد ومحددات كل من الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، بشيء من العمق والتأصيل المنهجي، بالرغم من تعددها واختلاف مجالاتها وأبعادها البحثية من منظمة إلى أخرى، ومن باحث إلى آخر.

أهداف الدراسة: انقسمت دراستنا الراهنة إلى:

1- الأهداف النظرية:

- محاولة بناء شبكة من المفاهيم المتعلقة بالاختيار المهني والفعالية التنظيمية، وتحديد الخصائص البنائية و الوظيفية لهما.
- محاولة إيجاد ترتيب نظري لمختلف الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال استقراء الإسهامات المعرفية التي قدموها.
- محاولة اشتقاق رؤية نظرية تصورية حول الموضوع، وسد بعض الثغرات المعرفية وخاصة ما تعلق منها بمتغير الاختيار المهني، الذي لم ينل اهتماما كبيرا في البحوث الجزائرية.
- توسيع مجال البحث أكثر حول هذا الموضوع.

2- الأهداف التطبيقية:

- محاولة معرفة طبيعة الارتباطات العلائقية، بين الإجراءات الحديثة في الاختيار المهني وإمكانية الحصول على موارد بشرية مؤهلة.
- محاولة معرفة مدى مساهمة المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد في تحسين مستوى الخدمات المقدمة.
- محاولة معرفة مدى مساهمة المؤهلات الشخصية للمرشحين في زيادة معدل الإستقرار الوظيفي .
- التعرف على مدى تأثير الاعتبارات الموضوعية في اختيار الأفراد على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.
- محاولة معرفة مدى زيادة مستوى الأداء الوظيفي وفقا لثقافة المؤسسة في اختيار الأفراد.

كما صاغت الدراسة تساؤلا أساسيا وخمسة أسئلة فرعية كالتالي:

- التساؤل المركزي:

- إلى أي مدى تساهم المعايير المعتمدة في الاختيار المهني، في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

-التساؤلات الفرعية:

1- إلى أي مدى تساهم الإجراءات المطبقة في اختيار المترشحين، في الحصول على موارد بشرية مؤهلة؟

2- ما مدى مساهمة الاختيار الموضوعي للأفراد، في زيادة تحسين مستوى الخدمات المقدمة؟

3- إلى أي مدى تساهم المؤهلات الشخصية، في زيادة معدل الاستقرار الوظيفي؟

4- إلى أي مدى تؤثر الاعتبارات غير الموضوعية في اختيار الأفراد، على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية؟

5- إلى أي مدى تستطيع المؤسسة من خلال سياستها المتبعة في اختيار الأفراد، زيادة مستوى الأداء الوظيفي؟

خلاصة النتائج المتوصل إليها:

وفي الأخير توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج، والتي أكدت صدق الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وأهم ما كشفت عنه هذه النتائج؛ هو مساهمة الإجراءات الحديثة والمعايير الموضوعية في اختيار الأفراد في تحقيق الفعالية التنظيمية من حيث، (توفر موارد بشرية مؤهلة، تحسين الخدمات المقدمة، زيادة معدل الاستقرار والأداء الوظيفي) هذا، وقد أكدت الشواهد الواقعية والقراءات التحليلية والإحصائية، أن تدخل الاعتبارات غير الموضوعية، في اختيار الأفراد مثل (صلة القرابة، الجهوية، المحسوبية، التمييز بين الجنسين في التوظيف... الخ) تؤثر على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويبقى في الأخير أن نشير إلى أن هذا الموضوع، فبالرغم من أننا حاولنا تغطية مختلف مجالاته البحثية المتشعبة والمتعددة الأبعاد والدلالات، ولكنه يبقى موضوعا جديرا بالبحث ويثير الكثير من الجدل والنقاش في مختلف الدوائر العلمية، ويطرح العديد من القضايا والانشغالات البحثية، التي تحتاج إلى مزيد من البحث والمعالجة الأكاديمية أكثر في المستقبل.

Résumé :

Cette étude a pour objet, essayé de traiter le sujet des multiples normes du sélection professionnel et sa relation avec l'efficacité organisationnelle, étant l'un des plus important sujet traiter par les chercheurs et les spécialistes de la sociologie, en particulier la sociologie des ressources humaines, afin d'étudier la réalité de la socio-organisation dans la sélection professionnel et son efficacité par rapport à l'établissement algérien.

Dans ce sens, on repartie cette étude en (02) deux parties théorique et pratiques :

La partie théorique :

Dans cette partie, on a essayé d'expliquer, la théorie de l'étude d'une manière générale et ce qu'elle peut comporter comme problématiques et hypothèses, objet de l'étude, l'importance et les arguments du choix du sujet, ainsi que l'identification des concepts de l'étude et autre concepts précédents, le style technique utilisé dans cette étude, la mise en relief des multiples similarités théoriques qui explique le sujet et observer ce qui a été présenté tel que les principes et les idées de la pensée organisationnel classique, néoclassiques et moderne qui ont dans l'ensemble prouvés une convergence de la sémantique et les dimensions du sélection professionnel ainsi que l'efficacité organisationnel dans de différent aspect.

La partie pratique :

Dans cette partie, on a essayé de suivre une stratégie méthodologique à but intégré afin d'établir un diagnostic réel et effective des variantes de l'étude, afin de se rapprocher et comprendre un peu plus l'établissement local algérien, pour cela, nous avons pris l'entreprise portuaire de Skikda (EPS) comme sujet d'étude.

La stratégie méthodologique comporte plusieurs procédures, dans notre étude, nous avons opté pour la méthode descriptive en choisissant un échantillon de classe aléatoire qui a inclus 295 membres et un pourcentage de 23 % de la communauté étudiée, notre étude c'est aussi basé sur le formulaire étant un outil essentiel pour la collecte des données sur le terrain vu que ce moyen et considéré comme un outil fragmentation et d'analyse dans la recherche scientifique, sans pour autant oublié l'analyse et l'explication des données constaté sur le terrain et leurs décryptage par rapport aux hypothèses, les études précédentes et les théories ainsi que son emplacement au sein de la théorie organisationnel.

A la fin de notre étude, nous avons présenté quelques problèmes et recommandations qui ont été soulevés par l'étude afin d'expliquer, et fixer malgré sa variété les dimensions non-seulement pas du sélection professionnel mais aussi de l'efficacité organisationnelle d'une

manière approfondi sans oublier sa divergence de domaine d'un organisme à un autre et d'un chercheur à un autre.

L'objet de l'étude : notre étude est repartie comme suit :

1- Les buts de la théorie :

- Essayé d'établir un réseau de concepts relatif au choix professionnel et l'efficacité organisationnelle et déterminer ses propriétés constructives et fonctionnelles.
- Essayé d'élaborer un ordre théorique aux multiples composants relatifs au sujet de l'étude extrapolant les contributions cognitives qui ont été présenté
- Essayé d'extraire une vision théorique conceptuel sur le sujet et combler l'écart des connaissances.
- Essayé d'élargir le champs de recherche du sujet
- Essayé d'élargir le champs de recherche du sujet

2- Les buts pratiques :

- Essayé de connaître la nature des relations qui lient les nouvelles mesures du choix professionnel et la possibilité d'acquérir des ressources humaines qualifiées.
- Essayé de connaître le taux de contribution des standards objective dans le choix des personnes et amélioré la qualité des offres de services.
- Essayé de connaître le taux de contribution des qualifications personnel des candidats dans l'augmentation de la moyenne de la stabilité de l'emploi .
- Essayé de connaître le taux d'influence des considérations objectives dans le choix des personnes sur les objectifs organisationnel.
- Essayé de connaître le taux d'augmentation des performances professionnelles selon la culture de l'entreprise vis-à-vis du choix des personnes.

Il faut souligner que l'étude à poser une question principale et cinq questions secondaires énuméré comme suit :

1- Le questionnement principal :

- Dans quelle mesure, les normes adoptées dans la sélection professionnel ont-elles contribué afin atteindre l'efficacité organisationnelle ?

2- Les questionnements secondaires :

- Dans quelle mesure, les procédures en vigueur participent-elles au choix des candidats dans l'approvisionnement de ressources humaines qualifiées ?

- Dans quelle mesure, l'objectivité du choix du personnel participe-t-il à l'amélioration du niveau des offres de services ?
- Dans quelle mesure les compétences personnelles participent-elles à l'augmentation du niveau de la stabilité de l'emploi.
- Dans quelle mesure, les considérations subjectives dans la sélection des personnes influencent-elles sur l'atteinte des objectifs organisationnelles ?
- Dans quelle mesure, l'entreprise et à l'aide de notre politique adoptée dans la sélection des personnes peut-elle augmenter le niveau de performance professionnelle ?

Conclusion des résultats obtenus :

Au final, l'étude actuelle a réservé de multiples résultats, ses derniers ont confirmé l'hypothèse générale ainsi que les hypothèses secondaires. La plus importante révélation des résultats a prouvé qu'il faut impliquer l'objectivité dans les procédures et les normes dans la sélection des personnes afin d'atteindre et augmenter l'efficacité organisationnelle (les ressources humaines qualifiées, l'amélioration des offres de services, l'augmentation du niveau de la stabilité et la performance professionnelle). Les preuves matérielles, les lectures analytiques et les statistiques ont confirmées que la subjectivité des normes dans la sélection des personnes (le lien de parenté, le régionalisme, le népotisme, discrimination sexuelle dans l'embauche) Influence énormément sur l'atteinte de l'objectif organisationnel. Il est fortement recommandé, en dernier, de souligner que le sujet traité, et malgré les efforts fournis afin de couvrir les différents domaines à multiples dimensions et significations, reste un sujet controversé et à débattre au sein des différents cercles scientifiques, et soulève encore de nombreux problèmes et préoccupations dans le domaine de la recherche, le sujet nécessite davantage de recherche et davantage de traitement académique dans le futur.

Summary :

The purpose of this study is, to try to treat the subject of the multiple standards of professional selection and its relation with organizational effectiveness, being one of the most important subject to be dealt, with by researchers and specialists in sociology, in particular the sociology of human resources, to study the reality of the socio-organization in the professional selection and its effectiveness compared to the Algerian establishment.

In this sence, we have divided this study in (02) two parts, theoretical and practical :

The theoritical part :

In this part, we tried to explain the theory of the study in a general way and what it can include as problems and hypotheses, object of study, the importance and the arguments why we choosed the subject as well as the identification of concepts of the study and other previous concepts, the technical style used in the study, explication of the multiple theoretical similarities of the subject and the observation of what has been presented such, as the principles and ideas of the classical, neoclassical and modern organisationl thinking that has generally proven a convergence of semantics and dimension of the professional selection, as well as the organizational effectiveness in different aspects.

The pratical part :

In this part, we have tried to follow a methodological strategy with an integrated goal, in order to establish a real and effective diagnosis of the study variants and to get closer and understand a little more the Algerian local establishment, for this we have took the Skikda port company (EPS) as subject of the study.

The methodological strategy involves several procedures, in our study, we opted for the descriptive method by choosing a random class sample which included 295 members and a 23 % of the community of study, our study is also based upon the form an essential tool for collecting data in the field and it is considered a tool for fragmentation and analysis in scientific research add to that the analysis and explanation of the data found in the field and their dycryption from hypothes, previous studies and theories and it's position within organizationnal theory.

At the end of our study, we presented some problems and recommendations that were raised by the study to explain and fix in spite of its variety the dimensions not only of the professional selection but also of the organizational efficiency without forgetting its deivergence of domains from one organization to another and from one reseacher to another

The purpose of the study : our study is divided as folows:

1-The theoritical goals :

- Try to establish a network of concepts related to professional selection and organizational effectiveness and determine its constructive and functional properties.
- Try to develop a theoretical order relating to the subject using the extrapolation of cognitive contributions that were presented.
- Try to extract a theoretical conceptual vision on the subject and fill the knowledge gap
- Try to broaden the field of reseach of the subject.

2-The practical goals :

- Try to know the nature of relationship between the measures of choice and the opportunity to acquire qualified human resources.
- Try to know the rate of contribution of the objective standards in the selection of the staff and improve the quality of the services offer.
- Try to know the rate of contribution rate of candidates personal qualifications in increasing the average job stability.
- Try to know the influence rate of the objective considerations in the choice of the staff on the organizational goals.
- Try to know the increase level in professional performance according to the company's culture with regard to the choice of staff.

It should be emphasized that the study asked a main question five secondary question listed as follows :

1- The main question :

- To what extent have the standards adopted in the professional selection helped to achieve organizational effectiveness ?

2- Secondary questions :

- To what extent do the placed procedures contribute in selection of candidates to supply of qualified human resources ?
- To what extent does the objectivity of the choice of staff contribute to improve the level services offer ?
- To what extent do personal skills contribute to increasing average job stability ?
- To what extent do subjective consideration in the selection of staff influence the achievement of organizational goals ?
- To what extent can the company and with the help of our adopted policy in the selection of staff increase the level of professional performance ?

Conclusion of obtained results :

In the end, the current study revealed multiple results, the last one confirmed the general hypothesis as well as the secondary hypotheses, The most important revelation of the results is to involve the objectivity of procedures and standards in the selection of staff in order to increase organizational effectiveness (qualified human resources, improvement of services offer, and increase the level of stability of professional performance)

Material evidence, analytical readings and statistics have confirmed that subjectivity of norms in the selection of staff (kinship, regionalism, nepotism, gender discrimination in hiring) greatly influence the achievement of the organizational goals.

Lastly it is strongly recommended to emphasize that the subject treated, and despite the efforts made in order to cover the different domains, with multiple dimensions and meaning, remains a controversial and subject of debate within the different scientific circles, and still raises many problems and concern in the research field that requires more studies, and advantage treatment academic in the future.

الملاحق

أولاً: الاستمارة

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية
سكيدة (EPS).

ثالثاً: دليل المقابلة .

رابعاً: قائمة بأسماء المحكمين .

خامساً: جداول حسابات معامل التوافق C
ومعاملات الارتباط كاي تربيع k^2

سادساً: رخصة إجراء الدراسة الميدانية

الملاحق:

أولاً: الإستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول موضوع:

المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (E .P .S)

سكيدة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية.

إشراف:

أ.د/ حسان الجيلاني

إعداد الطالب:

خريش زهير

ملاحظة هامة:

إن المعلومات والبيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق هذه الاستمارة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وما يقتضيه من إرغامات لا غير، لذلك نرجو من سيادتكم مساعدتنا في الإجابة عن كل الأسئلة وبكل موضوعية.

2017- 2016

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1-الجنس:

- ذكر أنثى

2-السن:

- أقل من 20 سنة
- 20 - 26 سنة
- 27 - 33 سنة
- 34 - 40 سنة
- 41 - 47 سنة
- 48 - 54 سنة
- أكثر من 54 سنة

3-المستوى التعليمي :

- أمي
- ابتدائي
- متوسط
- ثانوي
- جامعي

4- الفئة الوظيفية:

- إطار
- عون تحكم
- عون تنفيذ

5- مكان الإقامة :

- ريف
- ضواحي المدينة
- المدينة

6- طبيعة العمل الممارس هل يتطلب جهد

- فكري •
- بدني •
- الاثنين معا •

7-الحالة المدنية :

- أعزب •
- متزوج •
- أرمل •
- مطلق •

8- الأقدمية في العمل :

- أقل من 5 سنوات •
- 6- 11 سنة •
- 12- 17 سنة •
- 18- 23 سنة •
- 24- 29 سنة •
- أكثر من 30 سنة •

المحور الثاني :الإجراءات العملية في الاختيار المهني و الموارد البشرية المؤهلة.

9- اين تحصلت على إعلان التوظيف قبل حصولك على منصب العمل؟

- الجرائد اليومية •
- وكالات التشغيل •
- مواقع الانترنت •
- اتصالك المباشر بالمؤسسة •

أخرى تذكر

10- عند اطلاعك على إعلان التوظيف، ما هي أهم الشروط التي تضمنها هذا الإعلان؟

- الجنسية الجزائرية •
- المستوى التعليمي •
- الخبرات المهنية •
- السن •
- الصحة الذهنية والبدنية •

11- عند ايداع ملف توظيفك، هل أرفقت هذا الملف بسيرتك الذاتية CV؟

- نعم •
- لا •

إذا كانت إجابتك بنعم فماهي المعلومات التي دونتها في سيرتك الذاتية CV؟

- الشهادات العلمية التي حصلت عليها
- الخبرات التي اكتسبتها
- اللغات التي تتقنها
- معرفتك بأبجديات الإعلام الآلي
- قدرتك على العمل ضمن فريق
- تمتعك بروح المسؤولية
- تمتعك بروح المبادرة في العمل

أخرى تذكر

12- هل قدم لك طلب التوظيف لا ستيفاءه عند اتصالك بالوكالة الولائية للتشغيل ANEM؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم, ماهي المعلومات التي تضمنها هذا الطلب؟

- المؤهل العلمي
- الخبرة المهنية المكتسبة
- لحالة الصحية العامة
- عدد اللغات التي تتقنها

أخرى تذكر

13- هل تستطيع المؤسسة الكشف عن المواصفات التي تبحث عنها بناءا على تلك

المعلومات المقدمة؟

- دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

14- هل أنت مطلع على متطلبات الوظيفة التي تشغلها؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ففيما تتمثل هذه المتطلبات؟

- الظروف المحيطة بالوظيفة
- المخاطر المهنية المرتبطة بالوظيفة
- الشروط اللازمة لشغلها

• مسؤولياتها

• علاقتها بالوظائف الأخرى

أخرى تذكر

15- هل ترى أنه كلما ازددت اطلاعا و تعلمنا بكل ما يتعلق بوظيفتك شعرت باستقرار أكبر في

أداء وظيفتك؟

نعم

لا

في كلتا الحالتين لماذا؟.....

16- بحسب رأيك هل تعتقد أن هذه الشروط المرتبطة بالوظيفة تتلاءم ومؤهلاتك؟

تتلاءم تماما تتلاءم بعض الشيء لا تتلاءم لا تتلاءم إطلاقا

17- هل المنصب الذي تعمل فيه يناسب مجال تخصصك؟

يناسبه إلى حد ما لا يناسبه

18- هل يؤدي توافق مجال تخصصك مع ما تحمله من مؤهلات إلى:

• تحسين جودة العمل

• الإنضباط في العمل

• زيادة مستوى مردودك في العمل

19- هل خضعت لإجراء إختبارات قبل التحاقك بالعمل؟

نعم لا

إذا كانت اجابتك بنعم, مانوع هذه الإختبارات؟

• إختبارات كتابية

• إختبارات سيكوتقنية psycho-technique

• إختبارات أدائية

أخرى تذكر

20- من قام بإجراء الإختبارات لك؟

مدير المؤسسة

رئيس مصلحة الموارد البشرية

لجان مختصة من خارج المؤسسة

.....أخرى تذكر

21- حسب رأيك، هل لهذه الاختبارات دورا في الكشف عن بعض القدرات لدى المترشحين؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم، ماهي هذه القدرات؟

- القدرة على العمل
- الرغبة في العمل
- درجة الذكاء

.....أخرى تذكر

22- هل تطبق هذه الاختبارات بشفافية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا، فهل يرجع ذلك إلى :

-يعتبر الاختبار شكلي فقط

-عدم ملاءمة أسئلة الاختبار مع تخصصك

-إجراء الاختبار في ظروف غير ملائمة

.....أخرى تذكر

23- بعد نجاحك في الاختبار، واجتيازك للمراحل السابقة، هل أجري لك فحص طبي؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم من قام بإجراء هذا الفحص؟

• طبيب المؤسسة

• طبيب خارج المؤسسة

24- هل تعتقد أن الهدف من إجراء الفحص الطبي لك، هو التأكد من قدرتك على تحمل ظروف

العمل ؟

موافق تماما موافق غير متأكد غير موافق غير موافق تماما

25- هل خضعت مباشرة بعد تعيينك إلى فترة تجريبية؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم، ما هي مدتها؟

- 6 أشهر سنة فأكثر

26- لماذا خضعت في رأيك لهذه الفترة التجريبية؟

- بهدف اكتساب خبرات في الميدان
- تقييم مدى نجاحك في عملك
- لتعريفك بظروف عملك الجديد
- للتأكد من مدى ملاءمتك بعملك الجديد
- إمكانية استبعادك وعدم تثيينك في منصبك في حال عدم نجاحك في أداء عملك

27- بصراحة، هل ترى أن المؤسسة تعتمد على إجراءات عملية واضحة المعالم في اختيار

وتعيين الأفراد الجدد؟

- واضحة تماما واضحة بقدر كاف غير واضحة غير واضحة تماما

في حالة غير واضحة تماما لماذا في رأيك؟.....

المحور الثالث : المعايير الموضوعية و تحسين مستوى الخدمات المقدمة

28- هل تعتمد المؤسسة في اختيار الأفراد على معايير موضوعية؟

- دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

29- ما هي أهم المعايير التي تم اختيارك على أساسها؟

- المستوى التعليمي
- الخبرة المهنية
- الكفاءة
- بعض الخصائص الجسمية
- إتقان اللغات الأجنبية

أخرى تذكر

30- هل الشهادة العلمية كمعيار أساسي في الاختيار تساهم في تحسين نوعية الخدمة

المقدمة؟

- دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

31- هل تعتمد المؤسسة في اختيار الأفراد على معيار الكفاءة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فماذا تعني لك الكفاءة؟

- القدرة على انجاز المهام الوظيفية بدقة وفي الوقت المحدد
- تأدية المهام بحرفية عالية
- امتلاك مهارات متنوعة
- القدرة على تقديم أداء متميز في الميدان
- القدرة على العمل في أكثر من منصب واحد

أخرى تذكر.....

32- هل الشخص الذي تتوفر فيه هذه الخصائص المتعلقة بالكفاءة بإمكانه تقديم الخدمة بأقل

تكلفة وزمن ممكن؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

33- هل تمتلك خبرة سابقة في مجال عملك؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فهل ساهمت هذه الخبرة التي اكتسبتها سابقاً في؟

- سهولة مواكبة التطور الحاصل على مستوى الخدمة
- الاندماج بسهولة مع ظروف العمل المحيطة
- القدرة على الاندماج ضمن فريق العمل
- القدرة على التحكم الجيد في العمل
- القدرة على تطوير العمل من خلال المهارات المكتسبة

أخرى تذكر.....

34- هل تراعي المؤسسة الخصائص الجسمية في اختيار الأفراد؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فهل هذه الخصائص تخص:

- قوة الذراعين
- الطول
- دقة وقوة البصر

أخرى تذكر.....

35- نعلم أن بعض المصالح بالمؤسسة كمصلحة الشحن والتفريغ ومصلحة الأشغال.... إلخ

يحتاج العمل بها إلى توفر هذه الخصائص؛ فهل يساعد ذلك على:

- تسريع تسليم البضائع
- تحمل ظروف العمل
- التقليل من الحوادث المهنية

أخرى تذكر.....

36- هل هناك عملاء من جنسيات مختلفة يتعاملون مع المؤسسة؟

- نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم ، فما هي اللغة التي يتواصل بها معهم بعض المصالح؟

- الإنجليزية الفرنسية الإسبانية الإيطالية

أخرى تذكر.....

37- هل تعتقد أن إتقان العامل لأكثر من لغة أجنبية يسهل له التعامل مع العملاء الأجانب؟

- أعتقد بشدة أعتقد بعض الشيء محايد لا أعتقد لا أعتقد إطلاقاً

38- ما رأيك في نوعية الخدمات المقدمة للعملاء بالمؤسسة؟

- مقبولة متوسطة غير كافية

في حالة غير كافية لماذا؟.....

39- باعتبارك عضو في المؤسسة ، هل ترى فعلاً أن لهذه المعايير الموضوعية في اختيار

الأفراد دور في تحقيق الفعالية (تحسين الخدمة وزيادة مستوى الأداء)

- دور كبير دور متوسط دور ضعيف

في جميع الحالات كيف ذلك؟.....

المحور الرابع : الخصائص الشخصية والاستقرار الوظيفي.

40- هل أجريت لك مقابلة (Entretien) قبل التحاقك بمنصب العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل الأسئلة المطروحة في المقابلة تدور حول:

• الثقافة العامة

• أسئلة شخصية

• أسئلة متعلقة بطبيعة العمل بالمؤسسة

أخرى تذكر.....

41- لماذا أجريت لك المقابلة في اعتقادك؟

• لمعرفة مدى رغبتك في العمل بالمؤسسة

• بهدف الكشف في بعض معارفك وقدراتك

• لاختبار مدى صدقك

• لتقييم كفاءتك

• لمعرفة شخصيتك و استعداداتك

أخرى تذكر.....

42- هل تساهم حقا رغبتك اتجاه العمل الذي تمارسه في زيادة ارتباطك بالعمل؟

تساهم بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضئيلة لا تساهم

43- هل تجد سهولة في العمل مع فريق عملك؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

44- هل تُحبذ العمل؟

ضمن فريق العمل بمفردك الاثنان معا

في جميع الحالات يسأل لماذا؟.....

45- هل تعتقد أن قدرتك على العمل ضمن فريق يساهم بسرعة في تكيفك معهم؟

يساهم بشدة يساهم بعض الشيء محايد لا يساهم لا يساهم إطلاقا

46- ما هو انطباعك نحو العمل الذي تؤديه؟

إنطباع إيجابي إنطباع سلبي

في حالة الانطباع الإيجابي فهل يساهم ذلك في:

• الاستمرار في العمل

• القدرة على تحمل الظروف المحيطة بالعمل

• عدم ترك العمل

..... في حالة الانطباع السلبي لماذا؟

47- ما هي علاقتك مع زملائك في العمل؟

جيدة مقبولة سيئة سيئة جدا

..... في حالة سيئة جدا لماذا؟

48- هل تجد سهولة في التعامل معهم؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

49- إذا وكل لك القيام بعمل ما فهل تؤديه وأنت:

راض مكروه تؤجله لا تؤديه

50- بصراحة، هل تبادر في القيام بأعمال إضافية؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

51- هل تعتقد أن سهولة تعاملك مع الزملاء، يزيد من اندماجك مع أهداف المؤسسة؟

أعتقد بشدة أعتقد بعض الشيء محايد لا أعتقد لا أعتقد إطلاقا

52- بصراحة، هل تلتزم بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

53- عند غياب مسؤولك المباشر فهل تؤذي عملك في وقته؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

54- هل تطالع يوميا الجرائد اليومية في مكان عملك؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

55- بصراحة هل سبق وأن تغيبت عن عملك بدون سبب موضوعي؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف تتعامل الإدارة معك؟

عقوبة إنذار كتابي إنذار شفوي استمارة الاستفسار لاشيء

56- هل للضمير المهني دور في التقليل من بعض السلوكات السيئة في مجال عملك؟

دور كبير جدا دور متوسط دور ضعيف ضعيف جدا

57- هل تعتقد فعلا أن لمؤهلاتك الشخصية دور في زيادة شعورك بانتمائك للمؤسسة؟

دور كبير دور متوسط دور ضعيف دور ضعيف جدا

المحور الخامس : الاعتبارات غير الموضوعية وتأثيرها على درجة تحقيق الأهداف؟

58- بكل صراحة، هل تتدخل بعض المعايير غير الموضوعية في اختيار المترشحين

بالمؤسسة؟

لا أدري

لا

نعم

إذا كانت إجابتك بنعم، فما هي هذه الاعتبارات غير الموضوعية؟

• العلاقات الشخصية

• صلة القرابة

• المحاباة

• الوساطة

• الجهوية

• تدخل أطراف خارجية

أخرى تذكر.....

59- هل تتحمل ما يترتب على توليك مهام أية مسؤولية؟

أتحملها تماما أتحملها لا أبالي لا أتحملها لا أتحملها إطلاقا

60- هل سبق وأن نفذت طلبات غير قانونية لصالح توظيف أشخاص دون أن يكونوا

مستحقين لها؟

لا

نعم

إذا كانت إجابتك بنعم فهل ذلك راجع إلى:

- عدم تحمل المسؤولية في العمل
- عدم الالتزام بالقوانين الخاصة بالتوظيف
- بغرض تكوين علاقات شخصية

أخرى تذكر.....

61- هل تعتقد أن الأولوية في اختيار الأفراد يكون للذين يقيمون بالمدينة التي توجد بها المؤسسة؟

- أعتقد بشدة اعتقد بعض الشيء محايد لا أعتقد لا أعتقد إطلاقاً

62- هل اعتماد الجهوية في التوظيف يؤدي إلى تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة؟

- دائماً غالباً أحياناً نادراً إطلاقاً

63- هناك بعض الأطراف تتدخل في عملية الاختيار المهني بهدف توظيف اقربائهم؟

- نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فهل يزيد ذلك من حدة :

- الصراعات بين العمال والعمال
- الصراع بين العمال والإدارة
- الصراع بين المصالح الإدارية

أخرى تذكر.....

64- هل يؤثر في نظرك تدخل أطراف خارجية في عملية التوظيف على تشويه سمعة المؤسسة لدى المجتمع؟

- يؤثر بدرجة كبيرة يؤثر بدرجة متوسطة يؤثر بدرجة ضعيفة لا يؤثر مطلقاً

65- هل هناك تمييز في التوظيف بين الجنسين بالمؤسسة؟

- نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فهل ذلك راجع إلى :

- عدم العدالة والمساواة في التوظيف
- إعطاء الأولوية في التوظيف للإناث
- تواجد وزحف بعض الدهون بالمؤسسة التي تحبذ توظيف العنصر النسوي
- طبيعة العمل بالمؤسسة يفرض ترجيح جنس على آخر

أخرى تذكر.....

66- هل تعتقد أن هذا التمييز بين الجنسين يؤثر على مستوى الروح المعنوية لدى

المرشحين؟

- دائماً غالباً أحياناً نادراً إطلاقاً

المحور السادس: المعايير المناسبة لثقافة المؤسسة وزيادة معدل الأداء

67- هل تلجأ المؤسسة إلى اختيار الفرد عن طريق أحد معارفه الموثوق بهم بالمؤسسة؟

- نعم لا لا أدري

إذا كانت إجابتك بنعم فهل يعود ذلك إلى :

- أن بعض المواصفات تتوفر في أشخاص محددين
- لأن طبيعة العمل بالمؤسسة يفرض الاعتماد عليهم تحديداً
- بهدف ربح الوقت، و السرعة في سد المنصب الشاغر

أخرى تذكر.....

68- هل اعتماد المؤسسة على هذه السياسة في اختيار هؤلاء يزيد من انضباطهم في عملهم؟

- دائماً غالباً أحياناً نادراً إطلاقاً

69- هل تقوم المؤسسة باختيار أبناء العاملين السابقين وتعيينهم مباشرة بالمؤسسة؟

- دائماً غالباً أحياناً نادراً إطلاقاً

70- هل تعتقد أن اختيار المؤسسة لأبناء العاملين السابقين يزيد من درجة ولائهم للمؤسسة؟

- أعتقد بشدة أعتقد بعض الشيء لا أعتقد لا أعتقد إطلاقاً

71- هل تعطي المؤسسة باعتمادك الأولوية في التوظيف للعمال من داخل المؤسسة؟

- نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فهل يزيد ذلك من :

- الدافعية للعمل
- ارتفاع الروح المعنوية
- التكيف مباشرة مع محيط العمل
- زيادة الاستقرار الوظيفي

أخرى تذكر.....

72- هل تلجأ المؤسسة إلى اختيار أفراد يمتلكون مؤهلات متنوعة؟

- نعم لا

إذا كان إجابتك بنعم:

ما هي أهم هذه المؤهلات؟.....

73- هل تعتقد أن امتلاك الفرد لمؤهلات عديدة تؤهله لأن يعمل في أكثر من منصب واحد؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ، فما هي الطريقة المثلى لتحفيز هؤلاء للعمل في أكثر من منصب؟

- منحهم عدة مسؤوليات و صلاحيات
- إعطائهم هامش أكبر من الحرية في مجال عملهم
- عدم فرض الرقابة الصارمة و اللصيقة عليهم

أخرى تذكر.....

74- بصراحة، هل يمكن ان يختار أفراد بالمؤسسة دون توفرهم على المعايير اللازمة لشغل

مناصبهم؟

- دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

75- هل أنت راض عن المعايير المعمول بها في اختيار الأفراد؟

- راض تماماً راض بعض الشيء غير راض غير راض تماماً

76- إذا أتيحت لك فرصة للعمل في مؤسسة أخرى هل تفكر في مغادرة المؤسسة؟

- نعم لا

إذا كانت إجابتك بلا لماذا؟.....

77- هل فعلا، للمعايير المعتمدة في اختيار الأفراد علاقة بتحقيق فعالية المؤسسة.

.....

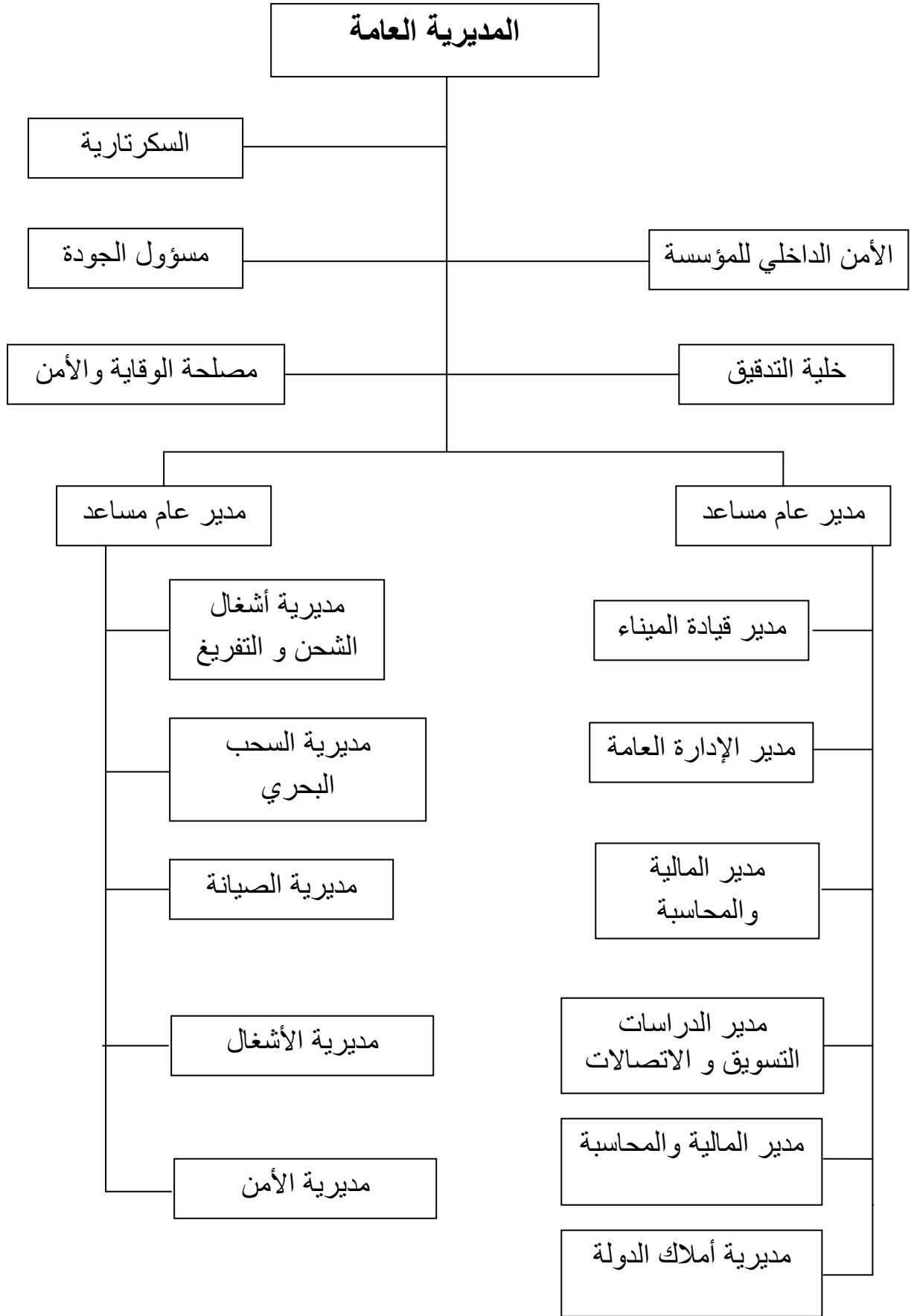
.....

.....

.....

.....

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة



ثالثاً: دليل المقابلة:

تعمدنا في إعدادنا لوسيلة المقابلة، مقابلة أطراف معينة وخاصة من فئة الإطارات الذين يعتقد فيهم إمدادنا بالمعلومات التي تخدم موضوع دراستنا، ولا نستطيع الحصول عليها من طرف أفراد بقية عينة البحث؛ ووفق هذا المنظور فقد قمنا بمقابلة الأطراف التالية:

1- رئيس قسم الموارد البشرية: و قمنا بمساءلته حول النقاط التالية:

- هل تعتمد المؤسسة على إجراءات عملية وحديثة واضحة المعالم، في اختيار الأفراد المتقدمين لطلب العمل؟
- ما هي أهم المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد بمؤسستكم؟
- هل تعتمد المؤسسة على اختيار الأفراد بناء على سياستها و ثقافتها التنظيمية الخاصة بها في التوظيف، أم أنها تخضع لقانون التوظيف، و التنسيق مع الوكالة المحلية للتشغيل بالولاية؟
- ما مفهوم الفعالية التنظيمية، من وجهة نظركم، وهل فعلا للمعايير المعتمدة في اختيار الأفراد علاقة بتحقيقها؟
- هل تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم طلبات التوظيف، عند تحديدها لنوع الاحتياجات المطلوبة من العمالة؟
- ما هي الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في اختيار الأفراد المتقدمين لطلب العمل؟

2- رئيس قسم التكوين: و قمنا بمساءلته حول النقاط التالية:

- هل هناك اختبارات يخضع لها الأفراد المتقدمين للعمل؟
 نعم لا
- في حالة إجابتك بنعم، ما نوعها، و كيف يتم تطبيقها؟
- هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعمال الجدد؟
 نعم لا
- في حالة نعم، هل بهدف تجديد معارفهم وتنميتها أكثر؟
- هل بهدف نقص بعض التخصصات النادرة؟

- هل بهدف تعليمهم اللغات الأجنبية؟
- هل بهدف تدريبهم على القيام بالاختبارات الأدائية؟
- ومن يقوم بتصميم هذه البرامج التدريبية؟
- هل تكون الدورات التدريبية التي يخضع لها العمال داخل أو خارج المؤسسة؟
- كيف يتم عملية تحديد الاحتياجات من العمالة المطلوبة؟ ومن يقوم بذلك؟
- ما هي أهم المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد في اعتقادكم، والتي لها علاقة فعلا بتحسين الخدمات المقدمة للعملاء؟
- ما الهدف الأساسي من الفترة التدريبية التي يخضع لها العمال الجدد في نظركم؟

3- إطاران يعملان بالمديرية العامة: وقد دارت المقابلة معهما حول النقاط التالية:

- ما رأيك في المعايير المطبقة في اختيار الأفراد ؟
- موضوعية غير موضوعية
- و في كلتا الحالتين لماذا؟
- هل تحقيق الفعالية التنظيمية في اعتقادكم، يرتبط فعلا بمدى موضوعية المعايير الموضوعية المعتمدة في اختيار الأفراد؟
- هل هناك برنامج مخطط تعتمد عليه المؤسسة، في تطوير وتحسين الخدمات بمواصفات عالمية؟
- ما هي الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة المينائية إلى تحقيقها؟ وهل تحقيق هذه الأهداف متوقف على كفاءة الموارد البشرية الذين يتم اختيارهم؟
- بصراحة، هل نال هذا الموضوع اهتمامكم، وهل ترون أنه يدخل ضمن سياسة المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية في مجال التوظيف؟
- بصراحة، هل بإمكان المؤسسة- إطارات المؤسسة ومسؤوليها خاصة- الإطلاع على النتائج والتوصيات والاقتراحات التي نتوصل إليها في الدراسة الراهنة، والعمل على تطبيقها، متى أتاحت لهم الفرصة بذلك؟

رابعاً: قائمة بأسماء المحكمين للإستمارة :

الجامعة	الرتبة العلمية	أسماء الأساتذة
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة المركز الجامعي تيبازة .	أستاذ التعليم العالي أستاذ التعليم العالي	1- إسماعيل قيرة 2- عبد القادر خريبيش
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ محاضراً أستاذ محاضراً	3- نبيل حميدشة 4- عمر بولهواش

خامساً: حسابات معامل التوافق C و معاملات الارتباط كاي تربيع k^2

لحساب معامل التوافق C لابد من الاعتماد على حسابات قيم k^2 وعليه سوف نوضح الجداول الخاصة بحسابات k^2 ثم نقوم باستخراج معامل التوافق C .

الجدول رقم (37): العلاقة بين الإجراءات العلمية المعتمدة في اختيار الأفراد الجدد، و بين توافق مجال تخصصاتهم مع ما يحملونه من مؤهلات بما يزيد من مستوى الفعالية.

المجموع	واضحة بقدر كاف		واضحة تماما		واضحة بقدر كاف		واضحة تماما		الإجراءات اختيار الأفراد التوافق و علاقته بالفعالية
	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	
140	33	50	/	/	/	/	107	90	تحسين جودة العمل
60	14	10	/	/	/	/	46	50	الانضباط في العمل
95	23	10	/	/	/	/	72	85	زيادة مستوى مردودك
295	70	0	0	0	225	225	225	225	المجموع

من المعلوم أن حساب معامل التوافق C يحسب من k^2 ، وعليه نقوم أولاً بحساب k^2 وفق

المعادلة الرياضية التالية:

$$\text{مج (ك م - ك ن)}^2$$

$$= \frac{\text{ك}^2}{\text{ك ن}}$$

ك ن

ك م: قيمة التكرارات المشاهدة **Fo** ، ك ن: قيمة التكرارات المتوقعة **Fe**.
 و قبل حساب χ^2 ، يجب أن نقول بحساب التكرار المتوقعة **Fe** عن طريق المعادلة الرياضية التالية:

مج الصفوف \times مج الأعمدة

$$Fe = \frac{\text{مج الصفوف} \times \text{مج الأعمدة}}{\text{حجم العينة}}$$

$$\chi^2 = \frac{46^2(46-50) + 33^2(33-50) + 0^2(0-0) + 0^2(0-0) + 107^2(107-90)}{22.61} + \frac{23^2(23-10) + 72^2(72-85) + (14-10)^2}{22.61}$$

وبالرجوع إلى χ^2 الجدولية عند مستوى ثقة **95%** ، ودرجة حرية **C** والتي استخرجناها من حساب (عدد الصفوف - 1) \times (عدد الأعمدة - 1): $(1-3) \times (1-4) = 6 \times 3 = 6$ ، وجدناها بالرجوع إلى جدول توزيع كاي تربيع مساوية لـ: **12.95** بمعنى أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هناك علاقة بين وضوح إجراءات اختيار الأفراد وإمكانية التوافق بين مجال التخصص والمؤهلات بما يزيد من الفعالة التنظيمية.

وللتأكد من وجود هذه العلاقة التي أثبتتها حسابات χ^2 فإنها ستكون كذلك عند حسابنا لمعامل التوافق **C** والذي يحسب وفق المعادلة الرياضية التالية:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

$$C = \sqrt{\frac{22.61}{22.61 + 295}}$$

$$0.266 = \sqrt{\frac{22.61}{317.61}} = C$$

وقد قمنا بالاعتماد هذه الطريقة في حسابات باقي الجداول اللاحقة كما يلي:

الجدول رقم (38): علاقة مدى ملائمة الشروط المرتبطة بالوظيفة مع مؤهلات شاغلها بإمكانية النجاح في شغل المنصب الذي يناسب مجال التخصص.

المجموع	لا تتلاءم إطلاقاً		لا تتلاءم		تتلاءم بعض الشيء		تتلاءم تماماً		ملاءمة الشروط مناسبة مجال التخصص
	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	
90	4	1	37	28	31	6	18	55	مناسبة
130	6	/	53	57	45	70	26	3	إلى حد ما
75	3	12	30	35	26	26	15	2	لا يناسبه
295	13		120		102		60		المجموع

$$كا^2 \text{ المحسوبة (الواقعية) } = 180.25$$

$$كا^2 \text{ النظرية (الجدولية) } = 16.81 \text{ عند مستوى ثقة } 99\%$$

$$\text{درجة حرية } 6 = (1-3)(1-4)$$

$$\text{معامل التوافق} = 0.61$$

$$0.61 = \sqrt{\frac{180.25}{180.25 + 295}} = C$$

الجدول رقم(51): العلاقة بين دور المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد و تحقيق الفعالية (الخدمة و الأداء) .

المجموع	أبدا		نادرا		أحيانا		غالباً		دائماً		دور المعايير الموضوعية تحقيق الفعالية
	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	
235	33	15	11	5	6	5	54	60	131	150	دور كبير
57	8	26	3	9	2	3	13	6	32	13	دور متوسط
03	/	/	/	/	/	/	1	2	1	1	دور ضعيف
295	41		14		8		68		164		المجموع

كا² المحسوبة (الواقعية) = 85.14 .

كا² النظرية (الجدولية) = 15.50 عند مستوى ثقة 95 %.

درجة حرية 8 . 8 = (1-3)(1-5) .

$$0.61 = \sqrt{\frac{85.14}{85.14+295}} = C$$

معامل التوافق = 0.473 .

الجدول رقم (52): العلاقة بين مدى امتلاك خبرة سابقة في مجال العمل و تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء.

المجموع	لا		نعم		ملاءمة الشروط مناسبة مجال التخصص
	Fe	Fo	Fe	Fo	
245	50	30	195	215	مقبولة
45	9	30	36	15	متوسطة
05	1	/	4	05	غير كافية
295	60		235		المجموع

$$كا^2 \text{ المحسوبة (الواقعية) } = 72.55.$$

$$كا^2 \text{ النظرية (الجدولية) } = 5.99 \text{ عند مستوى ثقة } 95 \% .$$

$$\text{درجة حرية } 2 = (1-3)(1-2) .$$

$$0.44 = \sqrt{\frac{72.55}{72.55 + 295}} = C$$

$$\text{معامل التوافق} = 0.44 .$$

الجدول رقم (71): العلاقة بين السهولة في التعامل مع زملاء العمل، و زيادة الاندماج مع أهداف المؤسسة.

المجموع	أبدا		نادرا		أحيانا		غالباً		دائماً		السهولة في التعامل الاندماج مع الأهداف
	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	
211	50	16	3	/	6	5	38	40	114	150	أعتقد بشدة
70	17	50	/	1	2	1	13	9	38	9	أعتقد بعض الشيء
10	2	4	/	2	/	/	2	3	6	1	محايد
2	1	/	/	1	/	1	/	/	1	/	لا أعتقد
2	/	/	1	/	/	1	/	1	1	/	لا أعتقد إطلاقاً
295	70		4		08		53		160		المجموع

كا² المحسوبة (الواقعية) = 74.2 .

كا² النظرية (الجدولية) = 26.29 عند مستوى ثقة 95 % .

ودرجة حرية 16 = (1-5)(1-5)

$$0.448 = \sqrt{\frac{74.2}{74.2+295}} = C$$

معامل التوافق = 0.448

الجدول رقم (72): العلاقة بين مدى مساهمة الرغبة في العمل بزيادة الارتباط بالعمل والفئة الوظيفية .

المجموع	لا تساهم		بدرجة ضئيلة		بدرجة متوسطة		بدرجة تساهم كبيرة		مساهمة الرغبة في العمل الفئة الوظيفية
	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	
63	1	/	3	2	9	6	50	55	إطار
80	1	3	4	4	11	3	63	70	عون تحكم
152	3	2	7	8	22	33	121	109	عون تنفيذ
295	5		14		42		234		المجموع

كا² المحسوبة (الواقعية) = 20.57 .

كا² النظرية (الجدولية) = 16.81 عند مستوى ثقة 99 %

درجة حرية 6 . 6 = (1-3)(1-4)

$$0.225 = \sqrt{\frac{20.57}{20.57 + 295}} = C$$

معامل التوافق = 0.225

الجدول رقم (82): العلاقة بين مدى مساهمة الجهوية في تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ومكان الإقامة.

المجموع	إطلاقا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		مساهمة الجهوية في تغليب المحصلة مكان الإقامة
	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	
30	/	/	1	2	3	3	7	/	19	25	ريف
50	/	/	1	/	5	10	12	15	32	25	ضواحي المدينة
215	2	2	5	5	19	14	50	54	139	140	المدينة
295	2		7		27		69		190		المجموع

كا² المحسوبة (الواقعية) = 19.80

كا² النظرية (الجدولية) = 15.50 عند مستوى ثقة 95 %

و درجة حرية 8 . 16 = (1-3)(1-5)

$$0.250 = \sqrt{\frac{19.80}{19.80+295}} = C$$

معامل التوافق = 0.250 .

الجدول رقم (83): التمييز بين الجنسين في التوظيف وعلاقتها بالتأثير على مستوى الروح المعنوية.

المجموع	لا		نعم		التمييز بين الجنسين في التوظيف التأثير على الروح المعنوية
	Fe	Fo	Fe	Fo	
196	58	33	138	163	دائما
46	14	31	32	15	غالبا
34	10	8	24	26	أحيانا
9	3	7	6	2	نادرا
10	3	9	7	1	إطلاقا
295	88		207		المجموع

$$K^2 \text{ المحسوبة (الواقعية) } = 70.65$$

$$K^2 \text{ النظرية (الجدولية) } = 13.27 \text{ عند مستوى ثقة } 99\%$$

$$\text{درجة حرية } 4 = (1-5)(1-2)$$

$$0.43 = \sqrt{\frac{70.65}{70.65 + 295}} = C$$

$$\text{معامل التوافق} = 0.43$$

الجدول رقم (91): العلاقة بين اعتماد المؤسسة على سياسة اختيار أبناء العاملين السابقين
و زيادة الولاء للمؤسسة.

المجموع	إطلاقا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		اختيار أبناء العاملين زيادة الولاء للمؤسسة
	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	
225	5	3	18	10	50	60	34	35	118	117	أعتقد بشدة
37	1	1	3	/	8	5	5	5	20	26	أعتقد بعض الشيء
28	1	1	2	13	6	/	4	4	15	10	لا أعتقد
5	/	2	/	/	1	/	1	/	3	3	لا أعتقد إطلاقا
295	7		23		65		44		156		المجموع

كا² المحسوبة (الواقعية) = 82.47 .

كا² النظرية (الجدولية) = 26.61 عند مستوى ثقة 99 % .

ودرجة حرية 12 . 12 = (1-4) (1-5)

$$0.46 = \sqrt{\frac{82.47}{82.47+295}} = C$$

معامل التوافق = 0.46

الجدول رقم (92): العلاقة بين مدى اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد بناء على أحد المعارف و بين زيادة الانضباط في العمل

المجموع	لا أدري		لا		نعم		الاختيار بناء على أحد المعارف زيادة الانضباط في العمل
	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	
213	40	27	29	15	144	171	دائما
25	5	4	3	2	17	19	غالبا
12	2	2	2	2	8	8	أحيانا
3	1	1	/	1	2	1	نادرا
42	7	21	6	20	29	1	إطلاقا
295	55		40		200		المجموع

$$K^2 \text{ المحسوبة (الواقعية) } = 104.98$$

$$K^2 \text{ النظرية (الجدولية) } = 20.09 \text{ عند مستوى ثقة } 99\%$$

$$\text{درجة حرية } 8 = (1-5)(1-3) . 8$$

$$0.51 = \sqrt{\frac{20.57}{20.57 + 295}} = C$$

$$\text{معامل التوافق} = 0.51 .$$

سادسا: ترخيص بإجراء الدراسة الميدانية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOHAMED KHIDER -BISKRA
Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (قطب شتمة)
نيابة عمادة الكلية المكلفة بما بعد التدرج
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

Vice Doyen Chargé De La PGRS

رقم التسجيل: 14/PG/D/SOC/12

تسهيلات رقم: 187 /ن.ع.م.ب.ب.ت.ب.ع.ع.خ/ 2017

الى السيد المحترم : مدير المؤسسة المنائية - EPS - سكيكدة

ولاية سكيكدة

تقديم تسهيلات

سيدي ...

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الإقتصادية والاجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب (ة):

اللقب : خريش

الإسم : زهير

من خلال تمكينه (ها) من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم، قصد إنجاز أطروحة الدكتوراه في:

قسم: العلوم الاجتماعية الشعبة: علم الاجتماع التخصص: تنمية الموارد البشرية

الموسومة ب: المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة

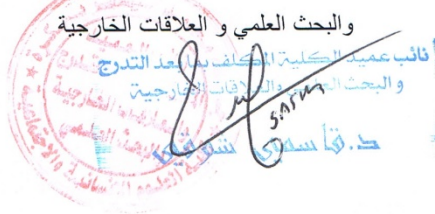
سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني(ة) للإدلاء بها في حدود مايسمح به القانون.

تقبلوا منّا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2017/01/08

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية



BOUTELDIA Fouzia
Chef Service Formation
Interne

